



**HAL**  
open science

# L'amélioration des conditions de travail et l'évolution des règles de gestion du travail

Robert Tchobanian

► **To cite this version:**

Robert Tchobanian. L'amélioration des conditions de travail et l'évolution des règles de gestion du travail. Economies et finances. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 1988. Français. NNT: . tel-00470648

**HAL Id: tel-00470648**

**<https://theses.hal.science/tel-00470648>**

Submitted on 7 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE D'AIX-MARSEILLE II - FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES  
CNRS - LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

L'AMELIORATION DES CONDITIONS  
DE TRAVAIL ET L'EVOLUTION DES  
REGLES DE GESTION DU TRAVAIL

THESE POUR LE DOCTORAT EN ECONOMIE ET SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Robert TCHOBANIAN

(1988)

Directeur de thèse :  
Monsieur Jean-Jacques SILVESTRE  
Directeur de Recherche au CNRS, Directeur du LEST CNRS

JURY :

M. Jean-Daniel REYNAUD, Professeur au Conservatoire  
National des Arts et Métiers, Président du Jury.

M. Michel LIU, Maître de Conférence à l'Ecole Centrale  
des Arts et Manufactures.

M. Guy ROUSTANG, Directeur de Recherche au CNRS.

M. Jean-Jacques SILVESTRE, Directeur de Recherche au CNRS.

*La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux idées émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*



## REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu être mené à son terme sans l'aide et l'amitié des membres du LEST CNRS et l'affection et la patience de ma famille. Que chacun en soit remercié.

Je remercie en particulier Alain d'IRIBARNE, Guy ROUSTANG, Jean-Jacques SILVESTRE, et le Professeur François SELLIER pour le suivi et les conseils qu'ils m'ont prodigués aux différentes étapes de ce travail.

Mes remerciements vont aussi à ceux qui dans les entreprises ou les organisations syndicales m'ont permis de réunir les informations sur lesquelles je me suis appuyé.

Je remercie enfin l'ensemble du secrétariat du LEST et en particulier Eliane CADEAU qui a assuré avec compétence et compréhension la dactylographie et la composition de ce texte. En ces temps de technologies dites flexibles, elle m'a prouvé que la femme (et l'homme) demeurent la source première de l'efficacité.



## SOMMAIRE

INTRODUCTION	10
CHAPITRE I. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL : UNE CATEGORIE NOUVELLE DANS LE CHAMP DE LA GESTION DU TRAVAIL	13
Section 1. Du "problème des OS" au débat sur l'ACT.	17
I) De mai 1968 au problème des OS : l'exil provisoire de l'ouvrier de l'automation.	18
II) Les OS : groupe central ou marginal du marché du travail ?	23
Section 2. Amélioration des conditions de travail ou qualité de la vie de travail.	29
I) Les problèmes liés au contenu du travail parcellaire : nouveaux risques au travail ou conséquences de comportements de refus ?	31
II) Les conditions de travail et leurs conséquences.	35
III) Les pratiques d'ACT dans les années soixante dix : une conception nouvelle des conditions de travail.	45
Section 3. Contenu, procédures et acteurs des normes de gestion du travail : les enjeux des pratiques d'ACT.	49
I) Du contenu aux procédures : le rôle du coût économique des conditions de travail.	51
II) Des procédures aux acteurs : le rôle des systèmes de relations sociales.	53

PREMIERE PARTIE. AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET EVOLUTION DES MODES PARCELLAIRES D'ORGANISATION DU TRAVAIL.	56
CHAPITRE 2. LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES EMPLOIS PARCELLAIRES : DE NOUVEAUX RISQUES AU TRAVAIL ?	60
Section 1. L'analyse ergonomique du travail parcellaire et les nouveaux risques au travail.	62
I) L'analyse du travail appliquée aux postes parcellaires : la mise en évidence du travail réel.	63
II) L'analyse ergonomique appliquée aux effets de l'organisation taylorienne : les processus de vieillesse différentiel dans l'industrie.	71
Section 2. De l'analyse ergonomique des tâches parcellaires à celle de ses effets sur l'état de la main -d'oeuvre.	75
I) Une analyse économique des effets des conditions de travail : le modelage de la main- d'oeuvre.	75
II) Essai de cadrage statistique des conditions de travail et des conséquences des tâches parcellaires.	78
CHAPITRE 3. CRISE SOCIALE DE L'ORGANISATION PARCELLAIRE DU TRAVAIL ET RAPPORTS ENTRE SYSTEME SOCIAL ET SYSTEME TECHNIQUE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL.	98
Section 1. La problématique du refus du travail parcellaire et les modèles d'organi- sation.	101
I) Problématique manageriale de la crise sociale du travail parcellaire et nouveaux modèles de l'organisation du travail.	101
II) Crise du taylorisme et nouveaux modèles de contrôle social.	114

Section 2. Remise en cause du contenu du travail parcellaire, et évolution des rapports entre facteurs techniques et sociaux de l'organisation du travail.	125
I) La crise de l'organisation parcellaire du travail : une remise en cause du déterminisme technologique ?	125
II) Les facteurs technico économiques et l'ACT.	129
CHAPITRE 4. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LE MOUVEMENT DES "NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL".	137
Section 1. Réorganisation du travail et ACT : diversité conceptuelle et structurelle du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail.	139
I) Le mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail : une catégorie d'analyse à préciser.	140
II) L'étendue du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail : un ensemble significatif, mais cependant marginal, d'expérimentation.	147
Section 2. Trois cas de nouvelles formes d'organisation du travail.	152
I) L'entreprise A	153
II) L'entreprise B	158
III) L'entreprise C	163
Section 3. Les facteurs de diffusion (ou de limitation) des nouvelles formes d'organisation du travail : quels niveaux et pour quels effets ?	167



I) L'influence des politiques d'ACT sur les formes et le développement de la réorganisation du travail.	169
II) Les facteurs plus structurels des modèles de gestion du travail.	170
III) Les facteurs stratégiques de diffusion des expérimentations.	173
IV) Quels sont les facteurs "opérationnels" du développement des NFOT ?	178
V) En guise de conclusion provisoire : des niveaux de facteurs aux "effets" du changement.	183
 CHAPITRE 5. LES ENJEUX ECONOMIQUES DE LA RESTRUCTURATION DES TACHES : COÛTS ET TYPES D'UTILISATION DE LA MAIN D'OEUVRE.	 186
 Section 1. Les conséquences économiques des nouvelles formes d'organisation du travail : les essais d'analyse des coûts.	 188
I) Les NFOT comme réponse au "coût du refus" des conditions de travail.	190
II) NFOT et adaptation à des conditions nouvelles de production.	205
III) Un essai de synthèse des dimensions économiques prises en compte.	211
 Section 2. NFOT et transformations dans les modalités de gestion de la main - d'oeuvre : adaptation fragile ou esquisse d'un nouveau modèle ?	 216
I) Les rapports entre les traits d'un modèle nouveau, et les outils et critères concrets de l'organisation et de la gestion du travail.	219
II) NFOT et modèle de gestion de la main-d'oeuvre : trois effets en oeuvre.	234

DEUXIEME PARTIE. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LE JEU DES ACTEURS SOCIAUX.	245
CHAPITRE 6. L'ACT ET LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GESTION DU TRAVAIL : LES ACTEURS EN PRESENCE ET LE ROLE DE L'ETAT.	251
Section 1. Les acteurs du débat social : le rôle de l'Etat	254
Section 2. L'évolution des politiques de l'Etat en matière d'amélioration des conditions de travail : de la politique contractuelle aux lois AUROUX.	260
I) De la nouvelle société à la réforme de l'entreprise : une option contractuelle, dans un contexte de croissance économique.	263
II) La politique de "revalorisation du travail manuel" : de l'ACT au néolibéralisme.	277
III) De l'ACT aux lois AUROUX : un cadre instit- tutionnel pour la régulation décentralisée.	283
CHAPITRE 7. POLITIQUE D'ACT DES ENTREPRISES, GESTION PARTICIPATIVE ET STRATEGIES PATRONALES DE FLEXIBILISATION DES RAPPORTS DE TRAVAIL.	287
Section 1. Le patronat à la recherche d'une politique de l'ACT : (1971-1975).	292
Section 2. Les politiques d'ACT des entreprises : de la gestion participative à l'innovation sociale unilatérale.	299
I) Une évolution des structures de relations sociales vers un fonctionnement plus participatif de l'entreprise.	301
II) L'aménagement du temps de travail et l'individualisation des politiques sociales.	308
Section 3. De l'ACT à la nouvelle politique	

sociale du patronat : une double flexibilisation des conditions de gestion de la main-d'oeuvre.	313
I) La lutte pour le contrôle de l'acteur travailleur dans l'entreprise.	314
II) La stratégie d'autonomisation de la régulation décentralisée.	322
CHAPITRE 8. L'ACT ET LES ORGANISATIONS SYNDICALES : LA RECHERCHE DIFFICILE D'UNE STRATEGIE D'ACTION.	326
Section 1. Syndicalisme, organisation de l'entreprise et salariés : une extériorité traditionnelle.	328
Section 2. Les organisations syndicales à la recherche d'une stratégie : les hésitations sur l'organisation du travail et la place des collectifs de salariés.	338
I) La CGT : l'hostilité envers la participation directe et la neutralité à l'égard de l'organisation du travail.	340
II) La CFDT : De la critique de l'organisation parcellaire du travail à l'expression des salariés.	346
Section 3. Les organisation syndicales face au succès des politiques d'entreprises : de la dénonciation à la légitimation de l'autonomie d'expression des salariés.	355
I) Les difficultés syndicales pour définir une stratégie alternative d'ACT.	357
II) L'expression des salariés : pratiques patronales, droit syndical, ou autonomie de l'acteur salarié ?	364

CONCLUSION	372
CHAPITRE 9. CRISE SOCIALE DANS L'OFFRE DE TRAVAIL, ENJEUX DE RELATIONS PROFESSIONNELLES ET RECHERCHE DE NOUVELLES REGULARITES.	373
Section 1. Crise sociale dans l'offre de travail, ACT, et néo-libéralisme.	376
I) De la théorie des avantages nets à l'ACT : une problématique de l'équilibre du marché comme régulateur des conditions de travail.	377
II) Les différences salariales, un mode de régulation des conditions de travail ?	383
III) Du coût des mauvaises conditions de travail au néo-libéralisme.	386
Section 2. Jeu des acteurs, ACT, et transforma- tions des relations professionnelles.	395
I) Système de relations professionnelles, conditions de travail et "acteur salarié".	396
II) L'ACT : une conception "flexible" du social.	404
Section 3. Au-delà des enjeux immédiats de l'ACT : le "participatif" et la recherche de nouvelles régularités.	413
I) L'ACT et la thématique du participatif.	416
II) Crise du rapport salarial fordien, et modèle français de dépassement du taylorisme.	419
RAPPEL DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES CITEES	428



**INTRODUCTION**



Durant les années soixante dix, l'expression "Amélioration des conditions de travail" (ACT) a connu un très large succès, particulièrement en France. Elle est devenue une catégorie importante dans le champ de la gestion du travail. Cette situation marque une évolution significative par rapport aux périodes antérieures tant du point de vue du domaine impliqué que de celui de ses enjeux économiques et sociaux. Aussi, autour de cette catégorisation, des discours et des pratiques ont été développées en un large débat social, impliquant tant les acteurs sociaux, que les pouvoirs publics et les divers spécialistes. Dans la fin des années quatre vingts, l'utilisation de cette expression semble connaître un reflux certain. C'est à l'étude de la constitution et au devenir de cette catégorisation en terme "d'Amélioration des conditions de travail" durant une période donnée que sera consacré ce texte.

Au sens commun, l'ACT constitue une catégorie s'attachant aux interventions correctrices en matière de risques et de désagréments rencontrés dans le vécu du travail. L'importance prise par cette catégorie durant les années soixante dix amène à s'interroger sur le repérage de l'évolution de ces risques et désagréments, ainsi que sur les pratiques d'ACT mises en oeuvre pour y répondre. Y a-t-il des changements significatifs dans les causes, les formes et les gravités des risques au travail, ou dans l'adéquation entre le vécu qualitatif du travail et les évolutions culturelles de la main-d'oeuvre ? Les problèmes de conditions de travail ont ils changé de nature ? Ceci se traduit-il par un élargissement du domaine repéré comme relevant des conditions de travail et des moyens de leur amélioration ? Dans ce cas, y a-t-il simple déplacement de frontières, ou ouverture de conflits de modèles et de problématiques d'action sur le travail ? Cette interrogation sur le contenu concret visé par l'expression ACT est indissociable du contexte historique dans lequel cette catégorisation s'est développée. Ainsi, la réorganisation du travail pour lui donner un contenu moins parcellaire, la personnalisation de la régulation des horaires de travail, l'expression et la participation directe des salariés dans le cadre du travail, constituent des pratiques nouvelles qui durant les années soixante dix ont été présentées comme découlant d'une volonté d'ACT. Même si les pratiques plus traditionnelles d'action sur le milieu du travail, les nuisances et les risques qui en découlent ont été nombreuses, la catégorisation en terme d'ACT doit d'abord être interrogée en référence à ces pratiques nouvelles. C'est en effet à travers cet élargissement du domaine de l'ACT que celle-ci est devenue l'objet d'un large débat social. La constitution de ce débat, son influence sur la signification de la catégorisation en terme d'ACT et les enjeux qui en découlent, seront présentés dans un chapitre introductif (chapitre 1).



Un premier enjeu de ce débat, lié au contenu des pratiques qui le caractérisent, semble ainsi devoir être recherché dans le champ des normes de gestion du travail découlant d'un certain type d'organisation industrielle. Dans ce sens, l'ACT apparaît comme caractérisant d'abord un mode de gestion du travail lié à une production de masse utilisant les principes tayloriens d'organisation. A travers l'ACT sont donc en cause les problèmes que rencontre, à une période donnée, ce mode de gestion. Il s'agit là des enjeux de contenu des pratiques d'ACT que nous examinerons dans la première partie de ce texte (chapitres 2 à 5), autour du cas des nouvelles formes d'organisation du travail.

Mais les pratiques d'ACT impliquent aussi le domaine des procédures de régulation des normes de gestion du travail, notamment la place de l'encadrement institutionnel de celles-ci. Aussi, la constitution d'un débat social autour des questions de conditions de travail et des pratiques d'ACT a-t-elle concerné le jeu des acteurs sociaux organisés. L'intervention de l'Etat, les politiques sociales du patronat, les modes d'action syndicale dans l'entreprise, ont été influencés par le débat social sur l'ACT. Les stratégies des différents acteurs et leurs difficultés seront étudiées dans la deuxième partie (chapitres 6 à 8).

En situant l'usage de l'expression "Amélioration des conditions de travail" par rapport à l'émergence d'un débat social dans le début des années soixante dix, c'est donc bien aux enjeux de ce débat que l'on s'attache ici. Dans un chapitre de conclusion (chapitre 9), on examinera l'articulation entre les enjeux de contenu et ceux de procédures que recouvrait la catégorisation en terme d'ACT. De ce point de vue, l'intérêt n'est pas uniquement historique. La période en cause est une période charnière. Le débat social est né dans un contexte de croissance accélérée, et il s'est développé pendant une crise structurelle. Son devenir est donc nécessairement influencé par ce contexte historique. Mais on peut aussi s'interroger réciproquement sur l'apport de l'analyse du débat social à la compréhension des mutations plus larges qui sont en cours aujourd'hui. Même si la catégorisation en terme d'ACT s'est progressivement déstructurée dans la fin des années soixante dix, des thématiques connexes, comme la place d'une plus grande participation directe des salariés à la régulation de la gestion du travail et à la vie de l'entreprise, s'inscrivent dans des problématiques proches. L'examen des enjeux des pratiques d'ACT peut aussi constituer le point de départ pour un questionnement sur le rôle de ces nouveaux thèmes.

CHAPITRE 1

L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL :  
UNE CATEGORIE NOUVELLE DANS LE CHAMP DE LA GESTION DU TRAVAIL



L'importance accrue durant les années soixante dix du thème des conditions de travail et des modèles et pratiques destinées à les améliorer permet de dire que s'est développé autour de ce thème un large débat social, c'est à dire un ensemble de discours (analyses, modèles et problématiques sociales) et de pratiques (actions de transformation du milieu de travail, modification des structures de relations sociales qui les encadrent).

L'émergence massive d'un thème de débat social à un moment donné amène à s'interroger sur les caractéristiques de ce débat et les enjeux qu'il recouvre. Nous verrons par la suite que la désignation des discours et des pratiques en cause par l'expression "conditions de travail" est source d'ambiguïté, car les composantes du débat social relèvent de problématiques sociales diverses et parfois opposées. Cependant, le succès de cette dénomination montre qu'il s'est agi là d'un mouvement d'importance, qui a concerné, au moins potentiellement, l'ensemble des dimensions impliquées dans la gestion du travail salarié, c'est à dire ses composantes micro et macro-économiques, les modes de régulation qui la régissent, l'identité et les ressources des acteurs en présence. Cette référence large aux modes de gestion du travail s'explique aussi par la période charnière sur laquelle s'est développé le débat social, commencé dans une période de forte croissance et se poursuivant dans un contexte de crise. A travers son caractère situé dans le temps, le débat social renvoie à la fois à un certain modèle de développement économique, mais aussi à son entrée en crise et à sa recomposition. Problèmes des années soixante-dix, les conditions de travail se rattachent ainsi aux années soixante et avant pour ce qui est des causes et aux années quatre-vingts pour les conséquences. Les enjeux du débat social, au delà même de sa constitution puis de son affaiblissement, se situent ainsi dans cette dynamique de transition entre deux temps, qui sont peut être aussi deux modèles.

On développera dans ce chapitre les grandes lignes des questions posées qui seront analysées dans le reste du texte. Cela impliquera de s'interroger sur trois plans : les origines du débat social en rapport avec le problème de la crise sociale du travail parcellaire, leurs conséquences sur le contenu de la catégorisation en terme de conditions de travail, et le rôle joué par cette catégorie nouvelle dans l'évolution des composantes de la gestion du travail salarié.

Avant de préciser ces points, une première manière de les illustrer peut être de mettre en avant les "paradoxes" de ce débat. Nous ferons en effet l'hypothèse que ces paradoxes apparents considérés dans

leur ensemble, sont la conséquence des enjeux qui traversent le débat social sur les conditions de travail.

Le premier de ces paradoxes correspond à une terminologie plutôt liée aux analyses centrées sur le rapport "contraintes de travail-astreintes supportées par les travailleurs". Il s'agit là du domaine d'élection de l'ergonomie et des disciplines qu'elle utilise (psycho-physiologie, psychologie cognitive,...) dans l'analyse de la charge de travail (voir en section 2). Or, le débat sur l'ACT a très largement porté sur les attitudes au travail, les "micro-cultures" des groupes et catégories de salariés, les systèmes de "valeurs" sociales de référence dans une société de consommation de masse, et dans une main-d'oeuvre soumise à une organisation parcellisée du travail. C'est là un champ abordé traditionnellement par la sociologie industrielle et la psychosociologie.

Le deuxième paradoxe tient aux procédures de transformation du milieu de travail. A l'occasion de la révolution industrielle du XIXème siècle, le thème des conditions de travail a été un des moteurs des actions correctrices conduisant à légitimer une intervention tutélaire de l'Etat (avec un droit du travail dérogatoire au droit général des contrats) et à favoriser une organisation collective de la représentation des travailleurs, structurée dans un syndicalisme ayant sa force au niveau macro-économique. Les enquêtes sur la situation ouvrière ont montré la faillite de la seule régulation décentralisée. Sur le plan théorique, le marxisme a pu s'appuyer sur cette situation pour étayer son analyse de l'exploitation. Dans les années soixante dix, au contraire, le débat sur l'ACT a permis, comme on le notera plus loin, de relégitimer une autonomie accrue de régulation du niveau local (celui de l'entreprise), par rapport à l'encadrement légal et centralisé des normes de travail. Le débat a ainsi contribué à un déplacement vers le niveau décentralisé, conduisant en particulier à une déstabilisation des modèles de représentation des travailleurs à travers l'émergence des formes d'intervention directe, ainsi qu'une tendance à la décentralisation des relations professionnelles accompagnée d'une crise de légitimité du syndicalisme. Au contraire un discours néolibéral, proche du paradigme néoclassique, a été conforté par l'importance accrue attachée aux conditions de travail. Ainsi si au XIXème siècle ce thème avait servi à autonomiser le social par rapport à l'économique dans l'établissement des normes liées à la gestion du travail, il a contribué dans les années soixante-dix à les réarticuler dans une logique plus fonctionnelle. Par suite, le thème des conditions de travail s'est déplacé d'un statut de problème social vers celui de problème économique.

Le troisième paradoxe est enfin que, né au sommet de la société de croissance et présenté comme condition ultime de sa pérenité économique et sociale, le thème s'est développé dans un contexte de crise économique durable et de recomposition. Considérée à son origine comme une réponse à une crise sociale du travail, l'ACT s'est progressivement resituée comme réponse à une crise économique. On peut certes sous-estimer ce point en disant que l'inertie d'un débat social par rapport aux problèmes d'actualité a maintenu artificiellement un intérêt pour ce thème à un moment où il n'était plus vraiment important. De fait, l'intérêt pour les conditions de travail s'est progressivement distendu à la fin des années soixante-dix, avec l'apparition massive d'un nouveau thème privilégié, celui des technologies nouvelles. Mais il faut distinguer entre les pratiques qu'à recouvert le débat social. Si les pratiques de transformation de l'organisation du travail parcellaire en des "nouvelles formes d'organisation du travail" ont vu leur rôle se réduire, les pratiques utilisant l'expression et les savoirs collectifs des travailleurs, ainsi que l'individualisation des rapports aux temps de travail ont continué à se développer, même si les justifications explicites n'étaient plus principalement liées aux conditions de travail. On peut donc s'interroger sur le lien entre les deux "crises", celle du travail, celle de la dynamique de l'économie. L'ACT est-elle une composante d'une gestion du travail adaptée à un modèle de croissance arrivé à maturité, ou est-elle aussi une forme précoce d'un nouveau modèle de gestion du travail ? En particulier, est-elle uniquement une réponse à des rigidités du modèle d'organisation du travail d'inspiration taylorienne et fordienne, ou contribue-t-elle aussi à l'apparition d'un modèle nouveau en rupture avec le précédent ? Il faut alors rattacher ce débat à une thématique plus large dont il serait un sous ensemble. Celle-ci peut être située autour de l'importance prise par le fonctionnement plus "participatif" de la gestion du travail.

A travers le constat de ces trois paradoxes, on voit que le débat social sur les conditions de travail est non seulement un mouvement situé dans le temps, et ayant donc sa propre dynamique, mais que cette dynamique est marquée par des translations internes aux différents niveaux qu'il concerne : celui du contenu des transformations proposées, celui des critères et des procédures de ces transformations, celui enfin de l'insertion de ce thème dans la cohérence d'ensemble des modes de gestion du travail. Ces translations, et leurs articulations, constituent sans doute les enjeux essentiels du débat sur les conditions de travail. L'objet de ce texte est de contribuer au repérage de ces mouvements et à leur mise en perspective.

*SECTION 1*  
*DU "PROBLEME DES O.S." AU DEBAT SOCIAL SUR L'ACT*

C'est dans le courant des années 1972-1973 que l'expression "conditions de travail" s'est fortement développée en France. En 1972, les principaux partenaires sociaux (CNPFF, CGT, CFDT) ont fait connaître leurs analyses, et les pouvoirs publics ont demandé plusieurs rapports d'experts. En 1973, le terme de "conditions de travail" entre officiellement dans la législation sociale avec une loi "relative à l'ACT" (27 décembre 1973), et dans le champ des relations professionnelles avec l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle entre le patronat et les confédérations syndicales. Un débat social se constitue ainsi, étayé par des recherches et des analyses et par des pratiques. Ces points seront examinés plus loin dans le chapitre 6.

Cette importance du thème est nouvelle, et contraste assez fortement avec les périodes antérieures. Il est donc important de voir comment s'est structuré ce débat. Pour répondre à cette question il faut noter deux séries de faits, qui conditionnent le contenu du débat social. Tout d'abord, il ne s'agit pas d'un débat propre à la France, des questions similaires étant abordées dans la majeure partie des pays occidentaux développés, à la même période. Dans tous les cas, il s'agit de repérer une crise sociale du travail liée à un certain mode d'organisation de la production. La prise de conscience de cette crise s'est faite progressivement dans la période qui en France a commencé avec les événements de mai 1968. Il s'est agi de prendre en compte, en particulier, les difficultés rencontrées dans les secteurs utilisant de la main-d'oeuvre non qualifiée en production (les O.S.). Il faut ensuite noter que les mouvements comparables à l'étranger au débat social sur l'ACT ne se réfèrent pas directement aux conditions de travail (à l'exception du programme lancé par le BIT). Le terme le plus utilisé est celui de "qualité de la vie de travail". L'humanisation du travail" ou la "démocratie industrielle dans le lieu de travail" sont aussi des dénominations concernant des analyses proches. Au-delà d'une simple question de sémantique, ces dénominations connexes montrent que les problématiques à l'oeuvre dans le débat social sur l'ACT ne se réduisent pas aux seuls domaines perçus traditionnellement comme étant des conditions de travail, mais insistent au contraire sur les dimensions de comportement et d'attitude des salariés (dimension "culturelle" de la crise sociale) et sur la participation et la démocratie dans l'organisation du travail (critique des relations sociales dans le travail de type taylorien).

## I. DE MAI 1968 AU "PROBLEME DES OS" : L'EXIL PROVISOIRE DE L'OUVRIER DE L'AUTOMATION

Les événements de mai 1968 en France (ou les mouvements sociaux de même nature dans les autres pays européens) sont souvent présentés comme l'émergence brutale d'une nouvelle perspective à l'égard du travail, qui met mieux en avant les aspects qualitatifs de la vie de travail. Cependant, si mai 1968 a constitué un mouvement social où les conflits ont souvent trouvé leur origine dans le lieu même du travail, il est difficile en en faisant le bilan, d'y retrouver une sur-représentation, par rapport aux tendances passées, des conflits ou des accords portant sur les conditions de travail. Le bilan social très documenté (notamment à travers une sélection des principaux accords tant nationaux que locaux), établi par la CGT montre que les revendications, comme les acquis contractuels, ne font pratiquement pas référence à l'expression "conditions de travail" (1). Certes ce bilan fait référence au débat qui s'est développé entre les organisations syndicales, sur les revendications quantitatives ou qualitatives. Mais il s'agit en fait de l'attitude à l'égard de la section syndicale d'entreprise. Ce constat peut être confirmé par d'autres analyses sur la même période. Le patronat de la Métallurgie (UIMM), analysant la même année 1968 s'inquiète des "risques de destruction de l'autorité patronale", mais il s'agit ici encore de la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise (2).

Les bilans des conflits et des accords qui ont suivi mai 1968 montrent que les problèmes liés aux conditions de travail n'étaient pas encore perçus comme formant un large mouvement pouvant remettre en cause la pérennité de la gestion du travail. Il y a deux raisons à cela.

Tout d'abord, les conflits de 1968 ont largement concerné des revendications traditionnelles de salaires et de classifications. C'est tout au moins ce qui ressort du bilan "institutionnel" que permettent de dresser les accords durant cette période. Même si certains conflits se sont bien appuyés sur la dénonciation des conditions de travail, ils ont débouché sur des augmentations salariales. Cela s'inscrit bien dans une tendance de cette période à monétiser les risques ou les désagréments rencontrés dans le travail. La revendication d'amélioration des conditions de travail ne semblent pas s'être développée de façon

---

(1) COHEN (M) et coll., Le bilan social de l'année 1968, Paris (revue *Pratique de Droit Social*), 1969, 574 pages.

2) UIMM, L'année métallurgique 1968.



autonome durant cette période pourtant exceptionnelle du point de vue revendicatif. Elle n'a de toute manière pas été portée par les revendications des acteurs organisés. Pourtant, trois types de revendications et de luttes de cette période, la réduction du temps de travail, la contestation des relations hiérarchiques existantes, l'action syndicale dans l'entreprise, pourraient être perçues comme des prémices du débat social sur l'ACT. Mais menées séparément elles s'inscrivent aussi dans la logique des modèles revendicatifs traditionnels, et dans un modèle plus qualitatif mais lié à une conception traditionnelle du problème du pouvoir.

Ensuite, en effet, si les conflits sociaux qui se sont déroulés dans l'ensemble de l'Europe Occidentale durant cette période ont mis en avant une transformation qualitative, cela a été perçu comme découlant d'une crise des relations sociales ou professionnelles, sans que les conditions et l'organisation du travail semblent y jouer un rôle d'importance. Le colloque de Bruges de mars 1971 consacré aux "grèves sauvages" de l'après 1968 en Europe a essentiellement diagnostiqué une crise du système de relations professionnelles (d'ailleurs très différente selon les pays) (1). Parmi les éléments de cette crise, le déplacement du lieu des conflits vers la base (c'est à dire l'entreprise ou l'atelier) était bien noté, mais sans que les questions de conditions de travail y jouent le rôle qu'elles joueraient plus tard dans le débat social. Le problème était plutôt repéré comme se situant dans les dimensions de remise en cause des rapports de pouvoir dans l'organisation industrielle. L'expression "grèves sauvages" utilisée dans les pays scandinaves ou la RFA traduisait bien que ce déplacement vers l'atelier était à la fois une contestation des rapports de pouvoir entretenus avec l'organisation hiérarchique des entreprises, et une contestation des structures syndicales jugées bureaucratiques. Même dans un pays comme la France, le développement de "comités de lutte" jouait ce rôle. Ainsi, bien que plus centrées sur l'atelier, ces nouvelles formes d'action plus décentralisée semblaient avoir d'abord un caractère "politique", s'appuyant plus sur une problématique de la lutte pour le pouvoir que dans l'émergence de nouvelles revendications sur les conditions de travail.

Cette problématique du pouvoir pouvait cependant apparaître comme une première étape d'une importance accrue de la vie de travail dans les comportements des travailleurs. La contestation des structures

---

(1) SPITAEELS (Guy), Les conflits sociaux en Europe, Marabout (1971), 320 pages.

hiérarchiques, et même celle du syndicalisme, renvoie bien aux conditions concrètes de vie dans le travail. Si elle n'a pas été perçue immédiatement comme liée à ces enjeux, c'est aussi en raison des tendances de l'analyse sociale durant la période qui a précédé 1968, en particulier l'importance prise dans la sociologie du travail de l'analyse des conséquences de l'automatisation, et à sa suite celle des salariés concernés. L'importance attachée à la "nouvelle classe ouvrière" dans le courant des années soixante s'est traduite en effet par une analyse privilégiant les comportements revendicatifs des groupes nouveaux de salariés (en particulier les techniciens et les cadres). Dans ces groupes, le problème de l'intervention sur la vie de l'entreprise semblait se poser essentiellement en terme de contrôle de la gestion économique. Le groupe social ainsi constitué semblait devoir jouer un rôle d'autant plus important que le thème majeur de l'analyse des transformations en cours était celui de l'automatisation. Si la situation des travailleurs non qualifiés de l'industrie, et les problèmes qu'ils rencontraient étaient bien connus depuis les travaux de G. FRIEDMANN sur le taylorisme, l'automatisation semblait la solution de l'avenir. Ainsi, C. DURAND, étudiant les attitudes au travail dans les années 1965 notait bien différentes formes d'amendement à la rationalisation taylorienne visant à réduire la parcellisation des tâches, mais il pensait qu'elles n'apportaient qu'une faible perspective d'évolution, alors que le vrai facteur de recomposition du travail se trouvait dans l'automatisation (1). Ce sont pourtant ces formes d'amendements qui connaîtront dans les années soixante-dix un grand succès dans le cadre du débat social sur l'ACT, en tant que "nouvelles formes d'organisation du travail". La "nouvelle classe ouvrière" semblait ainsi devoir être avant 1968 le groupe porteur des transformations dans le salariat.

C'est pourquoi, la période de crise sociale du travail qui a suivi 1968 n'a pas été perçue à l'origine comme centrée sur une contestation du contenu concret du travail. Les enjeux au niveau du pouvoir économique ont partiellement occulté la place prise par les conflits portés par les travailleurs non qualifiés. Ce n'est que progressivement, et à travers quelques grands conflits d'OS qu'une évolution a été sensible. Les médias ont alors commencé à découvrir que cette catégorie de salariés avait une influence numérique forte, et que sa nouvelle conflictualité pouvait mettre en péril les équilibres économiques et sociaux. Durant la même période (1968 à 1972), des

-----  
 (1) DURAND (C) *L'ouvrier en tant qu'acteur professionnel*, in *TOURAINÉ (A) et coll., Les travailleurs et les changements techniques*, OCDE, Paris, 1965, pp. 29-57.

problèmes plus diffus que les seuls conflits d'OS ont amené les directions d'entreprises à prendre progressivement conscience d'un "problème des OS". Cette prise de conscience était pourtant partiellement écrite dans les statistiques comme on le verra plus loin. L'analyse des recensements entre 1962 et 1975 montre que parallèlement à l'augmentation des catégories de cadres et de techniciens, la part des ouvriers non qualifiés s'est maintenue dans la population active, l'augmentation de la part des OS compensant la diminution de celle des manoeuvres. Le développement, durant les années soixante, d'industries de consommation de masse nouvelles (industrie électrique, électronique, automobile,...) au détriment d'industries plus traditionnelles (textiles) a de plus modifié la composition de cette main-d'oeuvre non qualifiée et la localisation de ses marchés du travail. Ces transformations structurelles de l'activité économique comme du fonctionnement du marché du travail a sans doute contribué à donner une plus grande homogénéité à cette main-d'oeuvre, que le terme d'OS a permis d'illustrer. Une plus grande conflictualité de ce groupe, comme des difficultés de gestion le concernant, tant au niveau du marché du travail (déséquilibre qualitatif entre offre et demande), qu'à celui de son utilisation dans l'entreprise (comportements de refus) ont amené à s'interroger sur les causes et les conséquences de ce "problème des OS".

Une première explication pouvait être trouvée dans la problématique de la contestation des pouvoirs. Ainsi, en 1969, S. MALLET étudiant les conflits de l'après 1968 reconnaissait une spécificité des luttes dans les "secteurs traditionnels" de l'économie (c'est à dire en fait dans l'industrie non automatisée), autour d'objectifs plus défensifs, contrairement aux travailleurs relevant de la "Nouvelle classe ouvrière" centrée sur des orientations de contrôle et de gestion (1). Mais il pensait pouvoir noter la convergence entre ces modes de luttes dans une volonté pour substituer des luttes pour le contrôle, aux formes antérieures d'action collective. Le rôle joué par les travailleurs non qualifiés dans les "grèves sauvages" de cette période pouvait aussi aller dans ce sens.

Mais la conflictualité de ce groupe, ainsi que la prise de conscience des rigidités accrues dans sa gestion, ont progressivement amené à ce qu'il prenne une place de plus en plus large dans l'analyse économique et sociale.

---

(1) MALLET (S), *L'après mai 1968 : grèves pour le contrôle ouvrier*, in *Sociologie du Travail*, juillet-septembre 1970, n° 3, pp. 309-327.

De même que l'analyse des transformations dues à l'automatisation et l'étude des attitudes de la "Nouvelle classe ouvrière", avaient joué un rôle déterminant dans la période antérieure sur l'ensemble des catégories d'analyse de la gestion du travail, le repérage d'un "problème des O.S." a conditionné sur la période des années soixante dix de nouvelles catégories d'analyse, allant au-delà de la seule importance numérique des catégories de main-d'oeuvre concernées. Durant la période charnière 1968-1972, ce segment particulier de la force de travail ouvrière (avec aussi quelques éléments des employés non qualifiés) est ainsi devenu un groupe perçu comme stratégique pour la régulation micro et macro-économique de la main-d'oeuvre. Cela ne signifie pas qu'il soit devenu prédominant sur le plan statistique, en particulier que le mouvement de transformation technique ait été stoppé comme on le verra plus loin. Mais son importance stratégique à l'intérieur du salariat s'est accru. Ceci n'est pas sensible uniquement au niveau des discours des décideurs et des acteurs sociaux. Ainsi la Sociologie du travail a connu sur cette période un certain retournement de perspective, accordant moins d'intérêt au rôle de la technologie, comme variable exogène de transformation sociale, et privilégiant au contraire les déterminants de l'organisation du travail (1). La place prise par l'étude du taylorisme, en liaison avec la situation des OS et du travail "enchaîné" explique largement ce retournement.

C'est dans cette perspective que se situe la prise de conscience, à partir du début des années soixante-dix, du problème des conditions de travail. Puisque la place stratégique prise par le groupe le plus défavorisé du marché du travail s'est élargi, c'est sur la base d'une analyse des problèmes rencontrés avec ce groupe que devait se définir la perception de la crise sociale du travail. Sans mettre en cause l'idée d'une contestation des structures de pouvoir dans l'organisation industrielle, cette perception se déplaçait vers une problématique de remise en cause des conditions et de l'organisation du travail ouvrier non qualifié de type parcellaire. L'émergence du groupe des OS comme acteur social important, à travers notamment des grèves de l'industrie automobile, a amené à une prise de conscience répercutée par

---

(1) MAURICE (M), *le déterminisme technologique dans la sociologie du travail, (1955-1980) un changement de paradigme ?* in *Sociologie du Travail*, 1981, n° 1, pp. 22-37

les médias (1). Le travail à la chaîne est apparu comme l'archétype du mode d'organisation entré en crise, en raison des conditions de travail qu'il représentait.

Il faut cependant s'interroger ici sur la réalité et l'importance des faits sur lesquels s'appuie le débat social. Ainsi, la crise sociale du travail parcellaire, si elle existe, concerne-t-elle un segment significatif du marché du travail, pouvant à travers les problèmes économiques et sociaux qui en découlent, justifier le succès du débat social sur les conditions de travail ?

Cela amène donc à s'interroger sur les caractéristiques des groupes d'emplois (et de salariés qui les tiennent) qui sont concernés par cette contestation : les OS.

## II. LES OS : GROUPE CENTRAL OU MARGINAL DU MARCHÉ DU TRAVAIL ?

La prise de conscience d'un problème des O.S. dans le début des années 70 a conduit à se rendre compte que le processus de forte croissance économique s'est accompagné, parmi d'autres tendances du marché du travail, d'un développement du travail de type taylorien. Entre 1962 et 1975, la part des OS a cru légèrement dans la population active (de 12,5 % à 13,6 %) (2). De plus cette croissance s'est déroulée dans un cadre de recomposition sectorielle et régionale. Aussi, la croissance de l'après guerre n'a pas réellement réduit le problème du travail non qualifié, alors même que se développait par ailleurs les catégories plus favorisées de l'encadrement et du personnel technique. La mise en relation de ces mouvements différenciés, pourrait être considérée comme une aggravation relative de la situation de cette catégorie par rapport à l'ensemble de la population active, ou au seul salariat. Le débat pour savoir si ces mouvements traduisaient ou non une tendance à une déqualification a été important dans les années 70 (3).

---

(1) Parmi les nombreux articles de la presse, on peut citer deux enquêtes : LALANDE (B), *Les enchaînés*, in *l'Expansion*, avril 1971 ; DUMONT (JP), *Les OS, victimes des cadences*, in *Le Monde*, 5 à 8 février 1972.

(2) INSEE. *Recensement de 1975, Collections de l'INSEE*.

(3) CGP. *La qualification. De quoi parle-t-on ?* Collection Economie et Planification. La Documentation Française. 1978, 203 p.  
FREYSSINET (M.). *La division capitaliste du travail*, SAVELLI, 1977, 226 p.

SELLIER (F.). *Les salariés en France*, PUF, 1979, 127 p.

Rapportée au seul problème des emplois ouvriers non qualifiés, cette question recouvre largement celle de l'expansion de la part de cette population soumise à une organisation parcellaire du travail. L'enquête de 1978 examinée au chapitre 2 montre que cette population reste limitée, même en ne comptant que la main-d'oeuvre ouvrière. Mais elle représente aussi une masse critique suffisante d'emplois pour que des dysfonctions puissent apparaître soit sur le plan social (les conflits liés à la chaîne de montage, la désaffectation pour le travail ouvrier sur le marché du travail,...) soit sur le plan économique (premiers signes de ralentissement de la croissance, des gains de productivité, de l'efficacité du système de production qui les crée,...). De ce point de vue, une rapide analyse du groupe d'emplois des OS et des salariés qui les ont occupé, peut permettre de mieux préciser leur place dans la période étudiée.

Une première série d'interrogations porte sur la place de ce type d'emploi dans le fonctionnement du marché du travail durant cette période (1962 à 1975). Le tableau qui suit montre que dans un cadre d'accroissement rapide de la population active d'ensemble (près de 1 % par an), le groupe des OS a connu une croissance encore plus accélérée.

Taux annuel de variation des groupes de  
la population active (employée ou à la recherche d'un emploi)

	1962-1968	1968-1975
Ensemble des ouvriers	+ 1,5 %	+ 0,9 %
Ouvriers spécialisés	+ 1,8 %	+ 1,4 %
Ensemble de la population active	+ 0,97 %	+ 0,94 %

Si on raisonne en volume, cela correspond à un accroissement de plus de 550.000 OS pour une augmentation totale de la population active d'environ 2.500.000, soit 22 % de cette augmentation générale. Ainsi, la part de l'emploi d'OS dans l'évolution du marché du travail durant cette période est significative. Aussi la demande de travail globale durant cette période a été sensiblement influencée par cette catégorie d'emploi.

Du point de vue de l'offre de travail, cette demande s'est confrontée à trois séries d'évolutions : la transformation dans les taux d'activité par classe d'âge (en particulier les incidences de l'allongement de la scolarisation), la place de la main-d'oeuvre féminine, un appel plus marqué à la main-d'oeuvre immigrée.

Le problème de l'insertion des jeunes sur le marché du travail est caractérisé par deux aspects complémentaires : l'élévation générale du niveau d'éducation et la réduction des taux d'activité aux âges jeunes, qui ont des conséquences sur les types de conditions de travail offerts par les emplois OS. Ainsi, entre mars 1971 et mars 1972, plus de 55 % des jeunes entrés sur le marché du travail avaient le niveau du CAP ou plus, alors que pour l'ensemble de la population active, ce taux n'était que de 40 % environ (données de l'enquête emploi de 1972). La différence est encore plus marquée au niveau du bac ou des diplômes supérieurs. Ainsi, même si les sorties du système éducatif restaient dans cette période marquées par un large flux de non qualifiés, l'incidence mécanique d'une augmentation de la scolarisation ne pouvait pas ne pas avoir des conséquences sur les comportements de la main-d'oeuvre jeune sur le marché du travail. Le rôle joué par cette main-d'oeuvre dans les conflits dans les chaînes de montage automobile aux USA a souvent été mis en avant (1). En France aussi, les comportements de refus du travail d'exécution de type parcellaire y semblent plus forts que pour d'autres groupes (2). Les idées portées par le mouvement de mai 1968 ne pourraient que conforter ces comportements.

La seconde incidence de la croissance de la scolarisation aux âges élevés est que, malgré l'arrivée de classes d'âge ayant des effectifs importants, en âge de travailler, la croissance de la population active n'a pu se faire sur la période 1960-1975 qu'à travers une transformation des taux d'activité féminine. Sur la période 1962-1975, la part des femmes atteint 50 % de l'augmentation de la population active. Cette tendance est encore accrue si l'on n'étudie que la période 1968-1975. Si la population active a augmenté sensiblement sur cette période qui correspond à l'apparition du débat sur les conditions de travail, près de 75 % découle de la main-d'oeuvre féminine (dont 35 % dus à la seule incidence de variation des taux d'activité). (Données

---

(1) *Work in America (report of a special task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare)*, MIT Press, 1973, 262 p.

(2) ROUSSELET (J.), *L'allergie au travail, le Seuil (Paris)*, 1974.

des recensements). Cette insertion massive des femmes sur le marché du travail s'explique certes largement par l'augmentation des emplois tertiaires. Mais elle concerne aussi l'industrie. Entre 1968 et 1975, la part des femmes dans l'industrie a légèrement augmenté (de 29 à 29,7 %, bâtiment exclu). Pour les seuls emplois ouvriers, la main-d'oeuvre féminine reste très minoritaire (22,4 % en 1975, mais 20,4 en 1968). Cependant, son importance est plus forte pour les emplois d'OS et de manoeuvre, et la part des femmes y a augmenté sensiblement entre 1968 et 1975 : de 23 à 26,8 % pour les OS, de 30,1 % à 38,1 % pour les manoeuvres. Sur cette même période, 63,5 % de l'augmentation de la population active d'OS est représentée par du personnel féminin. Cette relative féminisation de l'industrie, et surtout des emplois ouvriers non qualifiés, a joué un rôle sur le développement des modèles d'organisation du travail adoptés. Les données de l'enquête de 1978 montrent qu'au delà des dénominations d'emploi, les tâches parcellaires et à fortes contraintes temporelles, sont particulièrement concentrées dans la main-d'oeuvre féminine jeune. Par suite, les attentes et comportements de ce type de main-d'oeuvre a joué un rôle important dans la critique des modes d'organisation du travail, et dans les solutions à adopter.

Enfin, la main-d'oeuvre immigrée a vu sa part dans la population active passer de 5,6 % à 7,3 % entre 1962 et 1975, en s'implantant fortement dans les emplois industriels, à la faveur de la désaffectation des travailleurs nationaux pour ces emplois, mais en accentuant par là même les problèmes (maintien de conditions de travail refusées par la majorité des travailleurs). L'enquête sur la main-d'oeuvre étrangère du Ministère du Travail montre qu'en 1976, 54,4 % des salariés étrangers étaient manoeuvres ou OS, ces taux dépassant 60 % pour les africains (1). L'enquête de 1978 sur les conditions de travail montre pour sa part que cette main-d'oeuvre est particulièrement soumise aux conditions de travail dangereuses et rebutantes. Elle est moins spécifique du travail parcellaire, mais son poids dans certains secteurs comme l'automobile a contribué aussi à la prise de conscience du problème des OS (en particulier le travail à la chaîne).

Enfin, parallèlement au rôle joué par les emplois d'OS dans l'évolution quantitative de la population active, on peut noter aussi les caractéristiques propres à ce groupe dans le fonctionnement du marché du travail. La mobilité sur le marché du travail s'est accélérée

---

(1) Ministère du travail, Tableaux statistiques sur le travail et l'emploi, Paris, 1980, 584 pages.



sur la période 1965-70, par rapport à la période antérieure (1). Dans l'ensemble, cela s'est traduit pour la population ouvrière par une tendance à une mobilité qualifiante. La situation des OS est cependant moins claire. Pour les OS hommes français cette mobilité conduisait sur cette période en majorité à une reclassification, et la situation s'améliorait par rapport à la période 59-64. Mais pour les OS femmes, c'est la tendance inverse qui existait, avec une augmentation de la mobilité vers la catégorie des manoeuvres et une baisse vers la catégorie des ouvrières qualifiées. Ces indices montrent que le fonctionnement actif du marché du travail durant la période 67-70, (les résultats de l'enquête 72-77 sont plus difficiles à interpréter car ils correspondent à une période très contrastée du point de vue de la conjoncture économique et de celle du marché du travail), a sans doute concerné de façon spécifique la population dont les conditions de travail étaient le plus marquées par l'organisation parcellaire du travail.

Ces quelques données permettent de mesurer la place relative du développement des emplois ouvriers peu ou pas qualifiés, et de l'identité des salariés qui les ont occupés, dans le fonctionnement d'ensemble du marché du travail dans la période 1962-1975. Elles permettent de s'interroger sur la problématique d'une contestation du travail parcellaire à travers l'apparition d'un problème des OS. Les catégories socio-professionnelles retenues dans les recensements ne recouvrent que partiellement les catégories de conditions de travail. L'évolution des effectifs d'OS ne peut donc pas être assimilée telle quelle à celle des travailleurs soumis à des tâches parcellaires. Comme on le verra plus loin (chapitre 2) l'enquête sur les conditions de travail montre que si le groupe des OS se différencie plus des autres catégories d'ouvriers sur les dimensions de répétitivité et de charge de travail, que sur les autres dimensions des conditions de travail, cette différenciation elle même reste tout relative. Ainsi, la variable sexuelle doit être au moins autant mise en avant comme caractéristique discriminante d'accès à ces conditions de travail (2). Une analyse factorielle réalisée sur les données de l'enquête conditions de travail

---

(1) THELOT (C.), *Mobilité professionnelle plus forte entre 1965 et 1970 qu'entre 1959 et 1964*, in *Economie et Statistique*, INSEE, Paris, n° 51, 1973, pp. 3-45.

(2) MOLINIE (A.F.) et VOLKOFF (S.), *"Les conditions de travail des ouvriers ... et des ouvrières"*, in *Economie et Statistique*, n° 118, janvier 1980.

de 1984 confirme que les ouvriers caractérisés par "l'industrie taylorisée" sont surtout des OS, ouvrières dans les grandes entreprises de la consommation courante ou des biens d'équipements (1). Il est donc difficile de savoir si ce groupe de salariés est bien appréhendé à travers les catégories socio professionnelles. Ainsi raisonner sur les variations globales n'est pas suffisant. Aussi, on pourrait faire l'hypothèse que l'évolution de l'appareil productif, notamment à travers la répartition sectorielle des emplois peu qualifiés, a conduit à ce que se développe la part des postes "taylorisés" au détriment des postes non qualifiés plus traditionnels.

Il reste que, même dans ce cas, le groupe des emplois non qualifiés de type parcellaire, s'il a représenté une part importante des effectifs concernés par le fonctionnement du marché du travail dans les années soixante dix, est cependant resté minoritaire, y compris à l'intérieur du groupe des seuls ouvriers. Comment expliquer alors l'importance prise par le thème des conditions de travail, suite à la prise de conscience d'un problème des OS ? Un groupe n'ayant pas une place centrale dans le salariat, tant par son importance numérique que par sa composition (importance notamment des femmes et des travailleurs immigrés) peu organisé dans les syndicats, et dont les conditions de travail ne sont pas significatives des contraintes rencontrées par le reste de la main-d'oeuvre, a joué un temps un rôle de salariat de référence (de "figure" du travail ouvrier), pour une problématique de crise aiguë des modes de gestion du travail.

La crise sociale du travail parcellaire dépasse donc, dans les conséquences, la seule situation des OS. On peut s'interroger pour savoir si cela découle de caractéristiques conjoncturelles (un marché du travail momentanément "tendu" pour les emplois non qualifiés de l'industrie) ou plus structurelle (une contestation à travers le cas des emplois parcellaires d'un mode d'organisation industrielle plus large fondé sur la production et la consommation de masse). Ce point sera abordé plus loin dans la conclusion. Mais le fait que le thème des conditions de travail ait été posé dans les années soixante dix à partir de la situation du travail parcellaire ou répétitif a des conséquences importantes sur le contenu même de la catégorisation en terme de conditions de travail.

---

(1) KRAMARZ (F.), "Conditions de travail et gestion de la main-d'oeuvre ouvrière", in *Economie et Statistiques*, n° 186, mars 1986, pp. 31-45

## SECTION 2

*AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL OU QUALITE DE LA VIE DE TRAVAIL ?*

L'importance prise par le thème des conditions de travail à partir de 1972 apparaît ainsi directement liée à la situation d'une partie du salariat : le groupe des ouvriers non qualifiés dans des secteurs d'activité en forte croissance. Aussi, si un débat social sur les conditions de travail se constitue, le contenu même de la catégorisation en terme de conditions de travail évolue. Ceci n'est pas sans conséquence pour les problématiques en oeuvre dans ce débat.

Traditionnellement, l'expression "conditions de travail" concerne l'environnement immédiat du poste de travail, ainsi que ses composantes en terme d'astreinte pour la santé des travailleurs. L'hygiène et la sécurité au travail ont longtemps été les démarches d'action privilégiées pour cette approche des conditions de travail. L'idée de risque pour la santé était dominante.

Mais en même temps, les conditions d'émergence du débat, appuyées sur une plus large conflictualité des OS, comme sur des comportements plus diffus dans le travail, renvoient à une logique du refus d'un certain travail, et donc d'un poids plus grand des comportements des travailleurs, sur l'efficacité des formes d'organisation du travail.

Cette tension entre une problématique centrée sur les risques pour la santé, et une autre centrée sur les attitudes est au coeur du débat social sur l'ACT, car elle détermine tout à la fois les problèmes identifiés, les réponses apportées, et les niveaux et les critères de ces réponses. Ces points seront développés dans les chapitres qui suivent. Nous n'aborderons ici qu'un point : celui de l'ambiguïté de l'expression ACT dans le débat social.

Lorsque les conflits d'OS ont mis en avant une crise du travail d'exécution, ils ont conduit à une interrogation sur les problèmes qu'entraîne le développement d'un travail non qualifié à travers la rationalisation taylorienne et sa forme fordienne du travail à la chaîne. Mais ils ont amené à cette interrogation à travers le repérage des dysfonctionnements qui en découlaient. Les conséquences des tâches répétitives sur la santé des travailleurs, comme sur leurs attitudes, avaient déjà été largement étudiées. Mais ces études n'avaient pas conduit à des transformations significatives, car les dysfonctionnements constatés ne remettaient pas réellement en cause l'efficacité économique de ce mode d'organisation, ni sur le plan micro

économique, ni sur le plan macro-économique.

Pourtant, derrière ces conséquences sur les individus, des interrogations existaient sur l'efficacité du mode parcellaire d'organisation du travail.

Les travaux de G. FRIEDMANN sur le taylorisme, en avaient depuis longtemps montré les incidences négatives tant sur la santé que sur les comportements des salariés (1). Plus récemment, une étude sur les conditions de travail des femmes OS de la construction électronique avait été menée à la demande de la Fédération Générale de la Métallurgie CFDT, en collaboration avec des chercheurs ergonomes du Conservatoire National des Arts et Métiers (2). Cette étude associait une analyse des conditions de travail dans ces postes à un questionnaire d'opinion auprès des ouvrières. Elle montrait que les tâches répétitives étaient assez largement dénoncées par les OS tant par leur monotonie que par les astreintes psychophysiologiques qu'elles entraînaient et les risques qui en découlaient pour la santé des OS. Un autre courant d'idées, largement fondé sur la psychosociologie appliquée au milieu de travail, montrait aussi, à partir du milieu des années cinquante, que l'organisation du travail en chaîne de montage connaissait des pertes d'efficacité en raison des comportements latents de refus qu'elle entraînait chez les salariés (3).

Ainsi, le contenu même du travail (c'est à dire les tâches découlant de la division technique du travail) devenait le point central de la dénonciation des conditions du travail parcellaire. C'est donc autour d'elles que se sont d'abord structurées les approches des conditions de travail dans les années soixante dix. On peut aborder ici trois points :

Le contenu du travail est au coeur d'un conflit de problématique entre une analyse en terme de risques nouveaux et une autre en terme de refus. Les niveaux de définition de ce que sont les conditions de travail en sont donc influencés. Enfin, les pratiques d'ACT les plus significatives de ce débat social ne sont pas nécessairement les plus liées aux conceptions traditionnelles de l'action sur les conditions de travail.

-----  
 (1) FRIEDMANN (G), *Le travail en miette*, Gallimard. 1958, 347 p.

(2) Bureau de la Recherche et d'Action Economique. *Conditions de travail des femmes OS de la construction électronique*, 1966. Dossier composé de différents documents.

(3) DAVIS (L.E.) *Job design and productivity, a new approach in Personnel*, Mars 1957.

## I. LES PROBLEMES LIES AU CONTENU DU TRAVAIL PARCELLAIRE : NOUVEAUX RISQUES AU TRAVAIL OU CONSEQUENCES DE COMPORTEMENT DE REFUS ?

A la suite de la première recherche du CNAM, une analyse ergonomique critique des modèles tayloriens d'étude du travail se développait, mettant en évidence les conséquences sur la santé des travailleurs, d'un travail répétitif sous forte cadence (1). A travers la mise en évidence dans les tâches répétitives réelles d'une forte contrainte de temps, accompagnée d'une régulation clandestine niée dans le travail prescrit, ces analyses permettent de faire l'hypothèse de rigidités dans le fonctionnement physiologique imposé aux OS et par suite dans les systèmes de gestion de ces salariés. Un certain modèle d'industrialisation fortement utilisateur d'emplois répétitifs de ce type pouvait ainsi induire des difficultés micro et macro-économiques, dont les conflits d'OS n'étaient qu'un indice. La vraie question était de rechercher les "traces" plus profondes de la vie de travail sur un marché du travail usant prématurément certaines aptitudes de la main-d'oeuvre et rigidifiant les autres, créant ainsi de véritables handicaps professionnels, jouant notamment sur les formes et les significations de la mobilité professionnelle.

L'analyse ergonomique des postes soumis à la rationalisation taylorienne se caractérise à la fois par une continuité avec les approches traditionnelles des conditions de travail (centration sur leurs conséquences psychophysiologiques pour les travailleurs), mais aussi par deux caractéristiques particulières au débat social. La première est d'induire de l'analyse qui est faite une problématique plus large en terme de dysfonctionnement du modèle taylorien de gestion du travail. Les dysfonctionnements ainsi constatés expliqueraient alors le débat social, en particulier l'implication des directions d'entreprises et des pouvoirs publics. De ce point de vue, les risques nouveaux au travail liés à l'essor de la chaîne et des formes proches présenteraient pour l'équilibre économique d'ensemble, des conséquences comparables dans leur principe sinon dans leur ampleur, à celles de la période de la révolution industrielle, impliquant une amélioration des conditions de travail pour améliorer l'efficacité du système productif. La seconde particularité tient à la place centrale jouée par la notion de charge de travail. Les risques pour la santé constatés par cette analyse sont

---

(1) TEIGER (C), LAVILLE (A), DURAFORG (J), Tâches répétitives sous forte contrainte de temps et charge de travail, CNAM (1973), 206 pages.

d'abord dans les astreintes qui découlent directement des contraintes entraînées par le contenu du travail. C'est le niveau de division des tâches, de programmation des cycles de travail, en bref l'application des principes tayloriens, qui crée, à travers le contenu organisationnel du travail, les conséquences négatives pour la santé. Les éléments d'environnement du travail (bruit, chaleur,...) ont leur importance, mais c'est surtout l'organisation du travail qui crée les risques. Le type d'astreinte entraînée par la répétitivité sera au coeur des capacités psychophysiologiques et cognitives de la main-d'oeuvre, le terme de "charge mentale" le décrivant assez bien.

Cette analyse des dysfonctionnements liés à l'expansion d'un travail répétitif sous forte contrainte de temps a été établie sur la base d'études ergonomiques monographiques du travail. Mais il est plus difficile d'essayer de tester cette problématique sur un plan statistique. Ce point sera abordé au chapitre 2. Cela tient notamment à l'absence, lorsque le débat social se structure en 1972, d'indicateurs statistiques sur les conditions de travail, à quelques exceptions près.

Cette ignorance par le système statistique montre le peu d'importance du thème des conditions de travail jusqu'à cette date. Les données sur le travail à la chaîne ont été recueillies pour la première fois en 1974. Quant à la première enquête sur l'ensemble des conditions de travail, elle date de 1978. Il est donc difficile de faire une étude longitudinale sur la période qui a précédé 1974 avec autre chose que des indicateurs très indirects. Il est ainsi difficile de savoir si l'apparition du thème des conditions de travail dans les tâches parcellaires est la conséquence d'une détérioration significative des conditions de l'utilisation de la main-d'oeuvre OS, par suite des charges de travail subies.

Cette situation rend aussi difficile l'analyse de la problématique en terme de comportement de refus qu'on peut opposer à la problématique ergonomique des risques nouveaux. Cette approche s'est, elle aussi, appuyée sur des analyses antérieures tant chez les psychosociologues que chez les praticiens de l'organisation. Les critiques du taylorisme sont anciennes (1). Les analyses mettant en doute plus précisément l'efficacité de l'organisation parcellaire des tâches, en particulier de la chaîne de montage, en raison de comportements de refus des travailleurs non qualifiés se sont développées à partir des années cinquante. Ainsi, une première étude sociologique d'ensemble des travailleurs de l'industrie automobile

---

(1) MOTTEZ (B), *La Sociologie Industrielle*, PUF, 1971 128 pages.

américaine date de 1952 (1). Elle montrait que si les travailleurs à la chaîne appréciaient les conditions économiques de leur emploi (par rapport à leur passé professionnel dans des entreprises moins "modernes"), ils exprimaient, dans leur grande majorité, leur désaccord sur le contenu même du travail (cadence, monotonie,...). Par suite un certain nombre de comportements de réaction (sinon de refus) comme l'absentéisme, le turn-over, apparaissent comme des dysfonctionnements induits par cette organisation. Dans la même période, des chercheurs de l'Institut Tavistock de Londres, critiquaient l'implantation de modèles d'organisation du travail inspirés du taylorisme dans les mines anglaises à l'occasion de leur mécanisation (2). Ils mettaient en évidence le fait que l'efficacité du système d'organisation du travail devait tenir compte non seulement du système technique adopté, mais aussi du système social dans lequel se développait l'organisation. Mais cette approche "socio-technique", comme les constats faits dans l'industrie automobile américaine, pouvaient être interprétés comme découlant du choc entre des structures sociales traditionnelles et un mode d'organisation nouveau, nécessaire à la production de masse.

Les années soixante marquent un retournement dans cette idée de désajustement entre déterminants sociaux de l'offre de travail, et modèles organisationnels utilisés dans les emplois offerts. Les difficultés du taylorisme ne seront plus perçues comme une résistance de structures sociales préexistantes, mais comme découlant au contraire de nouvelles valeurs sociales, annonçant pour certains une société post-industrielle.

C'est à ce retournement que correspond la problématique de la "qualité de la vie de travail", structurée à l'occasion d'une conférence internationale en 1972 (3). Dans cette approche, les modes d'organisation de la production de masse, d'inspiration taylorienne, entrent en crise, du point de vue même de leur efficacité, en raison des phénomènes de refus latents qu'ils entraînent, en particulier dans les couches de salariés les plus nouvellement entrés dans la production. Ce refus du travail parcellaire montre ainsi la fragilité du modèle

---

(1) WALKER (C) et GUEST (R), The man on the assembly line, Harward U.P. (massachussets) 1952, 180 pages.

(2) TRIST (E.L), BAMFORTH (KW), Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting, in Human Relations, 1951, pp. 3-38.

(3) DAVIS (L.E.) et CHERNS (A.B), The quality of working life, The Free Press (New-York) 1975, 2 volumes, 450 et 387 pages.

taylorien et vient renforcer des facteurs d'évolution plus traditionnels des modes d'organisation du travail comme l'évolution technique et les marchés des produits (1). Ainsi, des modèles organisationnels nouveaux se développent, au nom de l'efficacité, pour "recomposer" les tâches éclatées dans la production de masse standardisée (2).

Ces deux problématiques, celle des risques nouveaux pour la santé, celle d'un refus des tâches parcellaires et des autres mauvaises conditions de travail, se sont développées en posant toutes les deux que des dysfonctionnements importants découlent de cette crise du travail. Mais les solutions proposées ne sont pas comparables et peuvent même s'opposer, car les dysfonctions mises en avant ne sont pas les mêmes. De plus, d'autres préoccupations que les conditions de travail ont aussi joué un rôle dans le développement de certaines pratiques. L'évolution des technologies et des marchés, modifie les types d'aptitudes exigées des salariés (et donc le type de charge de travail qui leur est imposée) et les modes d'implication et de participation au fonctionnement du processus productif (et donc les formes de comportements qui sont souhaitables). Le débat social sur l'ACT est structuré en tenant compte de ces diverses composantes parfois contraires, en une problématique sociale composite. Le succès du terme "amélioration des conditions de travail" ne signifie pas, par exemple, que la prise en compte des risques nouveaux a été la direction majeure de ce débat. Au contraire, les préoccupations en terme de "qualité de la vie de travail", liées à un refus des tâches parcellaires, ont sans doute été dominantes, en raison même des conditions d'émergence du problème à travers les luttes d'OS.

Comment définir alors les dimensions composant cette catégorie en terme de conditions de travail ? Que sait-on en particulier sur le plan statistique ?

-----  
 (1) DAVIS (L.E.), *The coming crisis for production management : technology and organisation*, in International Journal of Production Research, vol. 9, 1971, pp. 65-82.

(2) BUTERA (F), I frantumi ricomposti (Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America). Marsilio Editori (Padova) 1972, 119 pages.



## II. LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LEURS CONSEQUENCES.

Le débat social sur l'amélioration des conditions de travail a permis de faire le constat d'une absence très large de données sur l'état des conditions de travail et sur son évolution dans la période antérieure aux années 1970. C'est d'ailleurs à la suite de ce constat que certaines initiatives ont été prises : réflexions dès la fin des années soixante sur des indicateurs sociaux liés aux conditions de travail, instauration du bilan social dans les entreprises moyennes et grandes, enquêtes périodiques sur le travail à la chaîne, enquête de 1978 et 1984 sur les conditions de travail. Cette large absence d'informations ne jouait pas seulement au niveau des statistiques. Au niveau plus opérationnel du diagnostic en entreprise, c'est aussi après 1970 que se sont développées les méthodes d'analyses des conditions de travail, et que l'analyse ergonomique a connu un approfondissement méthodologique.

Il est donc difficile de savoir ce qu'était l'état des conditions de travail dans les années soixante et le début des années 1970 et quelles conséquences en ont découlé. Seule l'enquête Conditions de travail de 1978 (et sa nouvelle version en 1984) permet de répondre en partie à ces questions. Ce point sera abordé dans le chapitre 2.

La pauvreté des informations statistiques existantes en matière de conditions de travail découle de la conjonction de trois facteurs :

- la complexité des niveaux de recherche des informations : l'état objectif des situations de travail, ses effets et interactions avec les travailleurs (santé, comportements), ses conséquences induites pour le fonctionnement de sous-systèmes économiques et sociaux (coût micro et macro-économique, rigidité ou flexibilité des marchés du travail,...) ;

- les champs concrets perçus comme relevant d'une problématique en terme de conditions de travail : sécurité, hygiène, environnement des postes, contenu du travail, type de relations sociales... n'ont pas toujours été identiques. Ainsi, le contenu du travail découlant de la rationalisation du travail d'inspiration taylorienne est-elle plutôt un problème à analyser en terme de qualification (division du travail, type de formation et d'accès aux emplois, de mobilité...), ou plutôt en terme de conditions de travail (caractéristiques et effets de la charge de travail, attitudes des travailleurs) ?

- Le découpage conceptuel sur lequel se fonde à un moment donné l'état des informations statistiques dans un domaine précis est déterminé par les préoccupations des périodes passées. Ainsi pour les conditions de travail, les informations disponibles au début des années 1970 concernaient surtout les accidents du travail et les horaires de travail, deux domaines où existait une législation (et un système d'assurance pour les accidents) (1). Au contraire, les informations sur le contenu du travail qui étaient disponibles concernaient essentiellement les qualifications (structures des emplois,...). Les informations obtenues à partir de 1974 et surtout de 1978 ne peuvent donc pas être directement reliées à des indicateurs antérieurs.

Le découpage en champs et niveaux d'analyse des indicateurs sur les conditions de travail qui peut être présenté ici, ne peut donc que partiellement être rempli avec des données, et cela est encore plus aléatoire pour les périodes antérieures à 1974.

#### 1) Les niveaux d'appréhension des conditions de travail

La définition des niveaux d'analyse auxquels des indicateurs statistiques doivent être recherchés est primordiale car elle sous-tend les questions qui peuvent être posées à ces données. Au niveau du sens commun, c'est-à-dire celui de la perception que le public a de l'expression "conditions de travail", c'est d'abord les contraintes nuisantes et désagréables supportées par les travailleurs qui sont mises en avant. Cette définition est d'essence matérielle puisqu'il s'agit des éléments caractéristiques des situations de travail. Mais les conditions de travail sont prises en compte aussi à travers leurs effets sur les travailleurs. Enfin, elles ont des conséquences à travers ces effets, sur le fonctionnement économique et social. Ce sont ces trois niveaux, et notamment le niveau intermédiaire, qui doivent être appréhendés.

Le premier niveau est celui de l'"émetteur" de conditions de travail. Le terme d'émetteur est utilisé pour rappeler que dans l'interface homme(s)-tâche(s) (ou machine(s)) qui est le domaine privilégié d'émergence des conditions de travail et donc des conséquences qui en découlent en aval (santé des travailleurs, comportements à l'égard du

---

(1) D'où le faible intérêt, par rapport aux questions posées ici, des analyses fondées sur des indicateurs limités à ces seules questions comme dans : VEDIE (H.L.), *L'évolution des conditions de travail, Recherche d'une analyse explicative, Cahiers de l'ISMEA, 1977, Série AB, N°10.*

travail, conséquence sur le fonctionnement du système économique et social), c'est d'abord la tâche et son environnement technique et organisationnel qui déterminent les conditions dans lesquelles le travail est effectué.

Cette dimension est donc fondamentale dans la caractérisation statistique des conditions de travail. Elle peut souvent s'appuyer sur la mesure d'un phénomène physique (taux de toxicité, bruit, température,...). Dans d'autres cas, c'est plutôt une observation qui est possible (niveau de diversité dans le travail, forme d'organisation hiérarchique,...). Parfois, c'est l'émetteur lui-même qui peut être l'objet privilégié d'observation (machines plus ou moins dangereuses...), parfois au contraire c'est un flux de nuisance émis qui sera mesurable (mesure du bruit, quantité d'opérations à effectuer dans un temps donné...). Ce qui est commun à ces diverses composantes est cependant de caractériser la tâche en elle-même et d'être, au moins sur le plan théorique, relativement facile à caractériser sur le plan objectif.

Mais les conditions de travail à ce premier niveau n'ont d'intérêt que par leurs conséquences aux deux autres. Le terme ergonomique de "contrainte" de travail, élément constitutif du côté de la tâche, de la charge de travail, correspond bien à ce premier niveau. Dans les analyses plus psychosociologiques, c'est le "contenu" du travail dont il s'agira.

Le second niveau de caractérisation des conditions de travail concerne leurs effets sur les travailleurs ou sur les collectifs de travailleurs. Il est particulièrement clair pour tous les problèmes d'altération de la santé, qu'ils s'agissent d'altérations directes (accidents, maladies professionnelles) ou plus diffuses (fatigue physique ou mentale excessive, vieillissement prématuré,...), mais il concerne aussi les influences des conditions de l'organisation du travail sur les types de comportements des travailleurs. Ces comportements peuvent aussi être envisagés comme des réponses aux conditions de travail, fondées sur des attitudes et des systèmes de valeur considérés comme exogènes. Ce niveau concerne donc la manière dont les conditions de travail sont vécues (c'est-à-dire sont subies et sont évaluées) par les travailleurs.

Ces deux types d'effets correspondent aux deux grandes séries d'interprétations de l'apparition du débat social proposées plus haut. Les indicateurs statistiques seraient donc particulièrement nécessaires à ce niveau.

La première interprétation, celle en terme de risques nouveaux, se consacre aux transformations subies par le travailleur à travers son activité professionnelle. Il s'agit évidemment des transformations négatives, dont les atteintes à la santé sont les plus flagrantes. Certains domaines comme la structuration des capacités professionnelles, analysés traditionnellement de manière positive (la formation sur le tas) peuvent aussi être pris en compte ici pour leurs aspects négatifs : création de rigidités et de handicaps professionnels à travers l'activité de travail.

Sur le plan ergonomique, ce niveau est celui de l'astreinte subie par le travailleur à l'occasion de son travail. C'est le volet physiologique de la charge de travail, dont les contraintes représentent l'élément matériel.

Ces transformations subies dans le travail ne doivent cependant pas être interprétées de façon trop mécanique. A un état donné des conditions matérielles ou organisationnelles du travail, on associe un état, supposé en être la conséquence, de santé ou de relations sociales. Déjà contestable dans son principe, cette association devient risquée sur le plan statistique si on ne maîtrise pas les objectifs qu'on se donne, notamment en matière de mise en évidence de relations causales. Le modèle de l'analyse épidémiologique qui semble le plus utilisé à ce niveau de caractérisation peut comporter des dangers. La grande diversité des caractéristiques inter-individuelles fait qu'un état donné des contraintes de travail, même parfaitement caractérisable sur le plan de la mesure (par exemple le niveau sonore exprimé en décibel, subi pendant un temps donné) pourra avoir des conséquences en matière de santé, très différentes selon les personnes exposées. D'autre part, les conditions de travail sont rarement les seules causes d'une pathologie, d'autres causes liées notamment au milieu d'existence peuvent renforcer ou au contraire réduire les risques affrontés par les travailleurs. La gestion de la main-d'oeuvre elle-même peut jouer sur cette relation, soit de façon positive par une sélection tenant compte des aptitudes individuelles, soit en rendant moins évidente une relation entre contraintes subies et astreintes (élimination du personnel vieillissant, usage de personnels intérimaires pour les tâches à haut risque....).

C'est pourquoi ce niveau de prise en compte des conditions de travail est difficile à mettre en oeuvre sur le plan statistique. Ainsi, aucune étude épidémiologique d'envergure n'a été réalisée pour tenter de vérifier les hypothèses en terme de nouvelles astreintes (nouveaux risques) dans le travail, qui seront présentées plus loin (vieillissement différentiel selon les conditions de travail, modelage

de la main-d'oeuvre). (Chapitre 2).

La deuxième interprétation, en terme de comportements et d'attitudes à l'égard du travail semble plus facile à étudier. De nombreuses enquêtes d'attitudes ou de satisfaction ont été réalisées depuis longtemps.

Il n'est donc pas surprenant que parmi les tentatives de création d'informations statistiques sur les conditions de travail, ce niveau ait conduit à de nombreuses enquêtes. Mais l'information ainsi recueillie (qu'il s'agisse d'enquêtes directes d'opinion, ou d'études sur les comportements supposés découler de l'existence de conditions de travail) n'a d'intérêt que si elle révèle soit un indicateur indirect de la réalité des conditions de travail (insatisfaction à l'égard de conditions de travail "objectivement" dégradées) soit une évolution dans les comportements à l'égard du travail ("désaffectation" à l'égard du travail d'exécution sur tâches parcellaires), évolution qui conduit à dégrader le fonctionnement de certains éléments du système économique et social (dysfonctionnement du marché du travail, du système productif, des systèmes d'indemnisation sociale,...). Or les enquêtes directes d'opinion des travailleurs (enquête sur la satisfaction ressentie dans le travail) sont peu discriminantes à l'égard des conditions de travail(1). Les informations ainsi recueillies sur le plan statistique risquent de déformer la réalité des relations existant entre conditions concrètes de travail d'une part et attitudes et comportements des salariés d'autre part. Il s'agit pourtant là d'un domaine où de nombreuses études tant sociologiques que psychosociologiques apportent des enseignements beaucoup plus pertinents que les sondages d'opinion sur lesquels sont fondées les approches en terme de satisfaction au travail.

Quant aux études statistiques éventuelles sur les comportements effectifs des salariés à l'égard de leur travail, elles ont un rôle beaucoup plus important dans le cadrage statistique des conditions de travail. Mais ici, comme pour la santé, la relation entre comportement et conditions de travail n'est pas linéaire. Ainsi l'absentéisme peut être un indicateur de refus de certaines conditions de travail, mais il peut aussi être la conséquence de facteurs totalement différents. Il est donc difficile de déduire d'un comportement une évaluation de la situation à laquelle on pense qu'il répond.

---

(1) ROUSTANG (G.), *Enquêtes sur la satisfaction au travail ou analyse directe des conditions de travail ?* in Revue Internationale du Travail (Genève), 115 (3), mai-juin 1977, pp.295-310.

On verra dans les chapitres 3 et 4 que les remises en cause de l'organisation parcellaire au nom de ces facteurs s'attachaient en fait à des domaines bien plus larges.

Le troisième niveau, celui des conséquences sur le fonctionnement économique et social est le plus difficile à définir. Cela découle d'abord de la multiplicité des sous-systèmes qui peuvent voir leur fonctionnement affecté par l'état des conditions de travail et leurs conséquences sur les salariés. Ainsi, le coût micro et macro économique ne sera pas forcément de même ordre, ni de même sens. Mais surtout, même au seul niveau des coûts subis par les entreprises, ce qui est généralement mesurable c'est le "coût caché" d'un comportement dysfonctionnel (par exemple l'absentéisme). Pour affecter ce coût aux mauvaises conditions de travail, il faut poser que ce comportement découle d'elles, ce qui renvoie d'abord à l'analyse du second niveau. Il faut ensuite, pour que cet indicateur soit aussi un instrument d'aide à la décision, que les pratiques d'action sur les conditions de travail puissent effectivement avoir des conséquences à ce second niveau.

Le troisième niveau est ainsi celui auquel les conséquences des conditions de travail sur les salariés se répercutent sur l'extérieur du couple "poste-travailleur". Par nécessité, il s'agit donc aussi du niveau le plus indirect, et la connaissance des mécanismes y est souvent plus importante que celle des effets mesurés. Cette discussion sera approfondie dans le chapitre 5 autour de la critique des analyses en terme de coût des conditions de travail.

## 2) Le champ des conditions de travail

Tenter un inventaire des dimensions qui relèvent du champ de conditions de travail conduit donc à se centrer sur celles qui concernent les deux premiers niveaux, c'est-à-dire les caractéristiques des emplois présentant des risques pour les travailleurs ou amenant ceux-ci à réagir. Cela concerne bien sûr le champ traditionnel des conditions de travail (hygiène, sécurité, environnement du poste de travail). Mais on a vu plus haut que les dimensions qui semblaient directement impliquées dans la situation des O.S. recouvraient plutôt le contenu du travail, les relations sociales, l'organisation des horaires...

Ainsi, la définition du champ des conditions de travail doit être en rapport avec la période étudiée. De nombreux écrits permettent de mieux préciser les critères retenus dans le cadre du débat social.

C'est ainsi que trois listes de critères pour caractériser les conditions de travail au niveau des postes de travail ont été mises au point depuis 1970, au L.E.S.T., à la R.N.U.R., et au service conditions de travail de la SAVIEM (aujourd'hui partie de Renault Véhicules Industriels) (1). Elles couvrent, dans un contexte de travail ouvrier de production l'ensemble des problèmes qui sont proposés sous le chapitre "Conditions de travail". D'autres critères peuvent être recherchés dans la négociation inter-professionnelle sur les conditions de travail (1973-75), les initiatives patronales, les revendications syndicales et les spécifications législatives (2). P. JARDILLIER a tenté de présenter un tableau comparatif de certaines de ces listes de critères et d'autres non citées ici (3). Une autre liste d'indicateurs de conditions de travail peut être recherchée dans le bilan social auquel sont soumises depuis 1979 les entreprises d'une certaine dimension (4). Enfin, l'enquête "conditions de travail" de 1978 et 1984 présente une image d'ensemble des dimensions étudiées.

Si on veut essayer de présenter ces différents types de critères en catégories distinctes, on pourrait proposer la liste suivante :

- les facteurs de risques graves liés au travail (accidents, toxicité, risques dûs aux rayonnements,...) ;

---

(1) GUELAUD F., BEAUCHESNE M.N., GAUTRAT J. ROUSTANG G., Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise, Paris, A. Colin, 1975, 245 p.

Service des conditions de travail de la R.N.U.R., Les profils de postes, Paris, Masson - SIRTES, 1976, 96 p. + Annexes.

AVISEM, Technique d'amélioration des conditions de travail dans l'industrie, Suresnes, Hommes et Techniques, 1977, 222 pages.

(2) CNPF/CODESE, Amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, expériences et réalisations, Suresnes, Hommes et Techniques, 1980, 410 p.

CFDT, Analyser les conditions de travail. CFDT/Montholon Services, Paris, 1978, 191 p.

Arrêté du 11 juillet 1977, liste des travaux nécessitant une surveillance médicale spéciale. Journal Officiel de la République Française, Paris, 24 Juillet 1977.

(3) JARDILLIER (P.), Les conditions de travail, collection "Que sais-je ?", juillet 1977. 128 p.

(4) Le bilan social, in Revue Française de Gestion, N°12-13, novembre-décembre 1977, 207 et 61 p.

- L'environnement matériel du poste de travail (bruit, chaleur,...) ;
- le contenu du travail dans ses dimensions de contraintes de travail, comme dans ses dimensions qualitatives : charge de travail et intérêt au travail ;
- l'organisation fonctionnelle et hiérarchique dans l'entreprise (surtout au niveau du travail de production) ;
- l'organisation et l'ampleur du temps de travail ;
- les relations entre conditions de vie et de travail (migrations journalières, habitat,...).

### 3) Les données existantes sur les conditions de travail

A partir de cette définition en champs et en niveaux d'analyse, on peut essayer de dresser un tableau des données statistiques sur les conditions de travail. Ce tableau montre essentiellement trois choses :

\* Les données sur les conditions de travail et leurs effets se limitent avant 1972 aux domaines pour lesquels une législation existait (indemnisation des accidents du travail, contrôle et financement des heures supplémentaires, travail en équipes alternantes). Après 1972, le domaine des conditions de travail s'élargit et devient un champ plus homogène (enquête de 1978). L'acquisition d'informations sur le contenu des emplois n'est plus limitée à quelques types bien précis de nuisances rencontrées durant le travail, elle tente d'analyser l'ensemble des dimensions concrètes des postes de travail et de leur contenu. Dans la pratique, l'analyse ayant été faite par questionnaires auprès des salariés et non par analyse des postes, seule une partie des dimensions ont été étudiées. On obtient cependant, sous réserve d'une certaine prudence, des informations inédites qui permettent de postuler certaines hypothèses (voir dans le chapitre 2). L'enquête de 1978 montre donc une volonté nouvelle de connaître les conditions de travail pour elles-mêmes et non à l'occasion d'études orientées vers d'autres objectifs de la gestion de la main-d'oeuvre (comme dans le Répertoire Français des Emplois par exemple).



## DONNÉES STATISTIQUES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

	DONNÉES DIRECTES		DONNÉES INDIRECTES
	Avant 1974	Après 1974	
<p>1er NIVEAU</p> <p>Les conditions concrètes de travail</p>	<p>Temps de travail (Ministère du Travail)</p> <p>Travail en équipe (Ministère du Travail)</p>	<p>Enquête "Travail à la chaîne" (Ministère du Travail, 1974 et 1977)</p> <p>Enquête "Conditions de travail, 1978, 1984)</p> <p>Bilan social des entreprises</p>	<p>Qualification des salariés et structure des emplois</p> <p>. Recensements</p> <p>. Enquête Structure Emplois</p> <p>. Enquête OSCE Structure des emplois</p> <p>. CERREQ</p>
<p>2ème NIVEAU</p> <p>-L'effet sur les salariés</p> <p>-Les attitudes et les comportements</p>	<p>Accidents du travail et maladies professionnelles</p> <p>Enquête d'opinion et de satisfaction</p>	<p>*Rien de nouveau malgré la volonté de mieux exploiter épidémiologiquement les fiches de médecine du travail</p> <p>*Quelques données de structures socio-démographiques dans l'enquête de 1978</p> <p>*Enquête OSCE sur les conditions de travail</p>	<p>* Toutes les informations liant les données socio-démographiques et le marché du travail</p> <p>-Structure par sexe, âge.. des différents secteurs</p> <p>-Ancienneté</p> <p>-Structure d'entrée et de et de sortie du chômage</p> <p>-Morbidité et mortalité différentielle par CSP</p>
<p>3ème NIVEAU</p> <p>Les conséquences économiques et sociales</p>	<p>Le coût des accidents du travail (données financières du régime de réparation)</p>	<p>*Le coût des conditions de travail (indicateurs micro-économiques)</p> <p>*Pas d'analyse macro-économique actuellement</p>	<p>* Toutes données financières liant conditions de travail et fonctionnement d'une organisation économique et sociale</p> <p>-consommation médicale par CSP ;</p> <p>-coût d'indemnisation du chômage par type d'emploi perdu ;</p> <p>...</p>

\* Parmi les informations nouvelles ainsi obtenues, on peut voir à travers les indicateurs les plus souvent mis en avant, quel domaine nouveau des conditions de travail semble être le plus étudié. L'enquête de 1978, comme l'enquête de 1974 et 1977 sur le travail à la chaîne montrent l'importance attachée au contenu organisationnel du travail et surtout au repérage de la population salariée soumise à des tâches sous forte contrainte de temps ou avec une grande répétitivité. Ce type de tâches correspond bien au "problème des O.S." noté plus haut, et les modèles interprétatifs analysés ensuite s'articulent essentiellement autour de la prise en compte de cette partie de la structure des emplois.

\* Enfin, les indicateurs directs d'effet des conditions de travail n'ont pas réellement été développés. Ainsi, la connaissance épidémiologique des effets des tâches à contenu répétitif et à forte contrainte de temps est restée essentiellement monographique. Les effets statistiquement significatifs sont recherchés essentiellement à travers l'exploitation secondaire d'informations réunies pour d'autres objets (indicateurs de comportements sur le marché du travail). Cela rend difficile à la fois de voir quelle est la part des conditions de travail dans ces phénomènes et plus encore en quoi les conditions de travail agissent (par effet direct sur la force de travail, notamment son état de santé, ou par les comportements réactifs qu'ils entraînent). C'est pourquoi les indicateurs de coût qui représentent le 3ème niveau souffrent de l'absence de développement de ces niveaux intermédiaires.

Plus généralement, ce tableau montre que jusqu'en 1974 (avec l'enquête "travail à la chaîne" et surtout en 1978 avec l'enquête conditions de travail), les informations disponibles ne concernaient pas sauf l'enquête sur le travail posté, les conditions de travail du groupe salarial qui semble avoir joué un rôle central dans l'apparition du débat social : les ouvriers non qualifiés de production c'est-à-dire les O.S.

Cependant, au-delà même de ces difficultés de caractérisation et de suivi statistique des problèmes de conditions de travail, la signification des pratiques d'ACT développées dans les années soixante dix est aussi une cause des difficultés de définition d'un domaine homogène des conditions de travail.

### III. LES PRATIQUES D'ACT DANS LES ANNEES SOIXANTE DIX : UNE CONCEPTION NOUVELLE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Analyser le débat social dans sa problématique implicite (quelles sont les dysfonctions mises en avant, comment veut-on les réduire ? ) conduit nécessairement à constater des oppositions. Ainsi, l'objet même des pratiques mises en oeuvre, les politiques d'ACT, est traversé par ces différences et ces divergences. Selon leurs formes, elles découlent plus ou moins de l'une ou de l'autre des deux problématiques présentées plus haut, et ont aussi des déterminants à l'extérieur du débat social sur l'ACT. Par suite, l'analyse du débat social, de ses problématiques de référence, de ses effets, de son évolution dans le temps, sera différente selon les différents types de pratiques qui se sont développées en son sein.

Si des pratiques traditionnelles d'intervention sur les postes de travail ont pu être développées grâce à l'importance du débat social, les pratiques les plus souvent mises en avant concernent trois domaines qui n'étaient pas considérés auparavant comme relevant des conditions de travail. L'organisation du travail, la place de l'intervention des salariés, l'individualisation de la régulation des horaires, relèvent de domaines traditionnellement extérieurs aux études sur la santé au travail. Il s'agit donc de 3 domaines où la problématique du refus des tâches parcellaires peut sembler plus efficiente pour amener à des transformations.

Dans ce texte on s'attachera surtout à étudier ces types nouveaux de pratiques d'ACT, ce qui aura évidemment des conséquences sur l'analyse des enjeux de l'ACT. Si ce choix conduit à minorer les interventions plus directement traditionnelles sur les conditions de travail (hygiène, sécurité, aménagement et environnement du poste...), il est justifié par le choix de l'objet qu'on se donne ici : voir comment une crise du travail parcellaire peut amener à expérimenter des changements dans la gestion du travail.

Le cas des restructurations des tâches, connues sous le nom de "nouvelles formes d'organisation du travail", est celui qui correspond le mieux au conflit des problématiques. En se centrant sur l'organisation du travail, ces pratiques se sont positionnées sur le lieu où des disciplines différentes s'affrontaient, à travers leurs critères. Le contenu du travail est à la fois central aux approches psychosociologiques ou socio-techniques, par son influence sur les comportements de la main-d'oeuvre, et primordial pour l'analyse ergonomique de la charge de travail dans la production de masse. Les

nouvelles formes d'organisation du travail ont généralement été réalisées pour répondre aux comportements "réactifs" de la main-d'oeuvre, et se sont traduites, au moins un temps, par des gains de production par actif. Mais cet accroissement est-il dû à une organisation plus adaptée, ou à une intensification du travail ? Le caractère plus motivant n'amène-t-il pas certains travailleurs à accepter une charge de travail plus lourde, amenant à terme de nouveaux dysfonctionnements ? (1). De plus comment distinguer les transformations découlant d'une pratique volontaire d'ACT, de celles liées à la dynamique technico-organisationnelle permanente ? On comprend mieux alors pourquoi les pratiques de ce type ont été considérées par certains comme des améliorations très importantes, par d'autres comme de simples "gadgets", et enfin par certains comme une détérioration, au moins à terme. Le conflit des modèles et des problématiques n'explique donc pas en lui-même la raison du succès de ces méthodes (puis de leur relatif échec dans la décennie qui a suivi). C'est parce que les entreprises attendaient des gains immédiats de ces interventions qu'ils les ont entreprises, ces solutions semblant plus adaptées que celles proposées par la problématique ergonomique. Le cas des restructurations des tâches illustre ainsi fortement le rapport existant entre problématique d'ACT, modèle d'intervention et conceptualisation du coût économique des conditions de travail (et donc de leur amélioration).

L'assouplissement progressif des contraintes de l'horaire collectif (horaire variable, horaire personnalisé,...) met en lumière une autre dimension du débat. Certes le conflit de problématique existe ici aussi puisque certaines pratiques (la semaine de 40 heures en quatre jours par exemple) ont été très critiquées pour leur incidence sur la santé. Mais plus largement, les horaires variables, ou autres formes d'horaires flexibles ou atypiques, ne concernent les conditions de travail que de manière incidente. Changer un horaire ne change, en principe, rien au contenu du travail, à son environnement physique,... Pourtant ces méthodes n'ont été possibles en France qu'à partir de la loi "relative à l'ACT" de 1973, qui représente ainsi le premier échelon d'un long processus contractuel et réglementaire vers la flexibilisation du rapport au temps. Cela s'explique par l'importance du facteur culturel dans ces premières formes d'intervention sur les horaires. C'est en raison de l'insertion dans le salariat de nouvelles couches de main-d'oeuvre, particulièrement féminines, que ces horaires ont été

---

(1) WISNER (A), Contenu des tâches et charge de travail, Laboratoire de Physiologie du travail et d'Ergonomie, rapport n° 41, janvier 1974, 51 pages.

adoptés. Il s'agit donc là d'une forme corrolaire, bien que très différente, de l'analyse en terme de refus. Mais plus largement, ces pratiques modifient le sens même du terme ACT car elles jouent sur la centralité du travail dans la vie des salariés, et par suite sur leur rapport, au-delà du temps, au monde du travail.

C'est aussi en référence à ce rapport entre culture et organisation du travail que se situent les pratiques d'expression et de participation des travailleurs. On a noté que plusieurs pratiques d'ACT se sont traduites par des formes "participatives" ou faisant intervenir des groupes de travailleurs. On pourrait donc voir dans les pratiques d'expression de simples moyens pour mettre en oeuvre des pratiques concrètes : associer les travailleurs au diagnostic et à l'action sur leurs conditions de travail, organiser le travail en utilisant des structures de groupe. Avec le temps, les méthodes (le groupe, l'expression directe, la recherche et la résolution de problèmes,...) sont cependant devenues des pratiques d'ACT en elles-mêmes. Elles ont, après 1980, eu aussi un large succès avec les cercles de qualité et la reconnaissance légale d'un droit à l'expression collective. Ces méthodes sont donc des pratiques d'ACT peut être moins parce qu'elles aboutissent à agir sur les conditions de travail proprement dites, que parce qu'elles remettent en cause un des principes de fond du taylorisme : la division stricte entre conception (programmation du travail) et exécution (travail ouvrier). La problématique du refus a sans doute joué un rôle important dans leur succès, qui s'est traduit par un renouveau de l'idée de "démocratie industrielle". Mais d'autres facteurs sont en jeu, comme une remise en cause de cette division sociale stricte du travail au nom de l'efficacité organisationnelle. La direction participative par objectif, inspirée d'un certain management américain, avait commencé, avant que le débat social sur l'ACT ne se développe, à promouvoir cette idée de structures participatives.

Les pratiques d'ACT sont ainsi très diverses, et répondent à des préoccupations parfois contradictoires. Chacune correspond à des préoccupations d'avant l'émergence du débat social, parfois éloignée de l'idée de conditions de travail. Chacune aussi, dans les années quatre-vingts, retrouve une certaine autonomie (opérateur humain et fiabilité des systèmes, approche socio-technique des nouvelles technologies, horaires atypiques de travail et mode de vie, cercles de qualité...). Le débat social a ainsi joué un rôle fédérateur d'analyses et de pratiques diverses, à un moment de leur développement.

Cette diversité même rend nécessaire une réflexion unifiante sur ce qu'a été le débat social sur l'amélioration des conditions de travail. Si l'objet est de comprendre les articulations, parfois

contradictoires qui l'ont caractérisé, on ne peut se contenter d'étudier un des points particuliers qui le compose. C'est le mouvement d'ensemble qui découle d'une prise de conscience d'un besoin d'agir sur les conditions de travail qui a donné cette unité de débat social, au-delà des diversités de problématiques et de pratiques.

Ce mouvement d'ensemble, c'est à dire les enjeux du débat social, amène à s'interroger sur la mise en oeuvre des pratiques en réponses aux problèmes repérés. Mais, au-delà, il permet aussi de s'interroger sur la transformation à travers la mise en oeuvre de ces pratiques, des procédures de réponses aux problèmes.

## SECTION 3

*CONTENUS, PROCEDURES ET ACTEURS DES NORMES DE GESTION DU TRAVAIL :  
LES ENJEUX DES PRATIQUES D'ACT*

Les problématiques à l'oeuvre dans le débat social, et les pratiques d'ACT qui en ont découlé s'attachent à repérer des liens entre les conditions de travail et des problèmes qui apparaissent dans des modèles de gestion du travail. Ces problèmes ont une dimension économique, puisqu'il s'agit, à un niveau ou à un autre, d'une dysfonction d'un système économique et social. Par suite, les pratiques d'ACT se présentent comme l'apparition de contenus nouveaux des normes de gestion du travail, aux différents niveaux où ces normes se déterminent. On a déjà largement noté ici qu'un des domaines où ces contenus nouveaux se sont développés concerne l'organisation du travail proprement dit (à partir du cas des tâches parcellaires). L'examen des transformations dans cette organisation, conséquences des problématiques d'ACT, des rapports avec les autres facteurs d'évolution et des conséquences de ces changements sera au centre de la première partie. Il s'agit ainsi d'un premier niveau de "lecture" du débat social.

Ces transformations apparaissent dans un système préexistant, où la nature des normes et leurs procédures et niveaux de création et de modification sont structurés selon un certain modèle. Des procédures décentralisées s'appuyant sur ces critères techniques et économiques produisent la majeure partie des normes de gestion (organisation du travail, contenu de ce travail...). Des procédures institutionnelles plus centralisées imposent que d'autres normes existent en parallèle (durée maximale de travail, réglementation de sécurité...). A travers la confrontation des problématiques à l'oeuvre dans le débat social, les frontières entre ces procédures (leurs critères et leurs niveaux) se déforment. Derrière l'efficacité économique comparée des diverses pratiques, se profile l'enjeu de l'efficacité comparée des procédures de régulation des normes de gestion du travail. Certains domaines d'intervention sur le travail voient ainsi une translation des procédures principales qui les concernent. C'est là le second niveau de lecture du débat social.

A travers ces translations, et notamment le partage entre le niveau décentralisé et le niveau centralisé, s'opère aussi une redistribution des rôles entre les "acteurs" des normes de gestion du travail. Cette redistribution concerne d'abord les acteurs institutionnels : Etat, Patronat, Organisations syndicales. Les moyens d'action et les types d'intervention de chacun se transforment. Elle concerne aussi les "acteurs" individuels ou collectifs non structurés : salariés, collectifs de travail, strates de la hiérarchie, ... Elle

concerne enfin l'entreprise qui a travers ces modifications acquiert une autonomie plus large qui en fait une sorte d'acteur collectif, traversé de conflits de critères, et à la recherche d'une fonctionnalité de ces conflits. Ces transformations constituent le troisième niveau de lecture du débat social. Il sera étudié dans la deuxième partie à travers la place des acteurs sociaux organisés dans la constitution du débat social, et les réorientations stratégiques que ces acteurs ont dû accomplir face à son développement.

Les procédures de définition des normes de gestion du travail sont donc à l'articulation de ces trois niveaux. C'est à travers ces transformations de procédures que se trouve un enjeu important du débat social sur l'ACT : l'interaction entre la validation des transformations de contenu, et la modification des systèmes de relations sociales et professionnelles. Le premier terme renvoie notamment au rôle joué par la notion de coût économique des conditions de travail. Le second concerne en particulier les systèmes de relations professionnelles, et leur place par rapport au système de gestion sociale du travail, en général.

Ce point sera abordé à nouveau dans le chapitre 9. Il constitue une clef pour comprendre les rapports entre les critiques de l'organisation taylorienne du travail (étudiées dans la première partie) et les politiques des acteurs sociaux en matière d'ACT (analysées dans la seconde partie). C'est à travers ces rapports que se dévoilent sans doute les vrais enjeux de la catégorisation en terme d'ACT durant les années soixante dix, tant du point de vue des enjeux conjoncturels, que de celui d'éventuels effets plus structurels (visibles en particulier dans les années quatre vingts autour du thème du "participatif").

Dans les deux parties de ce texte, on examinera donc d'une part certaines des pratiques d'ACT et leur contenu (en prenant l'exemple des nouvelles formes d'organisation du travail), et d'autre part les attitudes des acteurs sociaux.

L'objectif est d'aboutir à la présentation de l'articulation entre contenu, procédures et acteurs de l'ACT, et à son analyse.

Dans les pages qui suivent, on propose les grandes lignes de cette analyse, qui seront examinées de nouveau au chapitre 9.



## I. DU CONTENU AUX PROCEDURES : LE ROLE DU COUT ECONOMIQUE DES CONDITIONS DE TRAVAIL.

En s'appuyant sur une analyse en terme de dysfonctions liées aux conditions de travail, les problématiques des nouveaux risques et du refus du travail parcellaire donnent aux conditions de travail et aux pratiques d'ACT un statut économique. Une analyse économique des transformations en cours pourra ainsi être développée, en mettant en rapport des champs désignés par d'autres disciplines (psychologie, ergonomie, approche socio-technique de l'organisation) avec des variables économiques traditionnelles (évolution des comportements sur le marché du travail, évolution des structures d'offre d'emploi). Ainsi, les "nouvelles attentes" de la main-d'oeuvre permettent, à travers l'évolution de l'offre de travail, de rendre nécessaire une transformation des conditions de travail (notamment de l'organisation et du contenu du travail non qualifié) pour un retour à l'équilibre qualitatif du marché du travail. L'ajustement de l'offre et de la demande apparaît ainsi comme le levier essentiel pour aboutir aux pratiques d'ACT. De même, l'analyse en terme de risques nouveaux permet de lier une étude ergonomique des caractéristiques des emplois et les contraintes subies par les travailleurs (santé, mais aussi socialisation professionnelle), avec une analyse des dysfonctionnements du marché du travail, du système productif, ou des systèmes de protection sociale. Ces dysfonctionnements appellent en retour des interventions correctrices sur les conditions de travail.

Cela conduit donc à se poser à un moment donné la question du coût économique des conditions de travail (et des avantages attendus de leur transformation). C'est pourquoi le coût économique des conditions de travail a été au centre du débat social. Elément de repérage, à travers les dysfonctions, des problèmes posés, il a été aussi l'instrument de validation privilégié des actions correctrices. La recherche du coût des conditions de travail et des avantages attendus des transformations, a joué un rôle dans tous les types de pratiques d'ACT. Mais c'est surtout à propos des tentatives d'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail que cette recherche a été la plus importante. Les deux problématiques essentielles ont tenté de montrer que l'intervention sur les conditions de travail était rentable sur le plan économique. Pour l'orientation en terme de risque, une transformation de l'organisation du travail réduisant les charges de travail est efficace car elle réduit une usure accélérée des capacités de la main-d'oeuvre, et aussi parce qu'elle permet une régulation plus fiable du processus de production. Pour l'optique du refus des tâches parcellaires, la prise en compte des "coûts cachés" qu'entraînent des comportements de refus, et des gains en motivation qu'apportent des

tâches enrichies, incitent à combattre la répétitivité et la monotonie du travail d'OS. Une analyse économique des transformations du travail d'exécution est donc possible, s'appuyant sur la notion de coût. C'est une analyse de ce type qui sera tentée dans la première partie de ce texte. Elle montrera cependant, que les résultats de cette approche ne sont pas assurés. Les différents types de coût ont leur fragilité, mais surtout ne peuvent être dissociés des modes de gestion plus larges du travail dans lesquels ils s'insèrent. Au-delà des coûts des conditions de travail, c'est une réflexion sur la gestion des ressources humaines qui est en cause, dans un contexte où les transformations techniques et de marché jouent sans doute plus que les préoccupations de conditions de travail, dans le dépassement des méthodes tayloriennes d'organisation du travail.

Mais la question du coût des conditions de travail joue aussi un rôle important dans l'évolution des procédures de gestion du travail. La notion de coût n'a de sens que par référence au système dont ce coût est un indicateur de fonctionnement. En matière de conditions de travail, les indicateurs de coût peuvent être micro-économiques (les coûts pour l'entreprise), ou macro-économiques (les coûts collectifs pour le système de production, pour les systèmes de protection sociale...). Les indicateurs économiques de l'entreprise sont eux-mêmes composés de coûts directement révélés par le marché, et de coûts réinternalisés par des mécanismes d'encadrement institutionnels (contrats collectifs, législation sociale, incitations économiques). Les premiers types de coût relèvent d'une logique "économique - décentralisée", dont le fonctionnement de marché est le cadre naturel, les seconds relèvent d'un modèle "juridique-centralisé" qui s'est développé en raison des failles du jeu du marché dans la régulation de la gestion du travail.

La gestion de la main-d'oeuvre dans l'entreprise est toujours le résultat composite de critères qui découlent de ces deux logiques. Les conditions de travail, elles-mêmes, sont à la fois la conséquence de la logique "économique-décentralisée", à travers la mise en oeuvre de la production, mais aussi de la logique "juridique-centralisée" à travers la prise en compte des "contraintes sociales" extérieures, qu'elles soient contractuelles ou légales. Mais il existe une certaine division fonctionnelle, produit d'une certaine histoire, entre les champs d'application de ces deux logiques. Le développement du taylorisme s'est traduit par une domination de la logique "économique-décentralisée" pour le coeur de l'organisation du travail (division et contenu des tâches), mais la logique "juridique-centralisée" a pu prendre en compte des domaines périphériques comme l'hygiène, la sécurité, les horaires de travail...

Dans le cadre du débat social sur l'ACT, cette division fonctionnelle est en partie remise en cause. La crise du travail répétitif avec les conflits d'OS et les comportements de refus, montre une importance nouvelle des conditions de travail sur l'efficacité de l'organisation du travail. Elle traduit ainsi une extension de la prise en compte des facteurs sociaux dans le champ de la gestion décentralisée de la main-d'oeuvre. Mais en même temps, les "comportements réactifs des salariés" qui ont un coût pour l'entreprise confortent le statut d'une logique "économique-décentralisée" de retour à l'équilibre. L'analyse des pratiques concrètes d'ACT réalisées par les entreprises, particulièrement en matière d'organisation du travail, montre que cette logique a dominé, par rapport à la logique "juridique-centralisée". Le débat social sur l'ACT a ainsi joué un rôle d'extension de la légitimité d'une régulation "économique-décentralisée" des normes de gestion du travail. Ceci explique pourquoi la notion de coût des conditions de travail s'est traduite aussi par un essor d'un néolibéralisme, tant au plan de la théorie économique, qu'à celui des doctrines sociales. Cela a donc eu des conséquences sur les composantes et l'évolution des systèmes de relations sociales. Ce point sera examiné à nouveau dans le chapitre 9.

## II. DES PROCEDURES AUX ACTEURS : LE ROLE DES SYSTEMES DE RELATIONS SOCIALES.

A travers le conflit des procédures, le débat social sur l'ACT contribue aussi à déstabiliser les rapports de force préexistants entre les acteurs du système de relations sociales, faisant apparaître une force accrue des acteurs décentralisés par rapport aux acteurs institutionnels qui se structurent essentiellement au niveau centralisé. Par suite, les interventions syndicales et législatives perdent une partie de leurs moyens d'action.

Cela découle d'abord d'une logique directe de régulation décentralisée. Si l'ACT découle des coûts sur le marché du travail, en particulier de l'incidence des conduites de refus des salariés sur l'offre de travail, les formes d'encadrement collectif de la gestion du travail seront moins nécessaires. Par suite, une certaine autonomisation de l'entreprise par rapport aux contraintes collectives sera aussi possible dans d'autres domaines. La flexibilisation et l'individualisation des horaires de travail est une illustration de cette modification des domaines d'application des deux logiques. Le développement des horaires variables, puis des horaires personnalisés, a été très important à partir de 1975 environ. La justification en terme d'amélioration des conditions de travail a préexisté à d'autres préoccupations plus techniques ou économiques (flexibilisation de

l'utilisation de la main-d'oeuvre en fonction des contraintes de marché). Pour aboutir à ces formes nouvelles de rapport au temps de travail, il fallait modifier les domaines de compétences des acteurs de la détermination des normes de temps de travail. Le principe de l'horaire collectif de travail, le calcul du temps de travail selon une référence hebdomadaire, étaient des contraintes d'origine légale, s'appuyant pour partie sur un contrôle contractuel. Le débat social sur l'ACT, en accroissant le rôle des acteurs décentralisés, notamment des salariés eux-mêmes, sur les horaires de travail, a été un des facteurs de perte de compétence du niveau centralisé sur le contrôle du temps de travail. Il a été un argument pour amener le mouvement syndical à accepter de négocier une liberté d'aménagement du temps de travail, et à revendiquer de décentraliser la négociation vers l'entreprise. A travers l'ACT, les entreprises ont ainsi pu développer une politique sociale autonome, rétablissant un contact plus direct avec les salariés. Paradoxalement, le problème des OS, perçu à l'origine comme une remise en cause radicale des structures de pouvoir dans l'entreprise s'est ainsi, à travers des procédures nouvelles de régulation, transformé en un accroissement de pouvoir de l'acteur patronal. Il a été ainsi un argument en faveur des politiques de flexibilité destinées à réduire le poids des contraintes contractuelles ou légales déterminées au niveau centralisé.

Mais cette décentralisation des lieux de définition des normes ne peut s'assimiler à la seule logique économique du marché. Les politiques sociales d'entreprises issues du débat sur l'ACT ont donné une place importante à la mise en oeuvre de structures de relations sociales internes à l'entreprise, destinées à favoriser une expression collective directe des travailleurs. Ces structures montrent que la décentralisation de la définition des normes, ne peut se rapporter à l'hégémonie d'une logique "économique-décentralisée". La reconnaissance des collectifs de travail comme niveau d'expression complexifie le statut de l'entreprise. Celle-ci s'autonomise partiellement des relations professionnelles centralisées, mais il se développe en son sein des nouveaux types de relations sociales. Dès lors, les systèmes préexistants : hiérarchie de l'entreprise, délégation syndicale et représentative, sont appelés à transformer leurs méthodes d'action. Aussi, la signification et l'avenir de ces structures nouvelles est un objet d'analyse : simples pratiques conjoncturelles de déstabilisation des structures préexistantes pour viser des relations sociales consensuelles, méthode de traitement des rigidités d'une organisation taylorienne, ou moyen d'amener un nouveau rapport au travail, en rupture avec le taylorisme, à l'occasion des recompositions économiques et techniques en cours ?

Dans la seconde partie de ce texte, l'analyse de ces rapports entre procédures, acteurs et systèmes nouveaux de relations sociales, s'appuyant en particulier sur les modes d'expression des travailleurs sera faite en mettant en avant les conséquences sur le système français de relations professionnelles. La politique sociale du patronat français pour obtenir une flexibilisation des conditions de la gestion du travail et les transformations législatives de 1982 illustreront ces rapports.

Ainsi posée, la question du rapport entre transformation des procédures et modification des configurations d'acteurs amène à boucler le schéma des articulations entre contenu, procédures et acteurs. Les nouvelles structures de relations sociales, si elles se développent au-delà de l'affirmation passagère d'une politique néolibérale de l'autonomie sociale des entreprises, impliqueront à leur tour une transformation dans le contenu des normes, dépassant l'objectif initial d'ACT pour contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de gestion du travail.

Cette ouverture, au-delà des enjeux immédiats, sur le rôle de l'ACT dans une perspective plus structurante sera examinée dans le chapitre 9.

PREMIERE PARTIE

AMELIORATION DES CONDITIONS DE  
TRAVAIL ET EVOLUTION  
DES MODES PARCELLAIRES  
D'ORGANISATION DU TRAVAIL



L'émergence d'un débat social centré sur les conditions de travail s'explique largement, comme nous l'avons vu, par la situation des emplois industriels de type parcellaire. Le "problème des OS" a ainsi défini au moins à l'origine les lignes générales autour desquelles ce débat s'est développé. Il a constitué le socle de la problématique dominante dans le débat social sur les conditions du travail.

Dans cette optique, le problème des O.S. dans la période 1968-72 apparaît comme la conséquence d'un large phénomène de contestation du travail industriel par certaines catégories de main-d'oeuvre. L'ampleur de cette contestation pouvait conduire à remettre en cause la pérennité économique de certains secteurs de l'organisation industrielle fortement dépendants de ces catégories de main-d'oeuvre, et cela dans une période de croissance économique accélérée. Une telle orientation attache une large importance au phénomène culturel de formation des attitudes et comportements de la main-d'oeuvre dans le fonctionnement de la gestion du travail (marché du travail, utilisation du travail dans la production). L'intérêt pour les dimensions qualitatives des comportements de travail et d'emploi conduit logiquement à accroître l'importance prise par les questions de conditions de travail. De plus, en liant la crise culturelle d'un certain type de travail et l'efficacité économique, le problème des OS amène à lier l'évolution des conditions de travail (et particulièrement l'action correctrice pour les améliorer) à l'incidence économique des attitudes des travailleurs à l'égard de leur emploi.

C'est pourquoi, dans le débat social, les problèmes "aigus" des conditions de travail des OS sont d'abord liés aux éléments du contenu du travail proprement dit. C'est ainsi que tout en dénonçant l'ensemble des conditions de travail, les grèves d'OS mettaient particulièrement en cause la division très poussée des tâches découlant de l'organisation parcellaire du travail adoptée pour ces emplois. Etaient ainsi dénoncées : la charge mentale de travail, la pauvreté de celui-ci, la répétitivité extrême des cycles de travail, la déqualification qui en découlait... Dans ce contexte, contester les conditions de travail signifie d'abord remettre en cause le contenu même du travail, et par suite les modèles concrets d'organisation du travail ouvrier dans la production de masse. Aussi les formes d'organisation du travail ouvrier de production ont été une des composantes importantes des modèles et des pratiques mises en oeuvre au nom de l'ACT. Il s'agit là d'une situation ayant des conséquences importantes tant pour la signification des pratiques d'ACT que pour le domaine de l'organisation du travail. Le lien entre conditions de travail et organisation du travail, qu'expriment aussi les termes employés dans d'autres pays (humanisation du travail, démocratie du lieu de travail, qualité de la



vie de travail,...) est en effet relativement nouveau. Traditionnellement, l'expression "conditions de travail" concernait essentiellement les conséquences nuisantes, pour l'homme, du travail (et de son milieu d'exercice), alors que l'organisation du travail était plutôt analysée dans ses rapports avec les objectifs explicites d'efficacité de l'organisation de la production. Ainsi les problèmes de conditions de travail étaient perçus comme des problèmes "sociaux", conséquences nécessaires, mais amendables partiellement, de l'organisation de la production (dont une composante centrale était l'organisation du travail ouvrier). Les conflits d'OS ont mis en évidence le lien étroit entre les méthodes adoptées pour l'organisation du travail, et les problèmes de conditions de travail qui en découlaient. L'étroitesse de ce lien rendait difficile un traitement de ces seuls problèmes sans une remise en cause des méthodes qui les avaient amenées. L'importance d'une action sur l'organisation du travail pour répondre aux problèmes de conditions de travail implique d'élargir le champ des critères traditionnels concernant l'organisation du travail.

A travers la filiation entre le "problème des OS" et le débat social sur les conditions de travail, se structure ainsi une analyse de la crise du travail dans les années 70 privilégiant une problématique de crise sociale de l'organisation du travail. L'importance, et même la définition, des conditions de travail dans le cadre du débat social, sont liées à cette problématique.

Celle-ci lie l'état des conditions de travail (particulièrement la division et la répétitivité des tâches), les comportements de la main-d'oeuvre, leurs conséquences économiques et l'adoption des politiques correctrices. L'apparition des dysfonctionnements analysables à travers des coûts économiquement constatés au niveau de la gestion de la main-d'oeuvre est l'occasion de mise en oeuvre de ces politiques correctrices d'amélioration des conditions de travail.

Dans les chapitres qui suivent (2, 3, 4 et 5), on s'attachera à étudier la signification de cette problématique, et notamment les enjeux du lien entre catégorisation en terme de conditions de travail et analyse critique des modèles concrets d'organisation du travail. De cette analyse découle à la fois une réflexion sur le rôle de l'organisation du travail qui dépasse la seule interrogation en terme de conditions de travail, mais aussi une transformation des problématiques d'action correctrices sur le milieu de travail.

Dans le chapitre 2, on présentera une critique du mode parcellaire du travail fondée sur l'approche ergonomique de la charge de travail. Cette critique tente de montrer une alternative à une problématique uniquement culturelle d'entrée en crise du mode parcellaire d'organisation du travail, en mettant en avant une approche en terme de risques nouveaux.

Dans le chapitre 3, on se centrera sur l'apport des critiques culturelles de l'organisation taylorienne du travail qui ont été mises en avant dans le débat social. On tentera aussi de montrer que le débat a permis de mettre en avant des analyses nouvelles des rapports entre technologie, organisation du travail et système social.

Dans le chapitre 4, on examinera les conséquences de ces approches en terme de pratiques correctrices : à travers le cas des transformations dans l'organisation du travail, connues sous le nom de "nouvelles formes d'organisation du travail".

Dans le chapitre 5, on tentera d'évaluer les approches économiques de ces organisations du travail, en particulier la portée et les limites de l'approche en terme de coût des conditions de travail. Cela permettra de s'interroger sur les effets réels des réorganisations du travail.



CHAPITRE 2

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES EMPLOIS PARCELLAIRES :  
DE NOUVEAUX RISQUES AU TRAVAIL ?



Si une crise sociale du travail s'est développée dans la fin des années 1960 et le début des années 1970, cela n'est-il pas un indicateur d'une aggravation absolue ou relative des conditions de travail et des conséquences qu'elles entraînent pour la santé des travailleurs ? Si cela n'est pas le cas, la réduction de certains risques liés au travail ne s'accompagne-t-elle pas de l'apparition de nouveaux risques ?

Il semble logique face à l'ampleur prise par le débat social sur les conditions de travail de s'interroger dans ces deux directions. Il apparaît cependant difficile d'apporter une réponse claire à ces questions, en particulier parce que les données statistiques sont très rares.

L'idée de nouveaux risques au travail peut cependant être reprise dans un contexte plus précis, celui relatif aux emplois à tâches parcellaires issus de la rationalisation taylorienne. Nous avons posé plus haut que c'est des difficultés rencontrées avec ce type d'emploi qu'a découlé le débat sur les conditions de travail. Les risques subis par les O.S., travailleurs affectés à ces postes, peuvent être d'une nature nouvelle (fondés sur la surcharge mentale, la structuration des aptitudes professionnelles). L'analyse ergonomique du travail répétitif sous forte contrainte de temps permet d'émettre des hypothèses sur les difficultés rencontrées dans la période étudiée. Ces hypothèses seront examinées dans une première section. Nous verrons dans une seconde section que cette analyse peut être confrontée à une réflexion économique et statistique sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre dans les emplois à tâches parcellaires.

SECTION 1  
L'ANALYSE ERGONOMIQUE DU TRAVAIL PARCELLAIRE  
ET LES NOUVEAUX RISQUES AU TRAVAIL

Une partie des conflits sur les conditions de travail a porté sur les formes nouvelles de dégradation de la santé. En Italie, ce problème a joué un rôle central dans le mouvement social de dénonciation de l'organisation de la production (1). En France, les organisations syndicales ont tenté à partir du début des années 1970 d'accroître leur intervention sur ce domaine. Le slogan "la santé n'est pas à vendre", emprunté à l'exemple italien traduit une évolution notable dans les pratiques revendicatives (2). Dans la période précédant l'apparition du débat social, plusieurs indicateurs indirects de l'effet des conditions de travail sur la santé des travailleurs montraient la persistance, voire l'aggravation de certains problèmes (risque d'accident du travail stationnaire pour les catégories ouvrières, augmentation des effectifs de travailleurs postés, maintien et même augmentation de la durée hebdomadaire du travail jusqu'en 1970 environ). L'importante croissance économique de l'après-guerre, accompagnée par une élévation sensible du niveau de revenu jusqu'en 1975 pour les salariés, ne s'est donc pas, au moins pour une part importante de la population ouvrière, traduite par une amélioration marquée des conditions de vie au travail, ni même par une réduction des effets pathogènes dus au travail. Ce constat va à l'encontre de l'idée traditionnelle selon laquelle la mécanisation, puis le début de l'automatisation, ont fortement diminué les risques pour la santé des salariés.

D'une part le travail impliquant une forte charge physique n'a pas disparu. Dans certains secteurs, il reste prédominant. Mais surtout, d'autre part, pour les autres emplois, le contenu de la charge de travail a évolué vers d'autres caractéristiques (postures difficiles,

---

(1) GRISONI (D.), PORTELLI (M.), Luttés ouvrières en Italie de 1960 à 1976, Aubier-Montaigne, 1976, 268 p.

INAS-CISL, INCA-CGIL, ITAL-UIL, Medicina dei lavoratori, Rome, Avril 1975, N°1-2, 233 p. et encarts.

(2) On peut citer comme exemple de cette importance accrue :

CFDT (Pays de la Loire), Santé à vendre, 1973. 180 p.

CGT-CFDT, (UD Isère), Conditions de travail et santé (Livre blanc sur les conditions de travail dans l'agglomération grenobloise), PUG, 1977. 204 p.

niveau sonore ou thermique pathogène, sollicitation des capacités perceptives par une forte charge mentale...). Ceci semble particulièrement net dans certains des secteurs qui ont connu le plus fort développement durant la période précédant 1970 (industries électriques et électroniques, automobiles,...) même si d'autres secteurs plus traditionnels (textile, habillement, cuir) sont aussi soumis à ces contraintes. Dans ce dernier cas d'ailleurs, la mécanisation et les progrès de l'organisation du travail semblent avoir conduit à réduire la charge physique, mais en lui substituant une plus grande contrainte de temps. C'est donc dans l'analyse de ces secteurs d'activités qu'on peut chercher la réponse à la question posée : le débat social sur les conditions de travail découle-t-il de nouveaux risques pour la santé dûs à un déplacement dans le contenu des contraintes de travail ? Or c'est aussi dans ces secteurs d'activités que la problématique en terme d'évolution culturelle s'est le plus développée. L'analyse des conséquences sur la santé, des tâches d'O.S., présente donc un intérêt qui dépasse les seules préoccupations épidémiologiques. Il s'agit aussi de voir en quoi ces conséquences ont contribué aux problèmes de conditions de travail et donc au débat social.

L'analyse ergonomique des postes de travail parcellaires permet de proposer une interprétation de ces questions. Elle présente l'avantage de mettre en relation le contenu du travail et les problèmes de santé. On s'appuiera ici pour l'essentiel sur les recherches effectuées en France au Laboratoire de Physiologie du Travail et d'Ergonomie du C.N.A.M. qui représentent le mieux ce courant d'analyse.

#### I- L'ANALYSE DU TRAVAIL APPLIQUEE AUX POSTES PARCELLAIRES : LA MISE EN EVIDENCE DU TRAVAIL REEL

L'analyse ergonomique du travail appliquée aux tâches parcellaires a permis un développement de l'ergonomie dans plusieurs directions. Nous retiendrons deux orientations principales :

- \* l'analyse de la charge de travail, tant du point de vue des contraintes qui la créent, que des astreintes qui en découlent ;
- \* l'analyse du travail réel requis par le système de production, et de ses différences avec le travail théorique qui découle de l'organisation.

Ces deux orientations présentent l'intérêt de situer l'apport de l'analyse ergonomique du travail taylorisé de production, par rapport



à une approche traditionnelle de l'étude du travail faite notamment par les responsables de méthodes. Alors que l'analyse traditionnelle du travail insiste sur un travail théorique, "équilibré" du point de vue de la répartition du travail où les temps alloués pour un type de tâches donné, sont optimisés, l'analyse ergonomique du travail montre que cette programmation du travail, en ne tenant pas compte des différences inter et intra individuelles de capacités, conduit à un tri de main-d'oeuvre. Cette programmation ignore de plus que le travail officiellement prescrit ne tient pas compte de certaines interventions de régulation effectuées par les travailleurs.

L'analyse ergonomique des postes de travail parcellisés permet ainsi une critique des modes d'organisation du travail existants, mais aussi des méthodes traditionnelles de l'ergonomie.

S'agissant des modes d'organisation du travail, issus largement de la rationalisation taylorienne du travail, la critique ergonomique permet de contester la prise en compte fiable de la charge de travail par les méthodes qu'ils utilisent. L'étude du travail des organisateurs tayloriens prétend disposer des instruments techniques (étude du travail, mode opératoire optimal, mesure du temps par chronométrage ou par temps "standards", coefficients de repos) permettant de répondre aux mêmes objectifs que l'ergonomie, c'est-à-dire concilier la productivité avec le maintien d'une charge de travail non dangereuse(1). Mais les bases scientifiques de cette démarche (décomposition puis recombinaison logique du travail, principe d'additivité des temps opératoires) ont été contestés depuis longtemps (2). Ainsi, les coefficients de repos destinés à compenser par des temps improductifs l'ensemble des problèmes non pris en compte par l'analyse taylorienne du travail (différences interpersonnelles, intersexuelles, conditions et ambiance de travail,...) ne prennent en compte, lorsqu'elles sont utilisées, qu'une partie des problèmes qu'elles prétendent résoudre (3). La critique de l'organisation taylorienne implique donc que soit aussi faite la critique de ses instruments. La description du travail réel que permet l'analyse ergonomique est une façon d'aboutir à cette

---

(1) B.I.T., Introduction à l'étude du travail, Genève (1957), 374 p.

(2) FRIEDMANN (G.), Le travail en miettes, *op.cit*

(3) TARDIEU (C.), Les limites apportées à la charge de travail par la mesure des temps alloués : étude critique, Aix (LEST), 1977, 70 p., *multigr.*

critique (1). Le travail dans un processus de production rationalisé ne se déroule pas comme le prévoit le travail théorique. L'analyse des écarts entre le travail prévu par les organisateurs et celui réellement effectué permet d'identifier les dysfonctions qui réduisent l'efficacité du système, mais aussi la charge de travail subie par les salariés pour réduire l'impact de ces dysfonctions. La charge de travail réelle est donc fortement influencée par ces activités de régulation ignorées par l'organisation du travail.

S'agissant de la pratique ergonomique, cette critique conduit à contester la démarche en terme d'optimisation des systèmes hommes machines sur laquelle l'ergonomie s'est fondée à ses débuts. L'approche en terme de système homme machine, fortement influencée par des activités non parcellaires étudiées par l'école américaine du "human engineering", fait de l'organisation du système de production le critère absolu de l'intervention ergonomique (2). Ce critère peut être défendu lorsque les effets de la dysfonction éventuelle sont entièrement mesurables à travers les critères de production. Ainsi, si un incident dans un processus automatisé très coûteux conduit à une détérioration ou à une perte de production, la seule prise en compte de cet effet suffit à inciter à une organisation plus optimale, et par suite à réduire les problèmes de charge de travail qui peuvent en découler. Mais dans les processus de production de type parcellaire, les coûts organisationnels s'ils existent ne couvrent qu'une partie des dysfonctions qui se produisent. Celles-ci sont en grande partie régulées par les travailleurs, au prix d'une surcharge de travail. Le critère d'efficacité du système homme machine ne peut donc pas suffire à la prise en compte des effets des dysfonctions. Il est un critère composite qui recouvre des logiques séparées, celle du fonctionnement de l'appareil de production (mesurable en dernier ressort par des indicateurs économiques), celle du fonctionnement psychophysiologique des travailleurs (mesurable en terme de charge de travail ou de "coût physiologique"). Les zones de recouvrement entre ces deux logiques ne sont que partielles, et elles varient fortement d'un type d'organisation de la production à un autre (3). A travers la prise en compte privilégiée de secteurs économiques de pointe, l'ergonomie des systèmes homme-machine tend à s'intéresser essentiellement aux cas où les zones de recouvrement sont larges. Au

-----  
 (1) WISNER (A.), *Eléments de méthodologie ergonomique in SCHERRER (Eds.), Précis de Physiologie du Travail, Masson (1981), pp.521-539.*

(2) De MONTMOLLIN (M.), *Les systèmes hommes-machines, PUF, 1967. 248 p.*

(3) WISNER (A.), *Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelle de travail, CNAM, Paris, 1972.*

contraire, l'analyse ergonomique du travail parcellaire sous forte contrainte de temps, montre que l'analyse de la charge de travail doit être conduite séparément de l'objectif d'optimisation du système. Les "coûts" ressentis par les travailleurs (et notamment les risques pour leur santé) ne peuvent être examinés à travers un critère composite (1). A travers l'étude du "travail d'O.S.", l'ergonomie a pu ainsi se définir une dimension nouvelle, où l'articulation entre l'étude du travail et ses conséquences en terme de charge de travail est l'objet essentiel(2).

Ces deux ordres de critiques montrent l'apport que peut présenter l'analyse ergonomique des postes taylorisés dans la compréhension de l'importance du thème des conditions de travail dans les années soixante-dix. La critique des instruments d'analyse du travail et celle d'une régulation globale de l'organisation du travail peuvent expliquer l'émergence progressive de dysfonctions dans l'utilisation de la main-d'oeuvre ouvrière dans les secteurs taylorisés.

Ainsi, l'interprétation du problème des O.S. en terme de risques nouveaux pour la santé des travailleurs s'affronte directement au modèle culturel non seulement par la différence de définition des problèmes en cause (risque pour la santé d'une part, refus d'un certain travail d'autre part), mais aussi par le recouvrement des champs concrets d'investigation de ces deux modèles, c'est-à-dire le contenu même du travail. L'analyse ergonomique ne se traduit pas uniquement par la prise en considération des éléments d'environnement du travail (niveau sonore, thermique,...). Elle les resitue par rapport à l'organisation du travail. Elle est donc d'abord une critique de celle-ci. En cela, elle s'inscrit bien dans le débat social sur l'amélioration des conditions de travail puisque celle-ci est d'abord issue d'une critique de l'organisation taylorienne du travail dans la production de masse. Mais elle déplace cette critique par rapport à la problématique dominante, celle du refus du travail parcellaire. Alors que la psychosociologie cherche dans les comportements des salariés des indicateurs d'un refus du contenu du travail, l'analyse ergonomique veut y voir la conséquence d'une charge de travail que les seuls indicateurs économiques de la production ne peuvent pas réguler.

-----  
 (1) TORT (B.), Bilan de l'apport de la recherche scientifique à l'amélioration des conditions de travail, CNAM, Paris, 1974, 166 p.

(2) LAVILLE (A.), L'ergonomie, PUF, 1976, 128 p.

Laboratoire de Physiologie du Travail et d'Ergonomie (CNAM).  
Introduction à l'analyse du travail en atelier, ANACT(Montrouge), 1981, 40 p.

Ainsi, dès 1966, une analyse ergonomique du travail des femmes O.S. de l'industrie électronique, couplée à une enquête par questionnaire, permettait de noter que les phénomènes de refus de ce travail s'expliquaient d'abord par les lourdes contraintes de travail (1). Les difficultés rencontrées par les ouvrières dans le processus de "montée en cadence", c'est-à-dire la période nécessaire pour qu'un nouveau type de poste soit tenu normalement par une ouvrière donnée, illustraient le "coût physiologique" subi par celle-ci pour pouvoir assumer le travail prescrit par l'organisation. En terme de comportement, cela conduisait à une situation apparemment paradoxale du point de vue psychosociologique : dénonciation des conditions de travail, mais résistance au changement car c'est dans ces périodes de changement que le "coût physiologique" est le plus fort.

A la suite de cette étude ergonomique du travail répétitif, de nombreuses autres analyses ont été faites confirmant ces résultats (2). Analyser le problème des conditions de travail par rapport à l'expansion des modes de production de série à la chaîne ou sous forte contrainte de temps implique donc de mieux connaître le type de charge de travail qu'ils entraînent, les conséquences sur la santé des salariés, et les différents niveaux où ces conséquences se répercutent sous forme de dysfonction. Cette démarche peut seule permettre de porter un jugement sur la validité des correctifs proposés, comme les nouvelles formes d'organisation du travail, et expliquer une partie des réticences qu'elles entraînent. Ce dernier point sera repris dans le chapitre 5.

L'analyse de la charge de travail comme objet principal de l'étude ergonomique dans les industries de main-d'oeuvre à tâches répétitives appelle plusieurs remarques :

- 1/ La charge de travail est un concept ambigu car plusieurs lectures peuvent en être faites. Compte tenu de ce qui est visé ici, c'est-à-dire de mieux connaître les incidences des conditions réelles de travail sur l'apparition de modèles d'ACT dans les années 1970, il est déjà nécessaire de rappeler que sous ce terme de "charge", on regroupe en fait deux réalités relevant de logiques différentes : les

---

(1) BRAEC, *Les conditions de travail des femmes O.S. de l'électronique*, *op.cit*

(2) TEIGER (C.), LAVILLE (A.), DURAFORG (J.), *Tâches répétitives sous contraintes de temps et charge de travail*, CNAM, (1973), 206 p.

LAVILLE (A.), TEIGER (C.), *Conditions de travail et emploi : point de vue de l'ergonomie* in *Emploi et Système productif*, La Documentation Française, 1979, pp.275-281.

contraintes de travail qui sont les formes concrètes prises par les postes de travail, et les astreintes qui sont les effets subis par les travailleurs sous forme de fatigue ou d'atteinte à leur santé. Ces deux pôles ne sont pas substituables l'un à l'autre. Les contraintes de travail conduisent à des astreintes subies, mais celles-ci seront plus ou moins perceptibles dans le fonctionnement du système productif ou même des systèmes de protection sociale, selon les modes concrets de gestion de la main-d'oeuvre qui seront mis en place dans les entreprises. Ainsi, on ne peut pas raisonner, pour les astreintes, en terme d'homme moyen. Or l'organisation du travail de type taylorienne ne prend pas en compte les différences interindividuelles. Elle conduit donc, par l'imposition de contraintes de travail à des effets sélectifs sur la main-d'oeuvre, et sur les mouvements de cette main-d'oeuvre, amenant à constituer une population ouvrière spécifique (main-d'oeuvre jeune, féminine,...). L'analyse des conséquences des contraintes de travail peut ainsi être développée tant dans les astreintes de la population au travail (démarche épidémiologique traditionnelle) que dans celle de la population ayant quitté ce travail (épidémiologie de la mobilité) ou enfin dans celle qui ne peut accéder à ces emplois (catégories de main-d'oeuvre "interdites" de travail parcellaire).

Dans l'analyse de la charge de travail (tant comme contrainte que comme astreinte) du travail parcellaire, il faut donc chercher quelles sont ces caractéristiques plus particulièrement sélectives des emplois. Au niveau de son contenu, l'analyse ergonomique du travail parcellaire a mis d'abord en évidence un transfert dans le contenu de la charge de travail vers la contrainte temporelle (1). Les effets des autres contraintes du travail parcellaire (environnement physique du travail, posture de travail, horaires décalés,...) sont d'autant plus nets, que le travail parcellaire s'effectue dans un contexte de forte contrainte de temps.

- 2/ Alors que cette contrainte temporelle, appréhendée dans le sens commun sous le vocable de "cadence" a été interprétée par les psychosociologues comme une preuve de la perte d'intérêt pour un travail "idiot", l'analyse ergonomique du travail conteste un des principes de base de la rationalisation taylorienne : la division entre travail à composante manuelle et travail à composante intellectuelle. Ce que la rationalisation taylorienne du travail effectue, c'est une division entre conception et exécution, perceptible

-----  
 (1) Sur les constituants de la charge de travail voir : MONOD (H.) et Coll. L'évaluation de la charge de travail (rapport aux 13èmes journées de médecine du travail) in Travail et Sécurité, 1975, n° 1, pp. 21-29.

tant sur le plan organisationnel que hiérarchique. Mais cela n'autorise pas à considérer le travail d'exécution comme simple composante manuelle, d'un travail global dont l'activité de conception serait la composante intellectuelle. Un travail répétitif sur chaîne de montage ou sous forte contrainte de temps ne peut être assimilé à la seule exécution de micro-gestes. Chaque opération même élémentaire est à la fois exécution d'un travail physique et d'un contrôle "intellectuel" de ce travail. L'existence d'incidents fréquents pas ou mal prévus par l'organisation du travail accentue ce travail mental par la nécessité d'une mise en oeuvre spontanée de réponse. Le travail répétitif est donc totalement compatible avec une charge mentale qui est généralement ignorée à cause de la simplicité apparente du travail théorique. La monotonie et l'ennui dénoncés par les psychologues ne signifie donc pas qu'il n'existe pas de sursollicitation des capacités mentales de la main-d'oeuvre. Au contraire, un contexte de pauvreté de contenu mais de forte charge mentale risque de conduire à un état de "souffrance psychique" des ouvriers qui ne peut se résumer à un refus d'un travail ennuyeux(1).

Cette existence d'une composante intellectuelle du travail répétitif conduit à des contradictions dans la stratégie de comportement de la main-d'oeuvre. Ainsi, dans un atelier électronique, une opératrice travaillant sous forte contrainte de temps (12000 opérations élémentaires par journée de travail) effectue officiellement un travail de contrôle de machine de soudure automatique et se trouve donc classée comme O.S. L'analyse ergonomique de son activité montre qu'en fait, elle consacre une partie de son temps à régler sa machine par un processus d'ajustement (2). Cette activité de réglage n'est pas prévue dans le travail théorique prescrit par les méthodes, et elle n'a donc pas de formation théorique qui pourrait l'aider dans ce processus purement empirique. Par suite aucun temps n'est alloué pour cette activité de fait, mais celle-ci est nécessaire car les incidents ne peuvent être contournés que par un tel ajustement entre production et réglage. L'analyse du travail montre que le travail fait appel à une charge mentale importante (prise d'information en continu), dans un contexte de pauvreté de contenu. L'activité de réglage de fait a deux conséquences sur cette charge. D'une part, elle permet de mieux maîtriser l'aléa et de plus elle est perçue positivement par l'ouvrière qui y voit un élément d'intérêt au travail. Mais d'autre part, ce

---

(1) WISNER (A.), *Organisation du travail, charge mentale et souffrance psychique*, in *Revue des Conditions de Travail*, Marseille, N°1, septembre-octobre 1982, pp.5-8.

(2) Observations faites par l'auteur en 1976 (*Mémoire de Méthodologie Ergonomique*).

travail supplémentaire réduit le temps disponible alloué au travail purement productif, augmentant la contrainte de temps. Le débat entre forte charge mentale et intérêt du travail n'est donc pas simple, et l'analyse ergonomique du travail réel taylorien montre les limites des interprétations purement culturelles.

- 3/ L'évolution dans les formes de la charge de travail vers une charge mentale voire une souffrance psychique, ainsi que le besoin pour un fonctionnement efficace du système de production d'une capacité de régulation implique une "flexibilité" dans les aptitudes des salariés qui ne sont pas réparties équitablement entre tous les travailleurs. Les contraintes de travail sont donc les vecteurs d'une double sélection de la main-d'oeuvre. D'une part, elles rigidifient la demande de travail en spécifiant des aptitudes nécessaires que seul un segment du marché du travail peut effectuer. Ainsi, dans le cas présenté plus haut, le travail est accompli sous binoculaire ce qui implique que les flux d'entrée dans la production soient limités à une population disposant d'une vue excellente. D'autre part, la sollicitation de certaines aptitudes, et non sollicitation d'autres, transforment les capacités de la main-d'oeuvre en place, et peuvent conduire à des contradictions entre les différents types de besoins du système de production. La taylorisation dans l'usage de la main-d'oeuvre se traduit en fait par un processus de rigidification, d'abord par sélection, ensuite par transformation de la main-d'oeuvre.

Contraintes et astreintes ne sont donc pas équivalentes puisque le fonctionnement concret du système de production, de gestion de la main-d'oeuvre, du marché du travail, permettent un ajustement acceptable entre les deux, mais au prix de diverses dysfonctions, soit ailleurs, soit à plus ou moins long terme. Aussi, la prise en compte de l'ensemble des effets des conditions de travail sur la santé ne peut être faite à travers les seules dysfonctions immédiatement perceptibles sur le lieu de la production. Enfin, même si des dysfonctions sont constatées, leur relation avec les conditions de travail peut être médiatisée. Ainsi, les contraintes de travail conduisent à des tris de main-d'oeuvre (sélection de travailleurs capables de subir les astreintes qui en découlent). Mais cette sélection qui va aboutir par exemple à privilégier à l'embauche une main-d'oeuvre jeune, risque de conduire à des phénomènes relevant de la problématique du refus culturel (apparemment plus prononcé dans cette tranche d'âge). Cela ne signifie pas qu'une explication en terme d'effet des conditions de travail sur la santé ne puisse pas être développée même dans ce cas.

L'analyse ergonomique de l'organisation taylorienne du travail permet ainsi, au delà d'une analyse de la charge de travail, de s'interroger sur les logiques à l'oeuvre dans les interactions entre offre et demande de travail d'O.S. Le repérage des dysfonctions qui en découlent peut donc être une des voies d'interprétation de l'apparition autour de la population des O.S. d'un débat social sur leurs conditions de travail et sur les modes d'organisation du travail qui leur sont imposés.

## II- L'ANALYSE ERGONOMIQUE APPLIQUEE AUX EFFETS DE L'ORGANISATION TAYLORIENNE : LES PROCESSUS DE VIEILLISSEMENT DIFFERENTIEL DANS L'INDUSTRIE

L'analyse purement épidémiologique du travail parcellaire pourrait être une bonne orientation pour connaître les effets du travail sur la santé. Cette question est importante, mais les développements précédents montrent que cette relation est complexe et que la place de l'organisation et de la gestion du travail est primordiale. Les débats sur le vieillissement différentiel en rapport avec le travail en sont l'illustration.

Il y a plusieurs façons d'examiner les influences des conditions de travail sur le vieillissement. Une première manière consiste à voir à quelle morbidité et à quelle mortalité sont soumis des groupes de travailleurs ayant des conditions de travail différentes. On sait ainsi que l'espérance de vie à 35 ans chez les salariés hommes est très différente selon les catégories socio-professionnelles, les manoeuvres et les O.S. ayant environ 8 ans d'espérance de vie de moins que les instituteurs dans la période 1955-71 (1). Aussi la mortalité est très différente entre ces groupes dans une tranche d'âge comme celle des 45-54 ans. Au cours des années 60-70, l'écart entre la mortalité des manoeuvres et celle des instituteurs dans cette tranche semble avoir même augmenté pour atteindre 3,4 fois (2). Ce type d'information est confirmé pour d'autres pays européens comme la Grande-Bretagne par exemple (3). De plus, la pathologie différentielle des causes de décès

---

(1) DESPLANQUES (G.), *La mortalité des adultes suivant le milieu social*, Coll. INSEE, D. N°24, 1976.

(2) Ministère du Travail, *Incidence des conditions de travail sur la santé et les modes de vie*, 15 p. + annexes, reprographié.

(3) Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Le stress physiologique et psychologique au travail*, Dublin, 1981, 207 p.



pour les différentes classes d'âges, est très contrastée selon les CSP prises en compte (1).

Ces constats sont importants car ils montrent qu'une analyse épidémiologique des conditions de travail et de leurs conséquences sur l'état de santé de la population serait envisageable. Des tentatives pilotes de cette mise en relation ont été faites comme dans l'analyse des conditions de travail des rotativistes (2). Mais ces analyses présentent des risques. La mortalité plus forte des manoeuvres que celle des instituteurs ne peut s'expliquer par les seules conditions de travail affrontées. C'est un ensemble de conditions sociales dont les conditions de travail ne sont qu'une partie qui explique ces différences. Les mécanismes sociaux d'entrée dans la vie active, et notamment les mécanismes de reproduction sociale ou de sélection déterminent, avant même qu'un travail ne soit accompli, une partie des pathologies ultérieures. Ainsi, la plus grande santé des instituteurs s'explique partiellement par leur meilleur état de santé à l'entrée dans l'activité, alors que les handicaps sociaux et physiques des futurs manoeuvres les conduisent vers ces activités. Les contraintes de travail pénibles des tâches de manoeuvre, et leur effet futur sur la santé, ne font donc que renforcer un mécanisme d'inégalités sociales qui préexistait (3). Ces constats sur la morbidité ou la mortalité différentielles sont de plus difficiles à mettre en évidence, car une partie des conséquences sur la santé des conditions de travail ne sont visibles qu'après l'éviction de fait du milieu de travail. Des enquêtes épidémiologiques ont montré par exemple que les "traces" de la vie de travail, c'est-à-dire les conséquences des astreintes subies, étaient surtout visibles chez ceux qui avaient dû quitter leur travail (mobilité par chômage, mobilité vers un autre emploi ou mobilité vers l'inactivité). Une mise en relation entre structure des emplois et caractéristiques de la main-d'oeuvre, comme elle sera vue plus loin, conduit en fait à minimiser les effets réels, puisque ceux-ci sont visibles surtout lorsque le processus d'éviction du poste s'est déjà déroulé.

C'est pourquoi, plutôt qu'une épidémiologie statistique, l'analyse ergonomique amène à s'interroger sur le rôle du travail dans le vieillissement. Dans cette seconde interprétation, le sens du mot

---

(1) DESPLANQUES (G.) *op.cit*

(2) TEIGER (C.) et al ., *Les rotativistes*, ANACT, 1982, 344 p.

(3) ERULIN, cité par BLASSEL (H.), LAVILLE (A.), TEIGER (C.), *Conditions de travail et analyses économiques in Critique de l'économie politique*, N°23, 1976, pp.11-33.

vieillesse n'est plus le même. Il ne s'agit plus de savoir si un travailleur est âgé, car le vieillissement est justement le processus par lequel une personne encore jeune, au sens traditionnel du terme, est trop vieille pour un emploi donné (1). Dans certaines entreprises de l'électronique ou de l'habillement, la moyenne d'âge du personnel en fabrication est inférieure à 25 ans. L'analyse ergonomique permet de noter que cela n'est pas seulement le résultat d'un processus social (femmes quittant le marché du travail après avoir eu un ou deux enfants), ou tout au moins que ce mécanisme social risque de n'être qu'une rationalisation d'une impossibilité physiologique à rester face à de telles contraintes de travail après un certain âge. Les ergonomistes ont mis en évidence depuis longtemps cet effet à travers des structures d'âge moyen (et si possible de variance autour de cet âge ce qui est un indicateur supplémentaire) selon les types de métiers à l'intérieur d'un même atelier. L'explication de ce phénomène réside d'abord dans les différences de vieillissement selon les fonctions de l'organisme humain. La capacité de faire des efforts physiques lourds est l'objet d'un vieillissement tardif, ce qui explique la présence de personnels âgés dans des activités de ce type. Mais les phénomènes cardiaques se révèlent beaucoup plus tôt et les postures sollicitant d'avoir les bras au-dessus des épaules (ayant un "coût cardiaque" élevé) ne peuvent pas être tenus (en tendance) par du personnel trop âgé. Des études ergonomiques ont montré ainsi que dans deux ateliers de mécanique dont les conditions de travail ne se différencient que par ces activités à postures fatigantes, les structures d'âge étaient très différentes (2). De même, l'analyse ergonomique des postes de travail parcellisés dans l'électronique ou l'habillement montre que l'organisation du travail parcellaire qui y est développée conduit à solliciter à outrance les capacités perceptives et sensorielles, et à ne pas solliciter d'autres aptitudes. Comme les capacités perceptives et sensorielles sont celles dont le vieillissement est le plus rapide, leur sursollicitation conduit à accélérer les processus de vieillissement, tandis que la non sollicitation d'autres capacités conduit à leur sclérose (3). Le développement de l'industrie de consommation de masse organisée en postes taylorisés durant les années 1960 a conduit à une insertion massive de

---

(1) WISNER (A.), *Les traces de la vie de travail chez les travailleurs in Cahiers de la mutualité dans l'entreprise, N°1, mars-avril 1982, pp.13-31.*

(2) MARCELLIN (J.) et VALENTIN (M.), *Etude comparative d'ouvriers de 40 à 45 ans travaillant dans deux ateliers de l'industrie automobile, CNAM, 1969.*

(3) LAVILLE (A.), TEIGER (C.), DURAFORG (J.), RAQUILLET (M.), *Charge de travail et vieillissement, CNAM, 1973.*

la main-d'oeuvre jeune dans des emplois de ce type, conduisant à des difficultés rapides par création de handicaps professionnels (vieillesse des capacités perceptives et sensorielles, rigidités des capacités d'adaptation) (1). Du point de vue microéconomique (mobilité de la main-d'oeuvre) mais surtout macroéconomique, l'analyse ergonomique du vieillissement différentiel peut permettre d'expliquer certains phénomènes constatés dans des zones où l'industrialisation s'est faite essentiellement par le développement de l'emploi parcellisé (industrialisation de l'Ouest notamment dans la fin des années 60). Ces zones de création d'emploi ont été aussi des zones d'augmentation du chômage, y compris de personnes ayant déjà travaillé (2). Le "malaise des O.S." pourrait être au moins partiellement interprété à partir de cette rigidification de la demande de travail par l'appareil productif. Le sens des actions correctrices en sera aussi modifié. Si une certaine gestion de l'organisation du travail conduit à une sélection très dure de la main-d'oeuvre, et pour la main-d'oeuvre ainsi sélectionnée a un rejet rapide par usure des capacités à rapide vieillissement, cet aspect doit être pris en compte dans les tentatives de réorganisation du travail. Nous verrons plus loin que l'une des raisons de certains échecs de ces réorganisations tient à leur conséquence sur la charge de travail (voir chapitre 5). La non prise en compte dans les pratiques de réorganisation de cette dimension se traduit ainsi par un accroissement de l'effet sélectif de l'organisation du travail, et par suite à des conflits internes aux collectifs de travail. L'analyse ergonomique de l'organisation du travail apporte ainsi, à travers l'étude de la charge de travail, un ensemble de données qui devraient être prises en compte dans les sciences sociales. Ainsi, l'effet sélectif influence le fonctionnement des marchés du travail comme on le verra à propos des analyses économiques en terme de modelage. Il joue aussi sur les ressources et contraintes des acteurs de l'entreprise et donc sur ce qu'étudie la sociologie des organisations.

---

(1) PACAUD (S.), *Aspects sensoriels et perceptifs* in SCHERRER (J.) Eds., *Précis de physiologie du travail*, op.cit., pp.547-570.

(2) THELOT (C.), *Le fonctionnement d'un marché de l'emploi : l'exemple des Pays de la Loire*, in *Economie et Statistique*, juillet-août 1975, N°69, pp. 51-58.

SECTION 2  
DE L'ANALYSE ERGONOMIQUE DES TACHES PARCELLAIRES  
A CELLE DE SES EFFETS SUR L'ETAT DE LA MAIN-D'OEUVRE

Si l'analyse ergonomique des emplois taylorisés permet de mettre en évidence des dysfonctions au plan monographique, peut-on en déduire que des conséquences plus macro-économiques aient eu lieu, créant les conditions de l'apparition d'une crise des conditions de travail ? Pour cela, il faut passer du plan de l'analyse du travail à celui de ses conséquences. Nous essayerons d'examiner ce point à travers les interprétations en terme de structuration du marché du travail à la suite des conditions du travail parcellaire. Nous examinerons ensuite à travers les statistiques de l'enquête de 1978 la portée de cette hypothèse.

I - UNE ANALYSE ECONOMIQUE DES EFFETS DES CONDITIONS DE TRAVAIL : LE MODELAGE DE LA MAIN-D'OEUVRE.

Nous examinerons plus loin l'apport de l'analyse économique néo-classique traditionnelle à l'étude des conditions de travail. Cette approche peut prendre en compte les liens "conditions de travail-santé" -et plus généralement "contrainte-astreinte"-, mais elle le fait à un niveau très général.

Mais les analyses des ergonomes suscitent leur propre "lecture" économique car elles postulent l'existence d'une structuration de variables économiques de fonctionnement de l'entreprise et du marché du travail, à travers les dysfonctions qu'entraînent les rapports "contraintes-astreintes" dans les tâches taylorisées. Mais cette structuration n'est pas conçue de façon statique, elle inclut le rôle joué par la gestion concrète de la main-d'oeuvre pour répondre aux effets des contraintes.

Ainsi, l'analyse concrète des conséquences du vieillissement différentiel dans la période d'avant 1975 comparée aux conséquences dans le début des années 1980 montre les difficultés d'une analyse économique trop schématique du lien entre santé et travail. C. TEIGER et R. VILLATTE faisant le bilan de 15 années d'études ergonomiques de la production en grande série constatent que si les mécanismes décrits dans le début des années 1970 restent valables, leurs conséquences sur la gestion concrète des entreprises et sur le fonctionnement du marché du travail se posent dans un cadre nouveau (1). Si le vieillissement différentiel est la

-----  
(1) TEIGER (C.) et VILLATTE (R.), Conditions de travail et vieillissement différentiel, in Travail et Emploi, 1983, pp.27-36.

cause d'une pyramide d'âge jeune pour les postes concernés, les entreprises rencontrent des difficultés accrues avec le vieillissement effectif de la population active. La gestion macroéconomique du chômage et de l'emploi peut partiellement résoudre ces difficultés (exclusion du personnel vieillissant vers l'inactivité comme avec la garantie de ressource ou les contrats de solidarité ; utilisation des mesures pour l'emploi des jeunes comme source de main-d'oeuvre précaire pour les emplois à fortes contraintes). Mais la nécessité micro et macroéconomique d'une politique d'emploi tenant compte d'un désajustement croissant entre les capacités de la main-d'oeuvre et les exigences des postes rendent nécessaires une analyse économique partant directement des constats des ergonomes (1). C'est dans un tel cadre qu'a notamment été défini par certains économistes le concept de "modelage" (2).

Nous examinerons ici cette perspective pour tenter de montrer que l'apport des hypothèses ergonomiques à l'analyse du fonctionnement du marché du travail est à la fois novateur et difficile à intégrer. Le concept de "modelage" est directement issu de l'analyse ergonomique du travail taylorisé, même s'il est défini dans une orientation économique au-delà de la critique de l'étude du travail. Comment un tel concept de niveau très empirique peut-il être cohérent avec une volonté d'analyse beaucoup plus large des mécanismes économiques et sociaux ? La réponse à cette question est difficile, car les auteurs de cette démarche partent du constat d'un hiatus entre approche ergonomique des conditions de travail et approche économique. Cette distance n'est pas nouvelle puisque toute analyse économique et sociale de la réalité du travail rencontre cette difficulté. Il en est ainsi de l'étude de la qualification et de celle de la formation par exemple. Mais ce que l'analyse ergonomique du travail permet de noter c'est d'abord que "l'échange" que constitue la rencontre entre offre de travail et demande de travail ne peut être considérée comme une "boîte noire" dont seuls les éléments externes sont contrôlés (salaires, quantité de travail, comportements sur le marché du travail). Cette rencontre est aussi

---

(1) MOLINIE (A.F.) et BUE (J.), *Age, travail et emploi : travailleurs vieillissants et vieillissement dans le travail*, in Travail et Emploi, N°15, 1983, pp.7-13.

(2) BLASSEL (H.), GERME (J.F.), MICHON (F.), *Une autre approche des conditions de travail : usage et reproduction des forces de travail* in Emploi et Système productif, la Documentation Française, 1979, pp.231-250.

un processus de transformation de la main-d'oeuvre comme le montrent les analyses sur le vieillissement différentiel. Or ce processus de transformation découle de la différence entre la logique organisationnelle de l'utilisation de la main-d'oeuvre et la logique de fonctionnement psychophysiologique du travailleur. L'analyse organisationnelle traditionnelle considère que le principe économique d'efficacité permet l'articulation de ces deux logiques. L'analyse économique en fait de même en ramenant la rationalité de la mise en oeuvre de la production à une rationalité économique. Or l'analyse ergonomique des postes de travail montre que la rationalité de l'organisation en niant la réalité de la logique du corps du travailleur n'est qu'une rationalité limitée, y compris du point de vue économique. Ainsi, H. BLASSEL, J.F. GERME et F. MICHON distinguent la "force de travail", du travailleur qui la vend. Si la référence à l'analyse marxiste de la force de travail est maintenue, elle est complétée par une définition concrète des formes de constitution de cette force de travail à travers les conditions de travail. Dans leur analyse, celle-ci est alors conçue non seulement comme une marchandise, mais aussi comme un moyen concret de production. La logique de l'organisation, fondée sur une science organisationnelle du travail et sur ses instruments, opérationnalisations du taylorisme, décide de ce qui est nécessaire en tant que force de travail. Le travailleur doit dès lors se soumettre à cette logique, pour organiser ses propres capacités selon les normes qui en découlent, en vue d'en faire une force de travail. Le "modelage" est alors le processus par lequel l'imposition d'une logique organisationnelle conduit à une surmobilisation de certaines capacités du travailleur comme force de travail, et à la sous-utilisation des autres. Il est un processus de transformation du travailleur en force de travail, avec les conséquences qui en découlent pour sa santé. A la fois formation et déformation, ce processus conduit à une structuration de la main-d'oeuvre par une organisation donnée, tant technique qu'économique, du système productif. Par suite, on peut s'interroger sur les problèmes en retour qu'entraîne une telle structuration.

Ce concept de modelage peut s'adapter à l'analyse de toutes les formes d'utilisation de la main-d'oeuvre. En cela, elle n'est pas tout à fait nouvelle dans l'analyse socio-économique puisque tout apprentissage est une forme de modelage, de réduction du corps du travailleur au seul corps productif. Mais l'intérêt de cette analyse est d'abord dans la mise en évidence dans le processus taylorien de la distance entre les deux corps, et par suite de la violence de leur confrontation. Les conditions de travail tayloriennes sont bien des conditions d'usage de la force de travail et par suite les instruments du modelage, mais elles le sont dans un contexte particulier où la

distance entre travailleur et force de travail est si grande que les effets négatifs en retour sont particulièrement nets. En ignorant le fonctionnement réel de l'individu pour lui imposer un fonctionnement théorique sous forme de pure force de travail, le modelage taylorien conduit à des difficultés dans sa propre pérennisation. L'analyse économique ne peut se contenter de montrer à quelle logique répond le modelage, elle doit aussi montrer que cette logique conduit à des dysfonctions à différents niveaux du système économique et social. C'est à ce niveau qu'on rejoint la question de départ : le type d'analyse des rapports conditions de travail-santé des travailleurs développée par l'analyse ergonomique est elle une explication de l'apparition du débat sur les conditions de travail dans le début des années 1970 ?

L'analyse en terme de modelage permet de situer à quels niveaux économiques peuvent être recherchées les conséquences de la distance trop forte entre travailleur et force de travail dans le cadre des processus tayloriens. Même si c'est à travers les problèmes concrets de gestion rencontrés dans les entreprises que ces difficultés apparaissent (problème de détermination de la charge de travail en fonction de la main-d'oeuvre en place, mobilisation inter-poste de cette main-d'oeuvre, et rigidités d'adaptation...), c'est dans le cadre des processus de mobilité sur le marché du travail et par suite des tris de main-d'oeuvre que le modelage sera le plus facilement repérable à un niveau statistique. Or, aucune des catégories d'analyse du fonctionnement du marché du travail ne recouvre totalement les mécanismes concrets que veut étudier le processus de modelage. Ainsi, le terme d'O.S. tant utilisé pour présenter la population cible de ce processus ne recouvre qu'imparfaitement cette réalité comme nous le verrons plus bas. On peut cependant essayer de mettre en relation les informations disponibles sur les conditions de travail avec quelques indices indirects de leurs effets sur la main-d'oeuvre et sur la mobilité.

## II- ESSAI DE CADRAGE STATISTIQUE DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DES CONSEQUENCES DES TACHES PARCELLAIRES

L'analyse ergonomique des processus répétitifs et l'approche en terme de modelage font référence à une pathologie professionnelle, plus insidieuse que celle liée aux accidents du travail par exemple, même si ses résultats peuvent être très massifs comme le montrent les approches du vieillissement différentiel dans l'industrie. Alors que l'approche de la sécurité liée aux accidents du travail peut être directement examinée dans une démarche de type "cause-effet", la pathologie générale du travail répétitif est médiatisée par la gestion de la main-d'oeuvre (rejet des travailleurs vieillissants, ou au

contraire réallocation sur d'autres postes,...). Se limiter à une analyse structurale des conditions de travail existantes (c'est-à-dire des contraintes) ne peut suffire pour en déduire des effets. La meilleure manière d'opérer consisterait à chercher à partir de données longitudinales sur des individus quels sont les effets des conditions de travail subies antérieurement, et comment le fonctionnement du marché du travail et les systèmes de gestion des entreprises ont accentué ou au contraire réduit ces effets. Mais cette "épidémiologie dynamique" affronte deux obstacles. Le premier est d'ordre théorique, et a été examiné plus haut. Le modelage par le travail n'est qu'une partie d'une structuration plus large de l'individu à travers l'ensemble des structures sociales qu'il rencontre (socialisation générale, mode de vie qui en découle, forme d'habitat,...). Le second, d'ordre plus technique, est lié aux difficultés concrètes d'une telle mise en oeuvre. Il serait nécessaire de disposer sur une période longue d'informations tenant à la fois aux contraintes subies et à l'état de santé, plus tous les événements économiques marquants (mobilité interne et externe à l'entreprise). Dans l'état actuel des statistiques, il n'est même pas possible de comparer des données sur deux périodes, puisque la première enquête sur les conditions de travail a été réalisée en 1978 (1).

Une autre manière d'aborder la question, moins approfondie, consisterait à rechercher une information sur les "traces" de la vie de travail aux moments les plus significatifs mis en évidence par les études ergonomiques, c'est-à-dire lors de la mobilité. Puisque les conditions de travail conduisent à des tris de main-d'oeuvre, l'étude de l'effet de ces tris permettrait d'affiner l'analyse des conditions de travail. Ainsi, si le type de mobilité à partir d'un type de poste est différent statistiquement parlant, de celui qui découle d'un autre type, on peut voir dans ces types différents des étapes (ou des points de départ dans certains cas) de filières de mobilité très différentes. L'hypothèse que permet de faire l'approche ergonomique est que la filière englobant des postes répétitifs sous cadence est beaucoup plus

---

(1) Les résultats de l'enquête de 1984 sont parus début 1986. Ils ne seront pas vraiment examinés ici car ils portent sur une période trop éloignée de celle étudiée. Un constat important cependant est que malgré la forte baisse depuis 1975 de la part des ouvriers non qualifiés et les transformations techniques, les contraintes de travail liées au rythme de travail (à la chaîne, avec cadencement automatique,...) demeurent assez semblables en proportion (17,6 % en 1978 et 16,3 % en 1984 selon l'ancienne nomenclature des emplois). Les constats sont assez semblables pour les autres conditions de travail.



défavorable, qu'une mobilité ascendante de travailleurs qualifiés par exemple. L'analyse de la mobilité pourrait donc être différenciés selon les filières qui sont impliquées, et le poids respectif des conditions de travail entre ces filières. Un certain nombre d'informations peuvent être montrées dans ce but. Ainsi, une étude réalisée chez des demandeurs d'emploi montre que ceux-ci sont porteurs pour partie de traces de leurs conditions de travail passées, et que ces traces sont plus prononcées que dans une population toujours au travail (1). De manière plus globale, la mobilité des O.S. femmes entre 1965 et 1970 a été nettement plus défavorable que celle des autres CSP (données de l'enquête FQP rappelées plus haut Chapitre 1). L'étude de la mobilité ne peut cependant pas traiter correctement deux questions. Tout d'abord, les filières de mobilité défavorables ne découlent pas uniquement des conditions de travail. La mobilité des travailleurs précaires a souvent des proximités avec celle de travailleurs soumis à des mauvaises conditions de travail, mais rien ne permet d'en assimiler les causes. Pour le faire, il faudrait étendre le concept de modelage en disant que le processus spécifique de socialisation qu'implique le travail précaire joue, comme les conditions de travail, un rôle de modelage des travailleurs en une force de travail très destructurante pour la personnalité sociale des travailleurs et par suite, les conduit vers une filière de mobilité très défavorable. On sortirait alors d'une analyse sur les seules traces en matière de santé. L'autre limite à cette approche des effets des conditions de travail est liée à la gestion, interne ou externe, de la mobilité. Si le système de gestion de main-d'oeuvre de l'entreprise est en mesure de déplacer le personnel vieillissant (au sens ergonomique du terme), lorsque celui-ci n'est plus en mesure de tenir les postes à fortes contraintes, les effets des traces du travail sur la santé pourront être ignorés, car ils n'apparaissent pratiquement à aucun niveau de fonctionnement économique et social. De même, le processus de mobilité par retrait précoce d'activité des femmes qui existait dans certains secteurs dans le passé a toujours été analysé comme découlant de stratégies familiales (arrêt pour élever les enfants). Les problèmes rencontrés depuis le début des années 1960 dans des secteurs de productions en série peuvent être accentués par les transformations dans les taux d'activité féminine. Enfin, dans un contexte d'expansion de l'emploi, certaines des conséquences du modelage par des contraintes de travail élevées, peuvent avoir été masquées par des transferts vers des

---

(1) MARCELLIN (J.), ERULIN (F.), *Etude de quelques variables anthropométriques chez 8.203 demandeurs d'emploi in Le travail humain, Vol.38, 1975, pp.144-166.*

secteurs moins contraignants. Comme on l'a noté plus haut, c'est le développement dans l'emploi industriel de ces tâches à fortes contraintes, concurremment au maintien dans la population active des main-d'oeuvres spécifiques qui les tiennent, qui peuvent à un moment donné aboutir à des dysfonctionnements économiques.

L'existence du phénomène de modelage ne devient donc sensible sur le plan économique, que lorsque les tris de main-d'oeuvre qui en découlent sont significatifs. Ainsi, analyser les rapports entre conditions de travail et santé des travailleurs peut être réalisé en partie à travers l'étude de la structure de la main-d'oeuvre rapportée à la structure des conditions de travail. On appréhende ainsi indirectement l'effet du modelage bien que d'autres facteurs jouent aussi un rôle. M.LEVY, analysant la répartition relative des âges des diverses CSP, par rapport à la structure moyenne par classes d'âges de la population active dans le recensement de 1975, note que le profil chez les O.S. est caractérisé par une surreprésentation des jeunes (1). Cependant, cette tendance est partagée par d'autres CSP telles les employés du commerce ou les ouvriers qualifiés, sans que les causes en soient forcément les mêmes. Il est donc difficile d'imputer la jeunesse relative d'une CSP aux mauvaises conditions de travail qu'elle rencontre. Il peut s'agir au contraire d'une filière de mobilité professionnelle ascendante. Ainsi, entre 1972 et 1980, 13,2 % de la mobilité des O.S. et manoeuvres hommes se sont effectués vers la CSP "ouvriers qualifiés" (mais seulement 3,2 % chez les femmes) (2). L'interprétation de la mobilité globale d'une CSP donnée ne peut donc pas être faite à partir d'une seule hypothèse de modelage. Il est nécessaire de mieux cerner les conditions et l'organisation du travail.

L'enquête Conditions de travail de 1978 (avec quelques autres données plus dispersées) peut permettre de poser quelques hypothèses à ce niveau. Cette enquête a fait l'objet d'une exploitation assez développée dans les différentes revues qui dépendent du Ministère du

---

(1) LEVY (M.), *Les âges dans les professions in Population et Sociétés*, INED, avril 1978, N°112, ppl. 3.

(2) POHL (R.) et SOLEILHAVOUP (J.), *Mobilité professionnelle, Enquête FQP 1977, Collection de l'INSEE, D.91, décembre 1982, 344 p.*

Travail. Les résultats eux-mêmes ont été publiés en 1979 et 1981 (1). Il s'agit là de la première tentative pour connaître les conditions de travail dans leur ensemble et il est significatif que les questions posées se soient largement inspirées des travaux ergonomiques. Ceci permet d'obtenir un faisceau d'informations, en particulier sur le contenu du travail et la charge de travail qui en découle. C'est cet aspect qui sera brièvement présenté ici pour voir si les hypothèses des ergonomes ont un début de confirmation dans les informations statistiques.

On peut discriminer à l'intérieur des composantes du contenu du travail, selon les types d'astreintes qui découlent de chaque élément de contenu du travail. La notion de charge de travail peut alors être différenciée entre plusieurs composantes. Une des questions sera alors de savoir s'il y a eu une évolution des formes prépondérantes de charge de travail, amenant à l'apparition de nouveaux problèmes (nouvelles formes de fatigue, obsolescence accélérée des aptitudes des travailleurs...).

C'est donc par rapport à l'astreinte de travail (au sens large) que le contenu des tâches doit être examiné. C'est dans cette acception qu'on parlera d'une évolution des formes principales de charge de travail.

Compte tenu d'une part des critères les plus souvent retenus dans les méthodes d'analyse des conditions de travail et d'autre part, des informations statistiques disponibles, grâce à l'enquête de 1978, on peut présenter quatre types de "charges" découlant des tâches de travail, le quatrième type n'étant d'ailleurs pas réellement une charge au sens psycho-physiologique du terme. Chaque type de charge est alors caractérisable par un certain type de contrainte (contenu du travail) et un certain type d'astreinte (fatigue ressentie, conséquence sur la santé, sur la "socialisation" des travailleurs).

---

(1) Cette enquête à laquelle il sera fait souvent référence par la suite, a été l'objet de nombreuses publications. En particulier, les résultats d'ensemble ont été publiés dans deux Suppléments au Bulletin Mensuel des Statistiques du Travail.

- premiers résultats, supplément 71-1979 ;

- la charge de travail, supplément 84-1981,

De nombreux articles ont déjà été publiés sur ces résultats.

Ces quatre types peuvent être présentés dans le tableau suivant :

TYPE DE CHARGE		
<u>Type de contrainte</u>		<u>Type d'astreinte</u>
1/ Efforts physiques nécessaires (manutention, transport)	CHARGE DYNAMIQUE	Fatigue énergétique
2/ Postures nécessaires pour accomplir les tâches	CHARGE STATIQUE	Fatigue essentiellement cardiaque
3/ Contraintes de temps, de traitement d'information d'attention	CHARGE MENTALE	Fatigue mentale
4/ Contenu organisationnel, relationnel et professionnel des tâches	CONTENU PSYCHO-SOCIOLOGIQUE DU TRAVAIL	Vécu psycho-sociologique du travail, "fatigue psychique"

Ces quatre types de "charge" de travail présentent à la fois une certaine similitude (existence de composantes du travail réel effectué et des conséquences de ce travail sur la santé ou l'état psychique des travailleurs à travers le binôme contrainte-astreinte) et certaines différences (les composantes du travail sont plus ou moins représentées selon les types de travail et cette répartition évolue dans le temps ; les types d'astreintes et leurs conséquences sur le système économique et social évoluent aussi).

L'intérêt de cette distinction entre différents types de charges réside surtout dans la mise en évidence éventuelle d'une évolution des problèmes les plus importants de charge de travail. Assiste-t-on à une évolution d'une majorité de postes de travail caractérisés par de fortes charges physiques vers une prépondérance de postes entraînant une fatigue mentale notable, ou des conséquences psycho-sociologiques graves ? Les informations statistiques qui existent portent essentiellement sur les contraintes, les astreintes n'étant véritablement appréhendées que dans des études monographiques. Cependant, certains indicateurs indirects, notamment sur les caractéristiques socio-démographiques de la main-d'oeuvre, ou sur les formes de mobilité peuvent être recherchés.

- La charge énergétique

Cet aspect longtemps primordial du travail a connu avec la mécanisation accrue des activités agricoles ou industrielles une moindre importance. C'est cette diminution relative de la charge énergétique qui explique le sentiment assez fréquemment répandu d'une amélioration automatique du travail due au progrès technique. Ce type de charge demeure cependant encore très important pour certaines catégories de salariés (agricoles, ouvriers). Dans l'enquête de 1978, 39,5 % des salariés agricoles et 35,1 % des ouvriers sont comptabilisés comme devant porter ou déplacer des charges lourdes. Respectivement, 33,2 % et 17,9 % de ces salariés déclarent aussi effectuer d'autres efforts physiques importants. Ainsi malgré la mécanisation, les efforts énergétiques continuent à affecter une part non négligeable des travaux manuels.

L'enquête de 1984 confirme ces résultats (37,3 % des ouvriers déclarent déplacer des charges lourdes). Mais en même temps, les deux enquêtes indiquent que c'est dans les secteurs non industriels (bâtiment et commerce alimentaire) que l'on rencontre le plus de postes ouvriers exigeant le déplacement ou le port de charges lourdes. Cette constatation confirme bien que la mécanisation des activités proprement industrielles a fortement contribué à réduire les efforts physiques. C'est dans les activités de "manutention" (54,4 %) et dans la "livraison, service après vente, démarchage, transport en dehors de l'entreprise" (46,6 %) que les ouvriers faisant des efforts physiques pour porter ou déplacer des charges sont les plus nombreux.

Ces efforts physiques importants ont-ils des conséquences sur la santé des travailleurs ? Il faut bien noter qu'un des objectifs de la rationalisation du travail proposée par TAYLOR et ses continuateurs était de réguler la charge de travail afin que la fatigue qui en découle soit optimale. C'est pourquoi les méthodes d'organisation du travail qui ont suivi le taylorisme originel, et notamment les méthodes de temps prédéterminés (MIM, Work Factor,...) attachent une grande importance à éviter une surcharge de travail considérée comme irrationnelle du point de vue de la productivité. Ceci explique sans doute largement le fait qu'au moins dans les entreprises pouvant rationaliser leur organisation du travail, si cette charge énergétique dangereuse pour la santé existe, elle est, semble-t-il, suffisamment régulée par le marché du travail et l'organisation des entreprises pour qu'il n'y en ait pas de trace tangible dans les indicateurs macrostatistiques.

Ainsi, dans l'enquête de 1978 si on cherche à discriminer la population ayant des contraintes de travail du type "porter ou déplacer des charges lourdes", on constate que ces contraintes sont rencontrées plus fréquemment par les ouvriers (39,9 %) que les ouvrières (19,2 %), par les ouvriers de nationalité algérienne (48,4 %) que les ouvriers français (34,4 %) mais que parmi les ouvriers, les diverses classes d'âge sont approximativement aussi fréquemment soumises à ce type de contraintes. L'interprétation de ces résultats est certainement difficile. Les différences hommes - femmes semblent cependant logiques compte tenu du type de contrainte. Quant aux différences entre français et algériens, elles peuvent s'expliquer d'une part en raison de l'importance relative des hommes par rapport aux femmes dans cette population de salariés, et d'autre part en raison d'un certain refus des salariés français pour des tâches de ce type. L'incidence sur la santé ne peut donc pas être analysée à partir de cette statistique. La relative absence de liaison entre l'âge et cette contrainte de travail pourrait cependant signifier que même si ce type d'emploi est fatigant, il ne semble pas avoir, sur le plan macrostatistique un effet sélectif selon l'âge. Certes, ce type d'interprétation est hasardeux car pour pouvoir dire quelque chose de précis sur les astreintes subies, il faudrait avoir des données sur l'état biologique des salariés subissant ces contraintes. Mais cette enquête tend tout au moins à conforter les analyses ergonomiques selon lesquelles, la charge énergétique contenue dans certaines limites raisonnables n'est pas le facteur le plus sélectif, tout au moins à l'égard de l'âge.

#### - La charge posturale

Cet aspect des contraintes de travail et des astreintes qui en découlent est généralement considéré comme représentant un élément de la charge physique de travail. Cependant, ce qui la différencie des efforts physiques analysés plus haut, c'est le type d'astreinte qui en découle. Certes, le maintien d'une posture à un certain "coût" énergétique (mesurable notamment par la quantité de calories consommées par l'organisme pour sa réalisation). Mais l'existence d'une posture difficile n'a qu'une incidence assez légère sur le bilan énergétique d'un travail donné. Par contre, elle a une influence plus sensible sur d'autres fonctions vitales, comme le rythme cardiaque, la pression artérielle... Cela découle du type d'activité musculaire mis en oeuvre dans une telle contrainte. Ainsi, le "coût cardiaque" d'une posture difficile (travail avec les bras au dessus des épaules par exemple) sera très nettement plus préoccupant que son "coût énergétique" (sauf évidemment si cette posture sert de surcroît à l'exécution d'une

manipulation lourde). Dans l'enquête de 1978, 26,4 % des ouvriers et 43,5 des salariés agricoles déclarent rester longtemps dans une posture pénible. Chez les ouvriers, il s'agit surtout de types de travaux qui ne sont pas caractérisés par un poste de travail fixe qui peut faire l'objet d'un aménagement ergonomique. Ceci explique qu'on trouve ce type de contrainte surtout dans les travaux d'entretien, réglage, réparation (38,9 % des ouvriers) et dans les secteurs caractérisés par ce type de travaux, comme la réparation et le commerce automobile (56,8 %) ou le bâtiment, génie civil et agricole (38,9 %). Mais ces postures défavorables se rencontrent aussi dans des emplois à postes fixes dont l'aménagement n'est pas favorable (36,7 % des ouvriers de l'industrie du cuir et de la chaussure et 32,2 % de ceux de l'industrie textile et de l'habillement indiquent rencontrer des postures pénibles).

Les astreintes qui découlent de ce type de contraintes posturales sont encore plus difficiles à mettre en évidence à partir de ces données statistiques. La proportion d'ouvriers soumis à cette contrainte plafonne pour la tranche d'âge 21-24 ans et décroît sensiblement après 50 ans (entre 22 et 24 % selon les tranches). Hommes et femmes rencontrent chez les ouvriers à peu près les mêmes risques quant aux contraintes posturales (respectivement 26,4 % et 25,1 %). Mais chez les femmes, la décroissance avec l'âge est beaucoup plus forte que pour les hommes. 35,1 % des ouvrières de 21 à 24 ans subissent des postures pénibles, alors que 20,6 % seulement des ouvrières de 55 à 59 ans déclarent de telles contraintes.

Ces résultats montrent la difficulté d'interpréter les caractéristiques socio-démographiques comme des indicateurs indirects des astreintes. La différence selon l'âge, plus forte chez les femmes que chez les hommes, s'explique sans doute d'abord par la place des femmes jeunes dans l'emploi ouvrier de la production de masse. Comme ce type de tâche représente pour les ouvrières une large partie des emplois à forte contrainte posturale (chaussure, textile, habillement...), c'est le problème de l'affectation sociale de la main-d'oeuvre féminine jeune à ce type d'emploi qui se retrouve posé. Cette affectation ne dépend-elle que de critères "sociaux" (mais alors comment expliquer que les femmes des classes d'âge plus élevées semblent moins représentées dans ce type de tâches), ou bien les critères physiologiques, en particulier les conséquences des astreintes subies dans les activités passées jouent-elles un rôle (en empêchant le maintien dans ces postes de travailleuses vieillissantes) ?

- La charge mentale

Ce problème est aussi très important pour la charge mentale. Sous le terme de charge mentale, on peut prendre en considération des types de contraintes et des types d'astreintes assez diversifiés. Ainsi, les travaux intellectuels ou d'autres emplois de responsabilité conduisent à des astreintes assez fortes pour ceux qui les effectuent. Mais nous avons vu que c'est l'existence d'une charge mentale, parfois forte, dans les emplois d'exécution qui correspond au problème que nous analysons. La cadence de travail, peut conduire à une surcharge mentale très forte, d'autant plus que le travailleur régule les incidents qui surviennent alors que le travail théorique étudié par les organisateurs du travail a tendance à minimiser ces incidents. Cette cadence de travail peut d'ailleurs être imposée non par une chaîne de production, mais par une norme de production (à l'heure, à la journée) qui conduira aussi à une forte astreinte. Enfin des emplois n'impliquant pas des opérations manuelles sous forte cadence peuvent aussi conduire à une surcharge (surveillance de machines automatiques impliquant une attention très marquée et permanente).

Les enquêtes statistiques existantes portent sur certains des éléments de contraintes qui contribuent à cette surcharge. Ainsi, une enquête auprès des entreprises sur la proportion d'ouvriers travaillant à la chaîne a été réalisée en 1974 et 1977. Cette proportion était à ces deux périodes respectivement de 6,2 % et 5,6 % des effectifs ouvriers (dans les entreprises de plus de 10 salariés). Mais ce faible pourcentage découle du type particulier de contrainte de travail qui est comptabilisé dans cette enquête. Il s'agit de la chaîne de montage où le rythme de travail de chaque opérateur est directement imprimé par le fonctionnement collectif de la chaîne, que cela découle ou non du déplacement d'un convoyeur mécanique. Ce type de poste de travail est spécifique à quelques produits nécessitant un assemblage séquentiel (automobile, chaussure, électroménager...) mais n'épuise pas les travaux à cadence imposée (en particulier les travaux de surveillance). Dans l'enquête de 1978, auprès des ménages, la même question a été posée, les résultats étant quelque peu différents (7,6 % des ouvriers déclarent travailler à la chaîne et 7,1 % en 1984). Mais cette enquête permet surtout de différencier la situation entre les sexes alors que l'enquête périodique porte sur les postes de travail et non sur leurs titulaires. On remarque alors que même si la proportion globale d'ouvriers travaillant à la chaîne est assez faible, les différences sont très grandes entre sexes (hommes 4,5 %, femmes 18 %) et encore plus larges si on tient compte des catégories socio-professionnelles. Les O.S. femmes sont soumises pour plus d'un quart des effectifs (26,5 %) au travail à



la chaîne, contre 7,7 % pour les hommes O.S. Plus surprenant, 15,1 % des ouvrières qualifiées, travaillent à la chaîne, soit une proportion presque double de celle des O.S. hommes (1). Dans l'enquête de 1984, la proportion des ouvrières augmente même légèrement (de 18,1 % à 18,4 % dans l'ancienne nomenclature) alors que celle des ouvriers baisse (de 4,5 à 4,3 %) (2).

Mais l'enquête de 1978 permet d'approfondir la connaissance des contraintes de temps, au-delà du modèle d'organisation du travail à la chaîne. Dans le questionnaire soumis aux travailleurs, plusieurs types de causes d'imposition du rythme de travail étaient proposés. Un certain nombre de ces questions a été regroupé dans l'exploitation sous la catégorie "travail sous forte contrainte de temps", c'est-à-dire répondant au moins à une des définitions suivantes : travail à la chaîne, rythme imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, rythme de travail imposé par la cadence automatique d'une machine. Dans l'enquête de 1984, cette catégorie est dénommée : "contrainte de type automatique". La proportion des ouvriers soumis à ces contraintes est beaucoup plus forte puisqu'elle atteint 17,6 % (et 28,6 % pour les seules ouvrières). Cette information permet d'avoir une certaine indication sur la charge mentale des ouvriers. Encore faut-il ajouter que de nombreux travaux de surveillance impliquent une attention permanente, or ces emplois où une forte cadence découle de contraintes "morales" (standard de production, salaire au rendement) ne sont pas compris dans cette catégorie du travail sous forte contrainte de temps. Enfin, en 1984, cette charge mentale a aussi été appréhendée à travers l'obligation de ne pas quitter des yeux son travail qui concerne 25,5 % des ouvriers, mais 38,7 % chez les seules ouvrières.

La charge mentale des emplois d'exécution est donc un phénomène largement répandu. Mais ici encore, la mise en évidence d'un ensemble de contraintes de travail n'a d'importance que si on peut lui associer des effets aux niveaux des astreintes. Dans l'enquête de 1978, qui permet d'associer certains critères socio-démographiques avec les contraintes étudiées, on constate que la population ouvrière ayant des tâches de travail sous forte contrainte de temps, n'est pas indifférente aux variables socio-démographiques. Outre la différence hommes-femmes notée plus haut, il existe une relation entre l'âge et l'intensité de

---

(1) VOLKOFF (S.), MOLINIE (A.F.), "Conditions de travail des ouvriers... et des ouvrières", *op.cit*

(2) BUE (J.) et CRISTOFARI (M.F.), *Contrainte et nuisances dans la vie de travail*, in Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi, Paris, N°20, avril 1986, pp.5-95.

cette contrainte. Alors que pour les classes d'âge jeunes, la proportion d'ouvriers soumis à cette contrainte est forte (jusqu'à 24,6 % pour les 18-20 ans), cette proportion baisse assez régulièrement à partir de 30 ans environ (13,0 % pour la classe d'âge 55-59 ans). Mais ce phénomène est beaucoup plus net chez les femmes (42,4 % à 18-20 ans, et 19,8 % à 55-59 ans) que pour les hommes où il n'y a pas vraiment de tendance. Comme pour les contraintes posturales, mais à un niveau beaucoup plus important, l'interprétation de ce résultat est difficile car il faudrait pouvoir dissocier ce qui découle de la place socialement allouée à l'emploi féminin ouvrier sur le marché du travail (notamment à travers les retraits d'activité après le mariage ou la maternité) de ce qui est la conséquence d'une forte astreinte de travail ayant des conséquences sélectives selon les classes d'âge. Sans pouvoir trancher sur les parts respectives de ces deux phénomènes, on peut noter cependant que ce résultat est compatible avec les analyses ergonomiques sur le vieillissement prématuré de la main-d'oeuvre affectée à ces postes.

D'autres indicateurs indirects du même type de ces astreintes pourraient être recherchés dans les informations statistiques traditionnelles sur les caractéristiques socio-démographiques de la main-d'oeuvre. Dans la mesure où on cherche à mettre en évidence un effet pathologique de certains emplois sur la main-d'oeuvre qui les effectue, c'est à travers des indicateurs de mobilité ou de stabilité qu'on peut approcher ce problème. Ainsi, l'ancienneté peut être un renseignement plus intéressant que l'âge. Mais elle n'est pas disponible dans l'enquête de 1978 sur les conditions de travail qui est sans doute la meilleure source statistique à ce jour pour tenter de montrer au plan macroscopique un effet de contraintes mentales de travail sur la main-d'oeuvre.

#### - Le contenu psychosociologique du travail

Si l'existence d'une astreinte mentale due au contenu du travail est assez difficile à mettre en évidence même sur le plan scientifique (il n'existe pas actuellement de mesure facile de la surcharge mentale), les conséquences psychosociologiques sont encore plus difficiles à appréhender. Les "dommages" subis par les travailleurs ne sont pas analysables directement en terme d'astreinte physiologique (1). En réalité, on se réfère là à un ensemble d'effets, ou de réactions que la main-d'oeuvre rencontre en raison du modèle culturel implicite au contenu et à l'organisation du travail. Cette définition est à la fois

---

(1) DEJOURS (C.), Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, Le Centurion (1980), 156 p.

vague et large. Ainsi, elle peut autant porter sur la "pauvreté" d'un travail (répétitivité, faible intérêt des tâches), que sur l'organisation sociale en général. C'est plutôt aux dimensions propres au poste de travail et à son environnement relationnel immédiat qu'il sera fait référence ici. Mais là encore, le contenu du travail peut être interprété pour ses effets sur le comportement des travailleurs (c'est-à-dire leur "modelage" psychosociologique), ou au contraire par les réactions qu'il entraîne. Dans le premier cas, il s'agit bien d'une forme d'astreinte soit sur la constitution psychologique de l'individu (angoisse...) soit sur son comportement relationnel (1). C'est ainsi que les effets du contenu du travail d'O.S. sur les types de comportements des ouvriers spécialisés (retrait ou fusion selon les cas) semble très différent de celui des ouvriers qualifiés, particulièrement ceux de l'entretien (négociation) (2). Le travail accompli par un ouvrier a sur celui-ci un véritable effet d'acculturation qui dépasse de loin la seule vie de travail. Dans le deuxième cas, c'est le choc entre un certain système culturel d'attente à l'égard du travail et les postes effectivement tenus qui pose problème. Ainsi, si l'évolution culturelle due notamment à l'éducation, conduit à un plus grand refus de certaines tâches, c'est plus un désajustement entre système productif et culturel que l'apparition d'astreintes nouvelles qui peut expliquer l'importance actuelle du thème des conditions de travail. Ce désajustement relève de la problématique exposée dans le chapitre 3.

Il demeure cependant que cette distinction entre conditionnement sociologique et réaction à un état donné des conditions de travail est difficile à faire. Cette difficulté est évidemment plus large lorsqu'on s'attache aux données statistiques. Dans l'enquête de 1978, on peut avoir une indication sur la répétitivité et sur l'autonomie organisationnelle et d'autre part sur la nature du travail effectué. La répétitivité est directement visée par la mesure des emplois exigeant de "répéter toujours une même série de gestes ou d'opérations". Bien que cette définition soit plus large que la seule répétitivité des emplois d'exécution, elle donne cependant une image de celle-ci. Dans l'enquête, 20,8 % des salariés, mais 44,2 % des O.S. et 68,6 % des O.S. femmes déclaraient répondre à ce type de travail. Cette répétitivité est d'ailleurs autant un facteur de charge mentale que de contrainte psychosociologique. Ainsi, 73,3 % des ouvriers soumis à une

---

(1) WISNER (A.), *Organisation du travail, charge mentale et souffrance psychique*, *op.cit.*

(2) SAINSAULIEU (R.), *L'identité au travail (les effets culturels de l'organisation)*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977, 487 p.

forte contrainte de temps (selon la définition donnée plus haut) sont de plus affectés à un travail répétitif. Ce pourcentage est même de 88 % pour les ouvrières. Un certain emploi ouvrier féminin caractérisé à la fois par une forte contrainte mentale, découlant du rythme de travail et par une forte répétitivité semble donc ressortir de ces données.

Une étude réalisée aux U.S.A. sur la proportion de travailleurs bénéficiant d'une variété dans leur travail (indicateur inverse à la répétitivité) a tenté par intrapolation une analyse sur la période 1950-1970. Il semblerait que le groupe déjà le mieux loti, en 1950 (les hommes blancs) ait vu sa situation encore s'améliorer sur vingt ans. Au contraire, les femmes blanches, plus soumises aux tâches répétitives en 1950 auraient vu leur situation stagner et même se détériorer légèrement (1).

L'autonomie d'organisation, qu'elle soit individuelle ou de groupe, peut être approchée par quelques informations de l'enquête de 1978. Ainsi la possibilité d'interrompre son travail est à la fois un indicateur de charge mentale et d'autonomie. 33,2 % des ouvriers ne peuvent interrompre leur travail, 6,9 % ne le peuvent qu'en cas de remplacement. Ces chiffres sont respectivement de 39,3 et 11,8 % pour les O.S. femmes, soit plus de 50 % soumises à une dépendance forte. De même, les ouvrières spécialisées ayant au moins une pause durant le déroulement de leur journée de travail ne peuvent choisir le moment de cette pause que pour 13,7 % d'entre elles (contre 31,4 pour l'ensemble des salariés). En 1984, avec la nouvelle nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles, les données restent très semblables en particulier pour le groupe des ouvrières non qualifiées. L'organisation du travail et les contraintes techniques apparaissent ainsi comme des freins importants à l'autonomie ouvrière. L'analyse simultanée des contraintes mentales et psychosociologiques par type de tâches ouvrières permet d'affiner ces résultats. Ainsi, c'est dans les emplois de la fabrication (29 %), du conditionnement emballage (45,8 %) et de la surveillance de machines en fonctionnement (54,8 %) que se trouvent en 1978 les plus fortes proportions d'ouvriers soumis à de fortes contraintes de temps (17,6 % pour l'ensemble des ouvriers). Les parts de ceux qui ont en outre un travail répétitif sont respectivement pour ces tâches de 22,2 %, 38,3 % et 35,6 %.

---

(1) BROWN Julius, "How many workers enjoy discretion on job ? in Industrial Relations (Berkeley), vol.14, N°2, 1975, pp.196-202.

- Composantes de la charge de travail et type de main-d'oeuvre

Ce cadrage statistique même limité, montre l'intérêt d'analyser la structure des conditions de travail en rapport avec le type de main-d'oeuvre qui les subit. L'enquête de 1978 amène en effet deux types de conclusions.

1. Globalement, il est difficile de conclure que même pour les seuls ouvriers, les conditions de travail présentent surtout les caractéristiques décrites par les ergonomes, sauf pour certains groupes donnés. Les dangers les plus grands pour la santé que montre cette enquête, demeurent ceux étudiés traditionnellement dans le cadre de l'hygiène et de la sécurité. Ainsi, 25,1 % des hommes ouvriers déclarent risquer de respirer des toxiques, et 23,2 % manipuler ou être en contact avec de tels toxiques. En 1984, les proportions restent très semblables.

Certaines de ces conditions se retrouvent particulièrement dans les emplois tenus par des groupes de salariés donnés. Cependant, ce constat n'a rien de nouveau. Ainsi, l'importance plus grande de mauvaises conditions de travail dans la population active immigrée a déjà été analysée (1). Mais l'enquête de 1978 montre que les immigrés sont surreprésentés essentiellement dans les emplois ayant de mauvaises conditions d'ambiance de travail ou des charges physiques lourdes, alors qu'ils ne sont guère plus exposés que la population ouvrière française au travail sous forte contrainte de temps, comme le montre le tableau suivant :

	Proportion d'ouvriers sous forte contrainte de temps	Proportion d'ouvriers devant porter ou déplacer des charges lourdes	Part des ouvriers travaillant dans une mauvaise ambiance thermique
FRANCAIS	17,4 %	34,4 %	37,1 %
IMMIGRES ALGERIENS	19,7 %	48,4 %	52,3 %

Source : Ministère du Travail.

(1) RERAT (F.), PETIT (G.) et BAUMAN (M.), *Les emplois tenus par la main-d'oeuvre étrangère* in Cahiers d'Etude de l'Emploi, N°8, 1974.

La comparaison entre les différents types de pénibilité du travail ne tient évidemment pas compte de la structure par sexe des deux groupes d'ouvriers pris en compte dans ce tableau. Aussi, la différence pour les travaux impliquant des efforts lourds ou une ambiance thermique élevée tient sans doute à la faible part des ouvrières dans le groupe des immigrés algériens. Ces emplois étant majoritairement tenu par les hommes, le mécanisme d'allocation de la main-d'oeuvre tend alors à y privilégier l'emploi immigré. Mais il s'agit dans ce cas essentiellement d'un mécanisme de différenciation sociale des emplois qui relèvent ces mécanismes culturels abordés au chapitre 3.

La mise en rapport de ces types de contraintes (efforts lourds, mauvaise ambiance thermique) avec la structure par âge de la main-d'oeuvre ne permet pas non plus de noter une surreprésentation des classes d'âge jeunes. L'hypothèse d'un tri de main-d'oeuvre dû à ces contraintes n'est donc pas vérifiable à partir de ces données.

La relation âge-contraintes est différente, comme on l'a vu plus haut, pour certaines conditions de travail données : le travail répétitif et les postures pénibles. Le tableau suivant montre la dispersion de ces contraintes selon différents groupes de main-d'oeuvre.

	ENSEMBLE DES OUVRIERS	O.S.	FEMMES O.S.	FEMMES DE 18 A 29 ANS	OUVRIERS DANS LES ENTREPRISES DE 1000 SALARIES ET +
Travail sous forte contrainte de temps	17,6 %	26,3 %	41,9 %	40,8 %	30,8 %
Répétitivité des tâches	34,5 % (1)	44,2 %	68,6 %		
Postures pénibles	26,3 %	25,3 %	29,7 %	32,1 %	23,0 %

Source : Ministère du travail

(1) Non compris les contremaîtres et les apprentis.

Le travail sous forte contrainte de temps est donc le type de condition de travail dont l'impact différentiel est selon l'âge le plus fort parmi la population ouvrière. Ceci est normal puisqu'il s'agit là directement des conséquences de l'organisation du travail. Ce type d'organisation est surreprésenté dans les emplois d'O.S. dans la population des ouvrières jeunes et dans les grandes entreprises. Seul le second critère, les femmes jeunes, peut être un indice éventuel de modelage. Comme on l'a noté plus haut, il est difficile de dire si c'est à cause des contraintes de travail que les femmes jeunes sont surreprésentées dans ces groupes d'emploi ou si les comportements de la main-d'oeuvre et les modes de structuration du salariat industriel, font que les derniers entrés sur le marché du travail sont ceux qui se retrouvent le plus sur ces postes. Il faut cependant noter que l'enquête a été faite en 1978, soit à une période où la mobilité de l'emploi industriel s'était déjà réduite. La surreprésentation des jeunes femmes dans ces groupes d'emplois, peut donc montrer que malgré la crise de l'emploi, ils continuent à créer une mobilité par modelage. Les données publiées actuellement pour 1984 ne permettent pas de voir s'il y a eu une évolution, car la structure des contraintes par âge n'est pas disponible.

Une conclusion supplémentaire de l'enquête de 1978 est dans le cumul des conditions de travail contraignantes. Ainsi, le travail sous forte contrainte de temps s'effectue plus dans les grandes entreprises, où l'organisation des horaires fait le plus appel aux équipes alternantes. Or celles-ci ont aussi des conséquences en terme de vieillissement différentiel. Le tableau suivant montre l'importance des contraintes de temps dans le cadre du travail posté.

	Proportion d'ouvriers travaillant sous forte contrainte de temps	dont : ouvriers ayant un travail répétitif
Horaires alternants 2 x 8	46,4 %	35,3 %
Alternants 3 x 8 ou plus	42,4 %	27,6 %
Horaires fixes	13,7 %	10,3 %

Source : Ministère du Travail

L'importance du travail sous forte contrainte de temps et du travail répétitif dans la population ouvrière soumise à des horaires alternants s'explique essentiellement par le rôle de ce type d'horaire en production proprement dite, et dans les grandes entreprises qui ont adopté des organisations du travail parcellaires. Mais au-delà, elle illustre bien l'existence d'un ensemble de contraintes de ce type d'organisation qui rejaillissent à leur tour sur le type de main-d'oeuvre concernée.

2. Mais ces données mettent-elles en évidence un modelage de la main-d'oeuvre à travers le vieillissement différentiel dû aux conditions de travail ? Si les ergonomes ont noté très tôt les dangers que présentait le travail répétitif, si les luttes de la fin des années 60 ont insisté sur les "cadences infernales", ces conséquences sur la santé des travailleurs d'un mode d'organisation en expansion ont-ils pu contribuer de façon importante à l'apparition du débat social ?

L'enquête de 1978 ne permet pas d'accepter l'idée d'une transformation marquée dans les composantes des conditions de travail par rapport aux périodes précédentes. La nature des risques encourus au travail reste très diversifiée. Aussi l'importance prise par ce thème après 1968 ne peut être analysée comme découlant principalement d'une évolution dans les formes de risques. Même si les contraintes liées au travail parcellaire se sont développées, avec notamment l'importance de la charge mentale, durant les années 1960, cela ne concerne qu'un segment qui reste limité du marché du travail. Avec 17,6 % des ouvriers, le travail sous forte contrainte de temps n'est pas le mode d'organisation dominant que l'on veut bien dire.

L'influence de ces nouveaux types de contraintes sur des groupes particuliers est plus significative. Ainsi près d'une O.S. sur deux est soumise à cette forte contrainte de temps. Le modelage taylorien peut donc avoir amené des problèmes particulièrement cruciaux dans le marché du travail de cette main-d'oeuvre spécifique. La question est alors de savoir si le personnel ouvrier féminin n'a pas toujours été utilisé dans des secteurs à structure d'âge jeune. Les difficultés nouvelles rencontrées dans les années 1970 tiendraient alors plus à une évolution dans les comportements d'emploi féminins (maintien dans l'activité) qu'à un caractère plus sélectif des emplois, ou tout au moins à deux évolutions contradictoires : emplois plus astreignants d'une part, augmentation des taux d'activité féminins d'autre part.

L'analyse en terme de modelage, découlant de la critique ergonomique des modèles d'organisation du travail, impliquerait la mise en évidence non seulement de filières de mobilités dégradées sur le



marché du travail (dont la structure par âge des types de contraintes n'est qu'un indicateur très hypothétique), mais aussi l'examen des politiques micro et macro-économiques de gestion de ces filières. Pour qu'on puisse considérer que les contraintes de temps dues à l'organisation parcellaire sont à l'origine du problème des O.S., il faut qu'elles conduisent à des rigidités dans le marché du travail. C'est en cela que l'analyse en terme de modelage permet une interprétation économique des analyses ergonomiques.

Les difficultés rencontrées par les entreprises dans la gestion du personnel peu qualifié, c'est-à-dire le problème des O.S., ont-elles découlé d'un tel modelage ? L'enquête de 1978 montre qu'une population (O.S., femmes, jeunes), répond assez bien aux critères des approches ergonomiques. Mais ce groupe est-il suffisamment central au salariat, même au seul salariat ouvrier, pour expliquer de façon mécanique le succès du débat social sur les conditions de travail ?

L'analyse ergonomique des modes parcellaires d'organisation du travail révèle donc de vrais problèmes, (évolution dans les composantes de la charge de travail) mais qui ne peuvent pas être considérés comme étant directement à l'origine du débat sur les conditions de travail. Celui-ci est bien plus directement analysable à partir du modèle culturel d'interprétation présenté au chapitre 3. Pourtant, l'analyse ergonomique et à sa suite l'approche en terme de modelage, s'inscrivent dans un approfondissement des enjeux du débat social sur les conditions de travail sur deux points primordiaux.

Tout d'abord, le problème des O.S. a été souvent présenté comme découlant de comportements spécifiques à certaines strates de la main-d'oeuvre (femmes, jeunes ouvriers, immigrés) pour lesquels les référents culturels liés au travail sont mal assurés. L'analyse en terme de modelage permet de comprendre que les emplois concernés s'inscrivent dans un rapport spécifique au marché du travail (par la sélectivité qu'il implique) qui est lui-même une source de socialisation spécifiante. Ainsi, la problématique "culturelle" et celle en terme de modelage peuvent s'articuler dans les analyses d'un désajustement du marché du travail reflétant et accentuant un processus de structuration de l'offre de travail.

Ensuite, l'analyse en terme de modelage permet d'élargir le statut des conditions de travail dans l'analyse du fonctionnement du système productif et du marché du travail. Même si les rigidifications de compétences dues à une organisation trop parcellaire du travail ne peuvent pas être directement liées à l'apparition du thème des conditions de travail dans les années 1970, cette analyse permet

d'élargir les approches de gestion de la main-d'oeuvre dans une optique de valorisation de la main-d'oeuvre. La prise en compte des conséquences des contraintes subies sur les aptitudes futures de la main-d'oeuvre sont sans doute des problèmes plus importants dans les années 1980 que dans le début des années 1970. Le vieillissement de la population active d'une part, la nécessité de réadapter la main-d'oeuvre existante à des contextes technologiques nouveaux d'autre part, donnent aux conditions de travail un rôle important dans la rigidification ou au contraire la flexibilisation du marché du travail. Les données concernant 1984 sont de ce point de vue inquiétantes. Elles montrent une certaine stabilité du travail répétitif et à forte contrainte de temps chez les ouvriers, alors même que depuis 1975, la part des ouvriers non qualifiés se réduit sensiblement (1). Si ces tâches contraignantes semblent voir leur importance décroître, dans les entreprises de 1000 salariés et plus, signe sans doute de nouveaux modes d'organisation du travail et de transformations techniques, elles s'étendent au contraire dans les petites et moyennes entreprises. La critique ergonomique d'une organisation parcellaire du travail conserve toute sa validité, au moment même où, à travers la référence aux transformations techniques et à l'évolution des marchés des produits, le besoin de souplesse et de flexibilité des capacités de la main-d'oeuvre semble généralement admis.

---

(1) DAYAN (J.L.), LOCHET (J.F.), PODEVIN (G.), *Les catégories ouvrières sans qualification : diversité et transformations*, in Formation Emploi, Paris, 1986, N° , pp.62-77.



CHAPITRE 3

CRISE SOCIALE DE L'ORGANISATION PARCELLAIRE DU TRAVAIL ET  
RAPPORTS ENTRE SYSTEME SOCIAL ET SYSTEME TECHNIQUE  
DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL



L'idée d'une crise sociale liée à l'organisation parcellaire du travail est une des composantes primordiales du débat social sur l'ACT. Elle lie les attitudes des salariés, l'organisation du travail et les conditions de travail. C'est à travers elle que l'ACT apparaît donc comme une variable stratégique du rétablissement d'un équilibre dans la gestion du travail.

Pourtant la contestation par la main-d'oeuvre des conditions et du contenu du travail s'attache à toutes les dimensions de la vie de travail. Elle est considérée par ceux qui la postulent comme découlant d'une désaffection à l'égard de certains types de travaux, particulièrement dans le travail ouvrier. Elle peut donc prendre sa source dans l'ensemble des composantes du statut de ce type de travail : hygiène et sécurité au travail, environnement du poste de travail, contenu du travail (division des tâches, structure hiérarchique,...), prestige social attaché à l'emploi, perspective de carrière, sécurité de l'emploi, salaires,... La nécessité d'une "revalorisation du travail manuel" peut donc concerner l'ensemble de ces dimensions : améliorer la situation salariale (reclassification), statutaire (mensualisation), sanitaire (action sur les accidents du travail, sur les horaires de travail, sur le travail de nuit...).

Par ailleurs les transformations dans l'approche de l'organisation du travail peuvent découler d'une prise en compte de transformations techniques, de problèmes plus économiques liés aux marchés des produits, des composantes qualitatives de la main-d'oeuvre disponible (état de formation initiale ou continue, qualification, démographie, comportements), enfin des modèles organisationnels ("culture" de l'organisation).

Sur chacun de ces deux aspects, la problématique de la contestation des conditions de travail n'apporte un éclairage que sur une partie des problèmes rencontrés. Mais c'est en tenant compte en même temps de ces deux aspects que cette problématique a pris sa plus grande force. Un exemple qui sera développé plus loin (chapitre 6) est assez significatif à cet égard : c'est la problématique de l'Etat. Ainsi, le premier rapport d'expert demandé par le Ministre des Affaires Sociales en 1972, à la suite des grèves d'OS, portait sur les moyens "d'humaniser" l'organisation du travail industriel (1). Cette démarche

---

(1) DELAMOTTE ( Y.), Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel, La Documentation Française, Paris, 1972, 95 pages

s'inscrit bien dans la prise de conscience d'un problème de l'organisation du travail d'inspiration taylorienne dans une période de forte croissance. Les premiers signes de fragilité de cette croissance, et ses conséquences sur le fonctionnement du marché du travail, semblaient rendre nécessaire une transformation importante du contenu du travail. C'est à partir de cette problématique que le VIIème plan a posé le principe selon lequel "le meilleur emploi est la condition du retour au plein emploi", et, qu'après le début de la crise, a été mise en oeuvre une politique de "revalorisation du travail manuel".

Analyser le débat social sur les conditions de travail dans les années 70 implique donc d'interroger cette problématique dominante qui postule une crise sociale d'un mode d'organisation du travail. Les analyses des rapports entre système social et culturel et modèle d'organisation du travail, dans un contexte de développement de la rationalisation taylorienne, ont joué un rôle central dans la constitution de cette problématique. C'est autour d'elles que se sont structurés les discours des acteurs sociaux, les pratiques, les transformations et leur essai de validation et de critique. Au delà d'une réactualisation des analyses du rapport entre système social et organisation du travail, c'est aussi le rôle de l'organisation du travail dans ses rapports avec ses déterminants qui a été mis en avant. Ce point sera vu en section une. Mais la crise sociale du taylorisme est aussi apparu comme un moyen de réviser une vision trop déterminante des rapports entre les conditions techniques et économiques de la production et l'organisation du travail. Le changement organisationnel est apparu ainsi comme une stratégie d'ensemble de souplesse accrue du système productif. Ce point sera vu en deuxième section.

*SECTION 1*  
*LA PROBLEMATIQUE DU REFUS DU TRAVAIL PARCELLAIRE*  
*ET LES MODELES D'ORGANISATION*

L'hypothèse d'une crise du travail liée à l'organisation parcellaire est au centre du débat social sur l'ACT. Elle s'appuie sur un ensemble d'analyses critiques de l'organisation taylorienne. Cela est particulièrement vrai des analyses critiques de l'organisation du travail faites par les organisateurs eux mêmes, pour proposer des modèles nouveaux. Nous parlerons à ce propos d'une problématique "manageriale" de crise sociale du travail parcellaire et par suite d'amélioration des conditions de travail pour répondre à cette crise. Mais ceci est vrai pour des analyses plus critiques d'inspiration radicale qui postulent une crise des "modes de contrôle social" dans le travail.

I - PROBLEMATIQUE MANAGERIALE DE LA CRISE SOCIALE DU TRAVAIL PARCELLAIRE  
 ET NOUVEAUX MODELES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le fait que l'on parle ici de problématique manageriale signifie simplement que c'est un discours qui a été largement tenu dans les milieux d'entreprises ou d'experts liés à leurs activités, plus que parmi les autres types d'acteurs sociaux. C'est pourquoi, elle emprunte à la fois à une approche économique, à une psychologie appliquée au milieu de travail et à une approche systémique de l'organisation. C'est en articulant ces différents apports dans la mise en oeuvre de modèles pratiques qu'elle acquiert son utilité dans les milieux de praticiens. Enfin, même lorsqu'elle est exprimée dans une optique plus macro économique, en terme de dysfonctionnement qualitatif du marché du travail, elle reste centrée sur une problématique d'ajustement décentralisé au plan des entreprises (comme le montre la politique de "revalorisation du travail manuel"). Ceci explique sans doute que cette problématique s'est exprimée plus particulièrement à propos du thème de l'organisation technique et sociale du travail d'exécution. L'organisation du travail a été traditionnellement un terrain où l'action des entreprises s'attachait directement aux critères décentralisés c'est-à-dire largement économiques, et où l'influence syndicale était faible (au moins en France), ou récente, de même que l'influence de la réglementation sociale. Le fait que le champ de l'organisation du travail, notamment dans sa dimension de division des tâches d'exécution, devienne un élément du débat sur les conditions de travail, à l'occasion d'une crise sociale, amène à ce que le thème des conditions de travail et de leur amélioration soit traité pour partie par rapport à la logique de l'efficacité des entreprises.



Sur le plan historique, il faut d'ailleurs noter que cette problématique s'est d'abord développée auprès de spécialistes de l'organisation du travail rencontrant des problèmes pratiques dans l'utilisation décentralisée des outils du taylorisme plus qu'à partir de difficultés macro économiques. Pour schématiser, on pourrait trouver trois domaines, fortement interreliés, qui ont conduit à cette première expression de la problématique manageriale de l'amélioration des conditions de travail.

### 1) La psychosociologie appliquée

Alors que la tradition d'analyse sociologique du taylorisme insistait sur les conséquences négatives pour les travailleurs et leurs relations sociales, de la mise en oeuvre de modes parcellaires de l'organisation du travail, certaines études psychosociologiques américaines ont montré surtout les dysfonctionnements qui en découlaient pour l'entreprise. A la suite de la première étude d'envergure portant sur ce thème réalisée dans l'industrie automobile on constatait que la chaîne de montage conduisait à une insatisfaction latente qui s'exprimait aussi en terme de comportements des salariés (abandon d'emploi, absentéisme) (1). Les auteurs de cette étude proposaient déjà en conclusion des modes d'organisation du travail alternatifs, essentiellement une rotation entre des tâches qui demeurent parcellaires, ou même un regroupement des tâches, qui se trouveraient ainsi élargies.

Tout un courant psychosociologique de critique des postes de travail découlant du taylorisme s'est ainsi développé, tentant de décrire les variables de contenu du travail ayant une incidence sur la motivation des travailleurs, décrivant des modes d'organisation du travail optimale par rapport à ces critères, établissant des évaluations économiques des coûts et des avantages des différentes formes d'organisation ainsi proposées. Plusieurs écoles de psychosociologues se sont affrontées sur ces thèmes. Parmi ceux-ci on peut noter notamment un courant insistant sur une hiérarchie des besoins comme fondement de cette motivation (2). Cette approche psychosociologique peut expliquer qu'avec une relative couverture des besoins les plus impérieux, de nouveaux besoins plus qualitatifs prennent de l'importance dans les comportements, notamment au travail. Dans une société de croissance, le qualitatif deviendrait ainsi primordial. C'est aussi dans une direction

---

(1) WALKER (C.R.) ET GUEST (R.H.), *The man on the assembly line*, *op.cit.*

(2) MASLOW (A.M.), *"Motivation and personality"*, Harper, 1954.

assez proche que de situer l'analyse de F. HERZBERG qui a fortement influencé les milieux de responsables d'entreprises (1). Pour HERZBERG, les besoins de l'homme répondent à deux logiques parallèles, dont l'une contribue au niveau d'insatisfaction (facteurs "d'hygiène" dans l'analyse d'HERZBERG) et l'autre au niveau de satisfaction (facteurs de motivation), qui ne sont donc pas les deux pôles d'un même continuum. Appliquée au milieu de travail, cette approche permet de poser que seules certaines caractéristiques des postes (le contenu du travail, sa possibilité de permettre une réalisation du travailleur,...) sont des éléments de satisfaction, et donc de motivation au travail. Les autres aspects (conditions de milieu du travail, relations humaines, rémunérations) n'auraient pas d'influence directe sur la motivation, par contre leur situation déficiente entraînerait une forte insatisfaction. Sur le plan des conséquences, cette analyse conduit à privilégier l'intervention sur le contenu du travail par le biais de son enrichissement (adjonction de tâches d'un contenu plus riche aux simples tâches d'exécution), pour aboutir à une motivation des travailleurs, et donc à une plus grande efficacité de la production. L'apport de cette psychologie du travail est donc l'intégration d'une partie du champ des conditions de travail (l'attitude à l'égard du contenu et de l'organisation du travail) aux facteurs d'efficacité de la production. De ce point de vue, c'est une forme limitée d'application de la problématique exposée plus haut.

Elle constitue cependant une évolution importante par rapport à la psychosociologie traditionnelle appliquée au milieu de travail dans l'orientation dite des "relations humaines" (2). Dans ce dernier courant d'analyse, les rapports entre attitudes des salariés et efficacité ne se structurent pas autour du contenu et de l'organisation formelle du travail (lesquels restent ceux proposés par TAYLOR), mais dans le rôle joué par l'informel (la "logique des sentiments") qui gère les relations humaines.

Après les travaux de WALKER et GUEST, le thème central de la psychosociologie appliquée à l'organisation du travail devient le rôle du contenu du travail sur les attitudes. Aussi les conditions de travail deviennent, par ces analyses psychosociologiques, des facteurs potentiels de l'efficacité économique.

---

(1) HERZBERG (F.), Le travail et la nature de l'homme, E.M.E., 1971  
214p.

(2) MOTTEZ (B.), La sociologie industrielle, PUF, 1971, 128 p.

## 2) La critique micro-économique du taylorisme

Cette prise en compte des conséquences économiques des attitudes des travailleurs induites par le contenu du travail a été formalisée dans un courant de critique économique du taylorisme. C'est notamment la démarche d'un organisateur du travail comme L. DAVIS qui a montré que la mise en application de l'organisation du travail selon les principes tayloriens ne répondait pas, dans la pratique, à des critères économiques rationnels. Analysant les critères courants de conception de postes de travail (par questionnaires et entretiens individuels) L. DAVIS constatait pour l'industrie américaine en 1955, que les organisateurs retenaient du taylorisme un principe général de spécialisation des tâches et de répétitivité du travail, mais sans méthodologie systématique notamment pour évaluer les effets sur la productivité à long terme ou sur les coûts de production (1). En particulier, le seul indicateur de coût réellement utilisé était la minimisation du "coût immédiat" qui sur le plan pratique se traduisait par un critère dominant : minimiser le temps requis pour la production directe. C'est à une critique comptable de ce critère économique trop étroit que s'est livré L. DAVIS, pour proposer des critères économiques plus complexes, prenant en compte des coûts ignorés par les organisateurs du travail. C'est donc dans la logique même de l'organisation du travail que se situe l'apport de L. DAVIS. C'est pourquoi son analyse est généralement appelée "job design". Etudiant plusieurs cas de réorganisation du travail, L. DAVIS a montré, sans doute le premier, que ces réorganisations se justifiaient non seulement pour des raisons psychosociologiques (remise en cause d'une division extrême des tâches), mais aussi parce qu'elles s'appuyaient sur des critères économiques plus larges que le seul coût immédiat (2).

C'est ainsi, par exemple, que la prise en compte de la qualité (et du coût qu'entraîne une insuffisante qualité), de la flexibilité de l'appareil de production (et du coût qu'entraîne un changement de produit dans une organisation trop rigide), peut inverser le choix organisationnel qui se serait a priori porté sur un modèle parcellaire, vers un modèle où la division des tâches serait moins marquée. Mais L. DAVIS a surtout inclus dans son "coût économique total", des éléments liés aux comportements de la main-d'oeuvre, particulièrement

---

(1) DAVIS (L.E.), CANTER (R.R.), HOFFMAN (S.), *Current job design criteria in Journal of Industrial Engineering, 1955, vol.6, n° 2, pp. 5-11.*

(2) DAVIS (L.E.), *Job design and productivity, a new approach. Personnel. op.cit*

l'absentéisme et le turn-over (rotation du personnel). Reprenant le cas de la chaîne de montage étudiée par WALKER et GUEST, DAVIS montrait dès 1957, que des comportements réactifs de la main-d'oeuvre à une division extrême des tâches pouvaient être si coûteux qu'une organisation moins taylorienne se serait avérée plus rentable. En opposant un critère économique composite, de coût total, à un critère de coût immédiat minimal, L. DAVIS introduisait la problématique manageriale de l'amélioration des conditions de travail dans le champ des outils concrets de la conception des postes de travail. De ce point de vue, L. DAVIS était le premier dans une orientation qui a connu depuis un grand succès comme cela sera vu au chapitre 5. Le fait qu'il existe des instruments comptables permettant de supporter cette problématique, notamment d'évaluer les coûts pour les entreprises des comportements de réaction à une taylorisation excessive, est un élément important de diffusion des modèles concrets de réorganisation du travail qui en découlent. En plaçant la remise en cause des formes d'organisation taylorienne du travail sur le plan de l'efficacité et de la rationalité, L. DAVIS s'est situé sur le terrain même du taylorisme. D'où sans doute le succès de ces approches, mais aussi leur fragilité si la problématique manageriale de l'amélioration des conditions de travail ne répond pas à ses propres promesses.

### 3) La critique socio-technique du taylorisme

L'approche du coût économique total de L. DAVIS peut aussi être considérée comme n'étant que la composante économique d'une approche plus large, celle des systèmes socio-techniques. L'objet de cette approche est de situer le principe de la "one best way" taylorienne. N'est-elle qu'un principe de rationalité ou recouvre-t-elle un modèle d'organisation ayant une valeur universelle, dont la forme concrète est la division poussée des tâches ? Dans la pratique tous les outils techniques mis en oeuvre dans les organisations tayloriennes (étude du travail, chronométrage, utilisation de temps standards,...) incitent à la pérennisation d'organisations très parcellaires des tâches. Tous ces outils s'inscrivent en fait dans une économie des temps directement productifs selon la logique du coût minimal critiquée par L. DAVIS.

L'universalité d'un principe d'organisation du travail ouvrier avait déjà été remise en cause par les analyses de l'influence de l'évolution technique sur les qualifications et la gestion de l'organisation du travail. Ces analyses montrent que les formes tayloriennes correspondent à une étape donnée de l'évolution technique.

A. TOURAINE l'a montré pour les qualifications (1). J. WOODWARD pour sa part a mis en relation le fait que l'organisation "optimale" du travail (jugée par des critères d'efficacité des organisations), est différente selon les contextes technico-économiques (2). Ce déterminisme technologique modérant l'universalité des modes tayloriens d'organisation du travail a longtemps représenté l'espoir unique de dépasser les problèmes sociaux découlant des tâches parcellaires. Mais il ne remettait pas en cause l'hégémonie de ce mode d'organisation dans un contexte technico-économique donné (la production de masse, selon des techniques largement mécaniques). Ce point sera repris dans la deuxième section.

L'approche socio-technique est à la fois une continuation et un élargissement de ces approches. Elle intègre le déterminisme technologique, et la one best way taylorienne, mais dans un cadre de réflexion élargie. Les conditions d'apparition de cette analyse ont été rappelées plus haut. La mécanisation des mines anglaises dans l'immédiat après guerre a été accompagnée par la mise en oeuvre d'une organisation du travail d'inspiration taylorienne. Les résultats économiques étant décevants, on a demandé aux chercheurs du Tavistock Institute de Londres des solutions ne remettant pas en cause la nouvelle technologie. Dans leurs analyses, ces chercheurs ont mis en évidence que si l'organisation du travail était compatible avec la technologie nouvelle, elle s'opposait totalement avec la "culture" des travailleurs, habitués à une large autonomie d'organisation dans la période pré-mécanique. Les indicateurs de dysfonctionnement de l'organisation taylorienne nouvellement mis en place étaient d'ailleurs largement cohérents avec cette analyse (fort absentéisme, turn over, retard important dans les cycles de production par rapport aux prévisions,...). Tous ces éléments pouvaient être interprétés comme des indicateurs d'un refus par les travailleurs de cette organisation parcellaire. Les chercheurs du Tavistock ont donc mis en place une organisation alternative du travail, ne remettant pas en cause la technologie, mais utilisant des modèles organisationnels plus en rapport avec la "culture" du marché du travail local, notamment le travail en groupe. En cela ils n'étaient pas en opposition avec le principe d'organisation scientifique du travail (au

-----  
 (1) TOURAINE (A.), *La qualification, histoire d'une notion. Journal de Psychologie*, janvier-mars 1955, pp. 97-112.

(2) WOODWARD (J.), *Industrial organization, Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965. 281 p.

contraire ils ont permis la mise en oeuvre d'une organisation optimale). Mais c'est le "système social", c'est-à-dire l'offre de travail et sa composante culturelle qui ont permis de choisir entre deux organisations qui étaient possibles à technologie donnée. Par rapport à une vision limitée du taylorisme, ils montraient la relativité de la "one best way" organisationnelle à l'égard du contexte. Par rapport au déterminisme technologique, ils montraient que ce contexte ne joue pas par sa seule composante technique, mais aussi par sa composante sociale. La même technologie, avec un contexte social différent aurait peut être pu conduire à une organisation taylorienne du travail en un autre lieu, ou en une autre époque. Le choix fait sur ces deux bases d'efficacité économique d'une organisation du travail peut donc être très différent d'un contexte social à un autre. Dès lors, la fameuse "one best way" doit être sérieusement relativisée : à contexte technologique donné et en présence d'un contexte social, il existe effectivement dans cette approche une organisation optimale (et une seule). Mais comme les contextes tant technologiques que sociaux sont variables, la "meilleure voie" de l'organisation est située historiquement, spatialement, économiquement, technologiquement, socialement,...

Pour formaliser leur démarche, les chercheurs du Tavistock ont mis en avant la notion d'optimisation jointe. Elle se rattache à la fois à la théorie des systèmes et à un principe de rationalisation par l'organisation du travail. L'entreprise est considérée comme étant constituée d'un système joint de deux sous-systèmes (technique et social). L'organisation du travail sera optimale (eu égard aux objectifs du système, c'est-à-dire l'efficacité) si elle est déterminée à la fois en référence aux possibilités du système technique et à celles du système social. Il s'agira donc d'une "optimisation jointe" (1).

L'organisation du travail joue ainsi un rôle de pont entre ces deux sous-systèmes. Il est intéressant de noter les rapports qui existent entre cette approche et l'analyse économique traditionnelle, d'une part, et avec l'approche organisationnelle taylorienne d'autre part. L'apport de l'approche systémique permet en effet de donner un contenu empirique au principe d'allocation de la théorie économique, et en même temps un cadre théorique d'ensemble à l'organisation rationnelle du travail. Le principe d'optimisation jointe fait ainsi le lien entre

---

(1) EMERY (F.E.) et TRIST (E.L.), *Socio technical systems*, in EMERY (F.E.), Eds *Systems thinking*, Penguin, 1969, pp. 281-296.

le principe d'allocation optimale des facteurs de production de la théorie économique et la "one best way" organisationnelle des rationalisateurs du travail. Dans la théorie économique, la rationalité joue sur l'allocation économique des facteurs, en fonction du rapport entre leur productivité marginale et leur coût. Mais l'ensemble des allocations techniques optimales des facteurs (c'est-à-dire l'ensemble des possibles sur lequel portera la rationalité économique) n'est pas directement concerné par l'analyse. Le problème est considéré comme résolu et extérieur à l'économique. Pour sa part, la "one best way" taylorienne figée dans la pratique à un modèle unique d'organisation, élude le problème des influences économiques sur l'organisation. L'appel à l'approche systémique permet de donner un contenu concret et global à la fois au principe d'allocation économique, et au cadre théorique d'ensemble de l'organisation rationnelle du travail. Ce statut de pont entre méthode d'organisation et théorie économique donne à l'approche socio-technique un champ potentiel d'application très large puisqu'on postule ainsi à la fois l'universalité d'un principe et l'extrême diversité de ses mises en application concrètes. C'est pourquoi nous verrons dans la section 2 le rôle que l'approche socio technique joue dans la prise en compte des déterminants techniques sur la base d'une critique du modèle taylorien d'organisation.

Cependant, l'approche socio-technique se caractérise, outre la reconnaissance d'une grande diversité des formes optimales de l'organisation du travail, d'abord par l'importance attachée au système social dans le choix entre ces solutions optimales. C'est en cela que l'approche socio-technique a contribué au développement de la problématique manageriale proposée plus haut. C'est d'ailleurs dans sa capacité de répondre aux problèmes de conditions de travail qu'elle est la plus connue, malgré ses origines. Si l'approche socio-technique est un principe général, la manière dont elle traite du système social et de son influence sur la détermination optimale de l'organisation est significative.

Cette manière doit être rapprochée d'autres analyses. Ainsi, l'analyse de la diversité des modèles d'organisation du travail dans des contextes sociétaux différents ne relève pas de la même logique que celle du principe socio-technique (1).

---

(1) BROSSARD (M.), MAURICE (M.), *Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ?* in Sociologie du Travail, Paris, 16 (4), 1974, pp. 402-426.

Un état donné des qualifications offertes par l'appareil éducatif et l'organisation de l'appareil productif pourra être très différent d'un pays à un autre et par suite, l'organisation du travail y sera tendanciellement différente. La comparaison entre la RFA et la France montre qu'une offre relativement plus large de travail qualifié dans le premier pays conduit à l'adoption de modes d'organisation assez différents (1). Mais cette analyse des différences ne peut être ramenée à celle des contextes socio-techniques (différences dans le système social par exemple). En effet, ces différences de contextes sont elles mêmes la conséquence de la différence entre les deux cohérences globales caractéristiques des deux formations sociales considérées. Le principe d'optimisation jointe ne peut être utilisé ici que pour jouer un rôle de "lecture" de phénomènes ayant des origines plus larges. Le raisonnement en terme socio-technique aurait traité ces contextes sociétaux comme des contraintes dans le système social rencontré par l'entreprise. Leur importance ne serait donc pas niée, mais ne serait pas centrale à l'objet de l'analyse. Là encore, la proximité avec l'analyse économique néo-classique est réelle : les différences sociétales sont tout à fait compatibles avec le modèle, mais à la condition de les considérer comme exogènes. Ce qui compte c'est de montrer comment une procédure d'optimisation peut traiter des contextes différents pour aboutir à des résultats différents. Ceci conduit donc à chercher des modes universels de prise en compte de la diversité et cela est particulièrement net pour le traitement du système social. Dans la mesure où ce qui est visé est la prise en compte par une logique de l'organisation productive des contraintes sociales, même si une étude de celles-ci est à envisager, c'est pour leurs conséquences sur le fonctionnement économique de l'organisation (c'est-à-dire de l'entreprise). Comme celle-ci agit en fonction d'un environnement sur lequel il faut pouvoir jouer au niveau décentralisé de la conception des postes de travail, les indicateurs privilégiés d'analyse de ce système social et de son influence sur l'équilibre interne à l'organisation seront des indices de dysfonctionnement de la gestion de la main-d'oeuvre (absentéisme, turn-over, adaptabilité organisationnelle,...).

---

(1) MAURICE (M.), SELIER (F.) et SILVESTRE (JJ.), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, PUF, 1982, 382 p.



Ainsi, l'approche socio technique doit être aussi différenciée, au moins dans ses conséquences concrètes pour l'organisation du travail, d'approches intégrant plus largement l'ensemble des conditions culturelles et historiques, en particulier à travers la prise en compte des différences de type de développement (1). C'est ainsi que bien que le contenu originel de l'approche socio-technique se soit développé dans un contexte social spécifique (les mines anglaises et leur culture ouvrière pré-taylorienne), relevant d'un modèle global d'organisation industrielle, le mouvement d'analyse qui s'en est suivi s'est limité dans de nombreux cas à la mise en évidence de dysfonctionnements liés à des comportements de refus de la main-d'oeuvre. La problématique manageriale de l'amélioration des conditions de travail est ainsi ramenée à un dysfonctionnement de l'allocation décentralisée des facteurs de production, et un calcul économique sera le garant du retour à cet équilibre. La prise en compte du social dans l'organisation du travail apparaît ainsi comme purement fonctionnelle à une logique d'optimisation. Cependant, on ne peut pas assimiler l'approche socio-technique à la seule logique du calcul économique décentralisé inspiré de l'analyse néo-classique. Ainsi, les tenants de l'approche socio-technique insistent sur l'analyse de l'entreprise comme système ouvert (2). Ceci conduit à privilégier, outre la rationalité de l'entreprise, une analyse de l'environnement de l'entreprise. Dans les modèles concrets d'application, cette prise en compte de l'environnement sera beaucoup plus importante que dans l'étude économique néo-classique qui traiterait ainsi l'entreprise plus comme un système fermé, répondant à des contraintes totalement exogènes.

En réalité l'approche socio-technique apparaît ainsi extrêmement composite et ayant des débouchés potentiels très divers. En tant que principe de rationalisation, elle est très proche du modèle économique (mais privilégie la rationalisation technique -i.e. l'organisation- à la rationalisation économique -i.e. l'équilibre de l'entreprise-). En tant qu'approche par les systèmes, elle permet d'insister selon les besoins sur tel ou tel système, et sur leurs interrelations. En tant qu'analyse du système social, elle permet de rendre cohérente l'articulation entre des phénomènes très divers (la psychosociologie appliquée au travail, l'analyse culturelle d'un marché du travail local, une analyse plus socio-démographique de ce même marché,...).

---

(1) WISNER (A.), *Quand voyagent les usines*. Syros, 1985, 195 p.

(2) EMERY (F.E.) ET TRIST (E.L.), *La trame causale de l'environnement des organisations*, in *Sociologie du Travail*, Paris, 1964, n° 4

Au niveau des résultats de l'analyse, aussi, on peut obtenir des résultats très différents :

- l'analyse spécifique à un contexte donné : détermination d'une organisation du travail optimale dans une entreprise,

- l'analyse d'un problème sociétal plus large liée à l'organisation du travail et la proposition d'un modèle nouveau (par exemple la démocratie sur le lieu de travail en Norvège),

- une analyse socio-technique de la société industrielle, soit partiellement (introduction des nouvelles technologies ; prise en compte des changements culturels de la main-d'oeuvre,...) soit globalement (modèle dominant dans une société post-industrielle).

Ce qui fait le lien entre ces différents niveaux, c'est la place de l'organisation du travail. En donnant à l'organisation du travail, établie selon les principes des systèmes socio-techniques, une place à ces différents niveaux, les auteurs socio-techniques se situent dans une critique du taylorisme comme phénomène caractérisant non seulement le niveau décentralisé de l'entreprise, mais aussi la société industrielle tout entière.

C'est ainsi que c'est à partir d'une approche "socio-technique" de la société post-industrielle, que L. DAVIS présente un modèle optimiste de l'avenir de l'organisation du travail (1). Les changements culturels de la main-d'oeuvre (notamment ses exigences en matière de qualité de vie au travail) rendent économiquement nécessaires des modes nouveaux d'organisation du travail. Ceux-ci sont d'autant plus faciles à mettre en oeuvre que l'évolution technologique et économique crée un "environnement turbulent" pour les organisations productives nécessitant de nouvelles configurations des postes de travail, à plus grand contenu qualitatif. La technologie elle-même est présentée comme plus permissive que dans la phase de développement des processus mécaniques (2). L'hégémonie supposée du taylorisme dans la société

---

(1) DAVIS (L.E.), *The coming crisis for production management, technology and organisation. op.cit*

(2) DAVIS (L.E.) et TAYLOR (J.C.), *Technology effects on job, work and organisational structure : a contingency view in DAVIS (L.E.) ET CHERNS (A.B.) EDS. The quality of working life, op.cit*

industrielle sera alors remise en cause par cet ensemble de facteurs, jouant à la fois sur le système technique et le système social. Ces points seront développés dans la prochaine section. On voit que ces analyses déjà anciennes se rapprochent de plus récentes qui s'attachent à remettre en cause une croissance fondée sur un mode de production de masse, pour lui substituer un mode plus "flexible", et cela dans une orientation de sortie de crise.

Mais c'est bien à travers l'analyse du rôle du système social sur l'efficacité organisationnelle que l'approche socio-technique s'est développée dans le cadre du débat sur la crise du travail parcellaire. Alors que cette approche avait été élaborée dans un contexte culturel pré-taylorien (les mines anglaises) et pouvait donc se rattacher à des analyses de l'industrialisation de zones archaïques où le taylorisme ne pouvait pas s'appliquer directement, c'est dans un cadre tout à fait différent, le programme norvégien de démocratie industrielle, où le modèle d'organisation taylorien dominait, que s'est posé le problème d'une dégradation qualitative du fonctionnement du marché du travail. C'est parce que le patronat et le syndicat ont perçu là un danger pour le système économique et le système de relations professionnelles, qu'ils ont financé conjointement une étude réalisée par des chercheurs norvégiens et anglais selon l'approche socio-technique. Le résultat de cette recherche-action a été l'élaboration d'un modèle de démocratisation du lieu de travail, dont le débouché organisationnel le plus connu est celui des groupes semi-autonomes de production (1). Ce modèle organisationnel a connu depuis un grand succès, dans des contextes très diversifiés. Mais il faut d'abord le comprendre comme découlant d'une analyse socio-technique appliquée aux conditions norvégiennes des années 1965-1970. Face à un système technique traditionnel, des difficultés de mobilisation de la main-d'oeuvre se faisaient ressentir. C'est donc en terme de marché du travail, ayant sa culture propre, que l'analyse a pu se développer. Des indicateurs de dysfonctionnement existaient notamment de la part de la main-d'oeuvre jeune (absentéisme, refus du travail industriel...). Le besoin de démocratie industrielle était affirmé par tous. Le modèle d'organisation en groupes semi-autonomes de production a été une réponse organisationnelle selon le principe d'optimisation jointe, à un contexte culturel valorisant fortement la démocratie de groupe. Dans un contexte sociétal moins attaché à ces valeurs de groupe, les modèles proposés auraient pu s'appuyer plutôt sur un enrichissement des tâches individuelles comme celui proposé par F. HERZBERG (lequel fait d'une

---

(1) THORSRUD (E.) et EMERY (F.), *Industrial democracy in Norway, in Industrial Relations*, vol. 9, n° 2, février 1970.

certaine manière une approche socio technique implicite adaptée à la société américaine). Le succès du modèle norvégien de démocratie industrielle dans d'autres pays montre que les problèmes rencontrés en Norvège ont été repérés, à tort ou raison, par les responsables, dans la majeure partie des pays développés. Mais le modèle norvégien a généralement été adapté sans tenir compte des contextes sociétaux de ces différents pays (et notamment de deux dimensions principales : la structure et le statut des qualifications ouvrières ; le système de relations professionnelles). De là découle probablement une partie de l'échec du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail.

#### 4) Critique des modèles d'organisation et amélioration des conditions de travail

L'approche socio technique, en tant qu'analyse des systèmes, favorise l'articulation entre les différents niveaux où se caractérise une crise sociale du travail d'exécution. Ainsi, la place jouée par le système éducatif a souvent été mise en avant. L'évolution du système éducatif tant quantitativement (augmentation du niveau d'instruction) que qualitativement (plus grande part donnée à l'initiative et à la responsabilité dans l'éducation moderne) serait trop désynchronisée par rapport à un système productif organisé de plus en plus (au moins jusqu'à la crise) selon un modèle taylorien. En tant que système ouvert, l'entreprise jouerait un rôle d'enregistrement de ces évolutions. L'outil méthodologique de l'approche socio-technique, les instruments économiques d'évaluation, et les modèles psychosociologiques, conduiraient à promouvoir une meilleure qualité de la vie de travail.

Changer les conditions de travail, particulièrement l'organisation et le contenu des tâches, pour répondre à des comportements de refus ou de désaffection de la main-d'oeuvre est donc un champ privilégié de prise en compte du système social dans l'organisation rationnelle du travail, et inversement le développement d'une telle prise en compte du système social favorise l'importance attachée aux problèmes de conditions de travail.

Ainsi s'explique mieux la place relativement nouvelle du thème des conditions et du contenu du travail, et sa prise d'autonomie par rapport au thème des qualifications. Le fait que l'organisation du travail soit perçue dans un contexte socio-technique joue certes sur l'ensemble des dimensions constitutives des emplois (qualification, conditions de travail, mode de gestion,...). Mais comme cette analyse s'est développée d'abord en référence aux dysfonctionnements découlant de l'organisation du travail, cela a conduit à privilégier les aspects

de conditions de travail et de comportements réactifs qu'ils entraînent dans l'analyse de ces dysfonctionnements. C'est bien ainsi que le problème des OS a été vu comme lié au refus de certaines couches de main-d'oeuvre à l'égard de ce travail. L'aspect "qualification" de cette main-d'oeuvre se trouve ainsi relégué au second plan derrière celui des conditions de travail. Même si les préoccupations traditionnelles (salaires, possibilités de promotion,...) sont prises en compte, elles le sont dans une problématique générale de conditions de travail. La problématique "culturelle" de l'ACT est donc bien dans la continuité de la prise en compte du problème des O.S.

Dans une telle approche, l'expansion des procédures tayloriennes d'organisation du travail dans la production de masse a conduit, au niveau ouvrier, à la montée en puissance d'un groupe nouveau, celui des OS de production. Ce groupe est confronté à un mode de gestion où les conditions de travail constituent un élément central, à la fois des techniques d'organisation (intensification et parcellisation des tâches), des valeurs culturelles du milieu, des relations de travail qui en découlent (formes de militantisme syndical, d'insertion dans les structures de participation,...). Le fait que les conditions et le contenu du travail soient les éléments au centre des problèmes rencontrés par les OS a été présenté d'abord comme une crise du contenu et des conditions de travail. C'est donc au niveau des principes de conception des tâches et notamment des formes de rationalisation du travail que se situaient les possibilités d'amender la situation existante. C'est précisément l'objet de l'approche socio-technique de proposer dans une démarche qui reste de rationalisation des tâches, une prise en compte positive de ces problèmes. C'est aussi pour cette raison, que les solutions concrètes envisagées utilisent des modèles centrés sur les comportements décentralisés des travailleurs. Ainsi, c'est le succès du taylorisme (sa généralisation rapide à un groupe important de travailleurs) qui crée les conditions mêmes de sa remise en cause, mais cette remise en cause se développant sur le plan de l'organisation et du contenu du travail, c'est à ce niveau que se développent des modèles alternatifs.

## II - CRISE DU TAYLORISME ET NOUVEAUX MODELES DE CONTROLE SOCIAL

Cette problématique manageriale est assez proche, dans ses conséquences, d'autres analyses plus radicales. Il s'agit des critiques qui s'attachent à la mise en évidence, à travers l'étude des principes tayloriens, d'un mode déterminé de discipline industrielle ou de mode de contrôle social. Les différents courants qui composent cette problématique sont assez dispersés, mais ils ont en commun de mener une analyse critique du taylorisme et de son application à travers les

normes de production fordienne. Au plan des paradigmes ces approches sont généralement d'inspiration marxiste, mais elles donnent de la crise du travail d'exécution, et de ses conséquences économiques, une image assez proche de celle des démarches plus manageriales. Elles postulent d'une part que le taylorisme, ou plus généralement la division du travail, joue d'abord un rôle de discipline sociale (mode de contrôle social) nécessaire à l'imposition de nouvelles normes de production. Elles analysent d'autre part les tentatives de modifier l'organisation du travail dans les années 70 comme indices d'une crise de ce mode de contrôle social et d'une tentative de lui en substituer un nouveau (approche en terme "d'ouvrier masse"). Mais ces analyses ne prennent leur vraie portée que dans les approches plus larges qui lient crise économique et crise d'une forme de rapport salarial liée à la production de masse. La centralité d'une crise sociale du travail dans l'apparition de ce processus et dans les conditions de son dépassement reste alors une hypothèse fragile.

#### 1) Le taylorisme dans sa dimension d'imposition d'un mode de contrôle social

Le rôle joué par le taylorisme dans la première moitié du XXème siècle a été l'objet d'études nombreuses. Mais si la sociologie du travail a analysé depuis longtemps les conséquences de l'application des méthodes tayloriennes sur les systèmes de travail et particulièrement sur la qualification, c'est plus récemment que se sont développées des études historiques sur les conditions économiques et sociales du développement du taylorisme (1). Quel que soit l'angle d'attaque de cette analyse historique, qu'elle soit appliquée aux USA ou à la France, tous ces travaux montrent bien que les changements introduits par le taylorisme ne peuvent se résumer à une simple application d'une méthode nouvelle d'organisation du travail.

(1) Voir notamment :

- BRAVERMAN (M.) : Travail et capitalisme monopoliste Maspéro, 1976, 360 p.
- De GAUDEMAR (J.P.) : La mobilisation générale (chapitre 6), Editions du Champ Urbain, 1979, 285 p.
- DORAY (B.) : Le taylorisme, une folie rationnelle ? Dunod, Paris, 1981, 200 p.
- CORIAT (B.) : L'atelier et le chronomètre, Bourgeois, Paris, 1979, 299 p.
- BOYER (R.) : L'introduction du taylorisme en France à la lumière de recherches récentes in Travail et Emploi, n° 18. 1983, pp.17-41
- De MONTMOLLIN (M.) et PASTRE (O.), le taylorisme Editions la Découverte 1984. 361 p.

Si le taylorisme a connu un tel succès, c'est d'abord par son incidence sur le modèle dominant de mise au travail (au sens large et imprécis de cette notion). Les ressorts de cette mise au travail, et leurs liens avec l'efficacité, ont été discutés dès l'origine, TAYLOR lui-même ayant largement explicité son analyse. Pour certaines analyses, cette efficacité (en terme de productivité par tête notamment) découlerait moins d'une rationalisation des méthodes de travail (choix de la "meilleure manière" de travailler, ce qui était la justification proposée par TAYLOR lui même), que de l'imposition, progressivement généralisée à l'ensemble de l'industrie, de nouvelles normes de production. L'imposition de ces normes exigeait elle même un transfert du contrôle des méthodes de travail des ouvriers vers les "concepteurs". A travers le taylorisme se jouerait ainsi d'abord l'institution d'un mode de gestion de la main-d'oeuvre caractérisée par plusieurs dimensions : banalisation des qualifications, imposition des normes nouvelles de production, puis de consommation (avec le fordisme), modification de la discipline d'usine, transformation dans les relations industrielles, ... Cet enjeu d'ensemble du taylorisme par rapport à une forme dominante du rapport salarial depuis les années 1930 a été l'objet de plusieurs études récentes dans le cadre théorique des analyses macroéconomiques de la régulation (1).

Sur le point plus précis des conditions d'imposition de ces normes de production, certains analystes de la division du travail découlant du taylorisme ont insisté sur son rôle plus de contrôle social, que d'optimisation économique. Ainsi, S. MARGLIN analysant l'historique de la division du travail a pu poser que la parcellisation des tâches, même au niveau pré-taylorien, n'a pas été adoptée d'abord pour des raisons d'efficacité technique, mais pour "déposséder" les travailleurs de leur contrôle sur le produit et le processus de production (2). De même K. STONE a montré comment l'introduction du taylorisme dans l'industrie sidérurgique américaine a accompagné une

-----  
 (1) AGLIETTA (M.). Régulation et crise du capitalisme (l'expérience des Etats Unis), Calmann Levy, 1976, 336 p.

CORIAT (B.), ibid

BOYER (R.), ibid

(2) MARGLIN (S.) : Origine et fonctions de la parcellisation des tâches, in GORZ (A) Eds, Critique de la division du travail, Le Seuil, 1973, pp. 41-81.

modification totale des "structures d'emploi" de ce secteur, bien au-delà de la seule rationalisation de l'appareil de production. L'ensemble du mode de gestion de la main-d'oeuvre, du fonctionnement du marché du travail, et des relations industrielles a été bouleversé par cette mutation (1).

A travers l'importance d'un mode optimal de travail, accompagné de normes temporelles, le taylorisme réussissait à asseoir sur des bases plus aisément contrôlables, la discipline d'usine que tentaient, parfois avec difficulté, d'imposer les entreprises depuis le début de la révolution industrielle. L'extension durant toute la période qui a précédé 1970 de ce mode d'organisation du travail à des secteurs de plus en plus nombreux de l'activité économique peut donc être interprétée dans cette optique d'imposition progressive d'un mode nouveau de contrôle social, permettant en retour un ensemble de gains économiques. Ces gains seraient alors liés à l'existence de ce contrôle social. C'est ainsi que certains auteurs français ou italiens analysent le développement quantitatif important du travail de production peu qualifié, correspondant en France aux emplois d'OS. L'efficacité économique de cette déqualification de nombreux emplois de la production directe serait d'abord liée à l'importance de nouvelles normes de production à travers des modes d'organisation comme la chaîne de montage. Mais si ce mode de contrôle social rencontre certains obstacles dans sa pérennisation, sa justification économique est alors à son tour remise en cause.

## 2) "Ouvrier masse" et crise de l'organisation du travail

La crise sociale de la période 1968-72 mettant en avant une conflictualité nouvelle des travailleurs soumis à l'organisation parcellaire du travail n'est-elle pas un indice d'une crise grave du mode de contrôle social qui accompagne l'expansion du taylorisme ? A travers les conflits d'OS en France, les mouvements revendicatifs de "l'automne chaud" de 1969 en Italie et plus généralement de la place des travailleurs peu ou pas qualifiés dans les grèves sauvages des pays industrialisés occidentaux, ne pouvait on voir des capacités nouvelles de résistance ouvrière à la discipline d'usine, et donc une remise en cause du mode de contrôle social ? Les indicateurs plus latents d'une crise de l'organisation du travail mis en avant dans la problématique manageriale (absentéisme, turn-over, baisse de qualité, coûts

---

(1) STONE (K.), *The origins of job structures in steel industry in Review of Radical Economics*, vol. 1974, pp. 113-172



indirects,...) pouvaient laisser penser aussi que cette résistance accrue remettait en cause l'efficacité et donc la légitimité du modèle d'organisation qui l'avait entraînée.

Ainsi peut-on schématiser cette analyse par un chaînage allant d'un mode d'organisation du travail à sa remise en cause à travers la création par son succès même d'un mouvement social d'envergure. Ainsi, B. CORIAT montre comment l'apparition d'un mouvement d'une certaine dimension en matière de modification de l'organisation du travail est la conséquence d'une crise dans le mode de contrôle social apporté par le taylorisme et le fordisme, qui conduit à la perte d'efficacité économique de ce mode d'organisation (1). Par sa dynamique même, la généralisation du modèle organisationnel issu du taylorisme a conduit à une transformation de la composition de la force de travail. La "figure" de l'ouvrier type d'industrie, s'est progressivement déplacée de l'ouvrier professionnel vers l'ouvrier non qualifié de production de masse (ouvrier-masse selon la terminologie italienne). Ces modifications de la "composition organique" de la force de travail, particulièrement fortes en France et en Italie dans la période après guerre, auraient conduit à une nouvelle homogénéisation de la force de travail, les OS retrouvant par leur importance numérique un pouvoir de résistance au contrôle social développé par les entreprises. Ainsi, l'imposition d'un rapport nouveau de contrôle social (au détriment de la capacité de résistance des ouvriers professionnels) objet premier du taylorisme, se serait paradoxalement retourné contre lui, par son propre succès. De cette montée en puissance du mode de contrôle social taylorien, découle sa fragilité face à une nouvelle capacité de résistance ouvrière, celle des OS, forme type de l'ouvrier-masse.

Même si elle est développée dans un environnement intellectuel marxiste (insistant sur l'évolution des procès de travail, sur l'apport de ces méthodes nouvelles d'organisation à la création de plus-value,...), cette analyse en terme de contrôle social possède une autonomie par rapport à celle des déterminants économiques. De ce point de vue, cette analyse est d'abord fortement liée aux luttes sociales qui se sont développées face aux conditions de travail. La notion d'ouvrier masse correspond elle-même à une analyse des formes de lutte développées par les ouvriers des postes taylorisés non qualifiés. Cette capacité de lutte, ou tout au moins de résistance, des ouvriers non qualifiés, situe cette analyse dans une problématique d'entrée en crise d'un mode

---

(1) CORIAT (B.), *La recomposition de la ligne de montage et son enjeu, in Sociologie du Travail, n° 1, 1979, janvier-mars, pp. 19 à 32.*

d'organisation en raison des problèmes sociaux qu'il génère. Il y a donc là une proximité avec la problématique "manageriale" exposée plus haut. Si le vocabulaire est très différent dans les deux cas, l'analyse des dysfonctions, et par suite l'identification des voies de réponses, sont assez proches. En effet, ce type d'analyse implique que ce soit d'abord dans le rétablissement d'un contrôle social face à un pouvoir accru de résistance ouvrière que se situe le vrai enjeu des politiques des entreprises. Dès lors, la fonctionnalité des politiques nouvelles des entreprises destinées à remédier à ces dysfonctions, est aussi perçue à travers une telle problématique.

Cette proximité se retrouve au niveau des indicateurs utilisés. C'est ainsi, par exemple, qu'étudiant les facteurs ayant conduit aux nouvelles formes d'organisation du travail et les résultats de ces modifications organisationnelles, B. CORIAT utilise directement les monographies produites par les entreprises, qui privilégient l'analyse des comportements réactifs (absentéisme, turn-over, mauvais climat social,...), et qui montrent un gain économique après la réorganisation (1). C'est ainsi aussi que tout en posant que c'est le travail en tant que tel qui est refusé, certains illustrent ce propos par la conflictualité nouvelle, très spontanée, liée à l'organisation taylorienne (2).

A travers la montée en puissance de l'ouvrier masse, c'est un ensemble de composantes des modes de contrôle social taylorien qui seraient touchées. Cela concerne non seulement les attitudes à l'égard du travail parcellaire, les conflits des travailleurs non qualifiés, mais même le fonctionnement du marché du travail et des systèmes de relations professionnelles, fondés sur une conflictualité fonctionnelle. Aussi, les tentatives d'y remédier ne peuvent se résumer à celles liées aux conditions de travail. Analysant les différents éléments d'une stratégie de "revalorisation du travail manuel", B. CORIAT note qu'il ne s'agit là que d'une facette des changements en cours, une autre consistant en l'expansion des formes précaires d'emploi (3). Dans cette analyse, la capacité de résistance de l'ouvrier masse qui découle de son importance numérique serait combattue à la fois par des changements dans les conditions de travail et d'emploi des ouvriers de la production de

---

(1) CORIAT (B); *ibid*

(2) CHASSAGNE (A.) et MONTRACHER (G.), *La fin du travail*, Stock, Paris, 1978. 324 p.

(3) CORIAT (B.), *Le fordisme, l'ouvrier masse, et la revalorisation du travail manuel*, in *Économie et Humanisme* 1979 n° 248 pp. 62-72.

masse (la "revalorisation du travail manuel") et à la fois par l'expansion de couches nouvelles de travailleurs aux emplois précaires (dénommés "ouvrier social"). Si cette analyse correspond effectivement à une certaine réalité (les pratiques d'amélioration des conditions de travail et celles de précarisation de l'emploi se sont développées concurremment), le lien fonctionnel entre les deux est plus difficile à appréhender. Un certain schéma d'analyse peut permettre de voir une cause commune (des difficultés de gestion de la main-d'oeuvre) conduisant à deux types d'actions des entreprises (améliorer les conditions de travail de la main-d'oeuvre employée, extérioriser une partie du travail vers d'autres entreprises n'ayant pas les mêmes dysfonctionnements de gestion de la main-d'oeuvre soit à l'étranger, soit vers les emplois "atypiques"). Mais la situation des conditions de travail, particulièrement l'existence de tâches parcellaires ne semble pas être un facteur réellement discriminant entre l'emploi statutaire et les formes particulières d'emploi. Dès lors, on peut s'interroger pour savoir si le fait que ces deux formes d'innovation dans la gestion de la main-d'oeuvre (amélioration des conditions de travail et précarisation de l'emploi) soient largement contemporaines (bien que partiellement décalées) signifie qu'elles soient liées fonctionnellement ou si au contraire elles ne le sont pas deux orientations dans une phase d'expérimentation préliminaire à un mode nouveau de gestion de la main-d'oeuvre qui, lui, serait réellement différent du taylorisme, s'appuyant sur un mode de contrôle social se démarquant des principes taylorien ou fordien.

Or, peut on parler à propos de ces pratiques de nouvelles formes de contrôle social ? Tout dépend de ce qu'on veut bien mettre derrière cette notion assez floue. A l'évidence, les pratiques des entreprises ne sont pas une remise en cause de la rationalité organisationnelle (d'où le succès de l'approche socio-technique). Elles s'attachent même à restaurer cette rationalité contre une pratique trop figée. En cela elles seraient une forme de "taylorisme à visage humain" selon l'expression de M. de MONTMOLLIN (1).

A travers le débat sur "l'ouvrier-masse", forme radicale d'analyse du problème des OS est ainsi privilégiée l'analyse en terme de mouvement social. La proximité historique de mai 1968 et des autres conflits de cette période, l'importance d'un mouvement politique centré sur les pratiques autonomes des salariés, conduisent à privilégier cette "entrée" culturelle dans l'étude de la remise en cause des schémas

-----  
 (1) MONTMOLLIN de (M.), Le taylorisme à visage humain, PUF, 1981, 168 pages.

parcellaires de l'organisation du travail. Mais comme pour la problématique manageriale, cette prise en compte des déterminants sociaux dans la crise du travail doit être resituée par rapport à une perspective plus large.

3) Le dépassement de l'ouvrier-masse : remise en cause de la centralité du travail ou composante d'un nouveau rapport salarial ?

La thèse de l'ouvrier-masse est située historiquement dans la période où l'organisation parcellaire, mais aussi la croissance fondée sur la production de masse ont connu leur entrée en crise. Ceci explique l'importance attribuée par cette thèse à la capacité pour les comportements de refus (et par suite pour la conflictualité) des travailleurs "massifiés" de compromettre la dynamique économique d'ensemble. Dans une telle analyse, le conflit social devient un élément central tant de la crise que de la recomposition qu'elle implique.

Mais cette thèse peut être contestée dans deux directions. Tout d'abord, la conflictualité nouvelle qu'elle postule trouve-t-elle sa pleine expression dans le travail (par les luttes pour le transformer) ou hors du travail ? Ensuite, dans une perspective d'un nouvel ordre de la gestion du travail, est ce le mouvement social qui est le facteur primordial ?

Sur le premier point les conclusions restent ambivalentes. Même s'il y a crise du mode taylorien de contrôle social, il n'est pas clair que les pratiques connues sous le nom général d'amélioration des conditions de travail soient des illustrations d'un nouveau mode alternatif. Le cas des restructurations des tâches, ou des formes nouvelles d'expression des salariés (qui seront revues plus loin) illustre particulièrement ce point. Pour que ces formes nouvelles aient une efficacité comme mode de contrôle social, il faut d'abord que la crise sociale du taylorisme soit liée aux conditions de travail ou encore à la qualité du travail. Mais les phénomènes de refus du travail parcellaire sont ils avérés, et le changement des conditions de travail réduit-il ce refus ? Ainsi, étudiant l'absentéisme des jeunes ouvriers de la Fiat à Turin dans une période récente M. BERRA et M. REVELLI constatent que contrairement à ce qui existait il y a une dizaine d'années (au sommet de la prise de conscience de l'ouvrier-masse),

l'absentéisme ne peut plus être lié à la centralité de l'usine (1). Ce constat peut être rapproché d'une baisse relative d'intérêt pour les problèmes de conditions de travail à partir de la fin des années 70. L'analyse traditionnelle en terme de baisse du rapport de force dans la crise de l'emploi est-elle la seule acceptable ? Ne peut-on se demander au contraire si "l'ouvrier-masse" n'est pas une construction intellectuelle très conjoncturelle prenant les effets pour les causes ? Comme on l'a noté plus haut la conflictualité des OS sur leurs problèmes de conditions de travail est fondée sur un paradoxe. Plus récemment insérés que les ouvriers professionnels dans le monde salarial, et étrangers aux valeurs collectives du travail, c'est pourtant à travers leur situation que le problème du contenu du travail a été posé. Mais cette sensibilité au contenu du travail, de groupes aux marges (mêmes larges) du salariat, peut se traduire par une ambivalence du rapport travail-hors travail. Plus que d'autres soumis à la "centralité" de l'usine, par la force de l'organisation taylorienne, ne sont ils pas aussi ceux qui peuvent le mieux imposer que cette centralité s'ouvre aux conditions du hors travail ? C'est ainsi qu'il faut comprendre sans doute l'expansion durant cette période des horaires flexibles de travail (voir deuxième partie), et dans une certaine mesure de l'expression des salariés (qui est aussi une parole plurielle) comme réponse à la crise du travail. Certaines des formes atypiques d'emploi peuvent aussi, pour partie, répondre aux caractéristiques culturelles d'une partie de cette nouvelle main-d'oeuvre.

A travers le thème des conditions de travail, s'introduirait ainsi une plus grande perméabilité du mode d'organisation de la production aux caractéristiques elles mêmes très diverses du système social. De là découlerait le caractère multiforme des pratiques des entreprises pour répondre à cette diversité. Or, la catégorisation en terme d'ouvrier-masse correspond à une analyse où le mode d'organisation de la production structure totalement le système social. Si au delà d'une crise de l'organisation du travail, les attitudes nouvelles de la main-d'oeuvre sont des indices d'une crise de la place du travail dans la société, identifier l'ensemble des pratiques des entreprises pour répondre à cette crise comme un nouveau mode de contrôle social apporte peu à l'étude du rapport entre système social et organisation du travail. L'analyse en terme de rapport de force doit alors être resituée

---

(1) BERRA (M.) et REVELLI (M.), *Absentéisme et conflictualité : l'usine reniée (crise de la centralité de l'usine et nouveaux comportements ouvriers)* in J.P. de GAUDIMAR eds. *Usines et ouvriers (figure du nouvel ordre productif)*, Maspéro, 1980, pp. 105-136.

dans son contexte et le devenir de ce rapport est très largement ouvert comme le montrent les enjeux de l'ACT pour les acteurs sociaux organisés (voir 2ème partie et chapitre 9).

Le second point limite aussi la portée d'une analyse en terme de nouveau mode de contrôle social. Ainsi B. CORIAT situe bien son approche dans le cadre plus large d'une analyse des rapports entre mode d'organisation du travail et dynamique économique d'ensemble. Son étude du taylorisme et du fordisme se rattache au courant général des économistes de la régulation. Le contrôle "fordien" est une composante parmi d'autres, d'un certain mode de développement. Dès lors, les pratiques à l'oeuvre pour répondre aux difficultés dans l'organisation parcellaire du travail sont à analyser sur cet ensemble plus large de composantes. Ainsi les transformations dans l'organisation du travail doivent être vues à la fois comme recherche d'un nouveau mode de contrôle social pour réduire la capacité de résistance ouvrière, mais aussi comme nouvelle économie des temps productifs (pour réduire les dysfonctions techniques d'une hyper-rationalisation taylorienne) (1). La crise de l'organisation taylorienne du travail ne peut donc être vue uniquement dans sa dimension sociale. Elle doit être rapportée à la crise générale des modes de régulation économique, et à la place qu'y joue le rapport salarial et ses transformations (2). La question centrale est ici de savoir si la crise sociale du travail parcellaire est au centre ou tout au moins à l'origine de cette crise. Le rapprochement entre période de forte croissance de la productivité et accélération du développement des principes de rationalisation du travail a été posé par la plupart des économistes de la régulation (3). Mais l'inflexion dans le courant des années 60 de cette tendance de la productivité, signe avant-courreur de la crise, s'explique-t-elle par un essoufflement de l'organisation taylorienne comme mode de contrôle social, ou est elle plus généralement la conséquence des limites rencontrées par un mode de développement intensif centré sur la production de masse ? Dans la première hypothèse, les principes de rationalisation de l'organisation du travail pourraient retrouver leur efficacité si un nouveau mode de contrôle social, permettant un

---

(1) CORIAT (B.), *la recomposition de la ligne de montage et son enjeu*, *op.cit.*

(2) BOYER (R.), *Les transformations du rapport salarial dans la crise (une interprétation de ses aspects sociaux et économiques) in Critique de l'Economie Politique*, n° 15/16, (1981), pp. 185-229.

(3) Voir notamment PASTRE (O.), *Taylorisme, productivité et crise du travail*, in *Travail et Emploi*, n° 18, 1983 pp. 43, 70

"taylorisme à visage humain" était adopté. C'est sur cette hypothèse qu'ont été prônées les nouvelles formes d'organisation du travail. Dans la seconde hypothèse c'est le mode d'organisation industrielle lui même qui doit évoluer, les principes de la production de masse entrant peu à peu en crise.

On voit bien ainsi que, problématique manageriale d'un refus du travail parcellaire, comme analyse en terme de crise du contrôle social, se situent essentiellement dans la perspective d'une nouvelle donne du rapport entre système social et mode d'organisation du travail. Mais au delà d'une crise sociale du travail, ces approches doivent conduire à se réinterroger sur les rapports existants à travers l'organisation du travail, entre l'évolution technique et économique d'une part, et celle du système social d'autre part.

## SECTION 2

*REMISE EN CAUSE DU CONTENU DU TRAVAIL PARCELLAIRE, ET  
EVOLUTION DES RAPPORTS ENTRE FACTEURS TECHNIQUES ET SOCIAUX DE  
L'ORGANISATION DU TRAVAIL*

En faisant du travail parcellaire l'objet central de sa problématique, le débat sur les conditions de travail a été conduit à privilégier l'analyse de l'organisation du travail, dans une volonté de trouver des modes alternatifs ou des amendements au modèle taylorien. Mais cette centration sur l'organisation du travail (et sur ses rapports au système social) pose d'une manière nouvelle la question de la technologie. Elle peut traduire une certaine mise entre parenthèse de la place de la technologie dans les choix organisationnels, que l'évolution des paradigmes de la sociologie du travail durant les années soixante dix semble illustrer. En fait, c'est sans doute d'une autre manière que la question doit être posée. La remise en cause de l'organisation parcellaire n'est pas étrangère aux facteurs techniques. Mais elle permet de dépasser une vision étroitement déterministe, pour s'élargir à une approche qui articule facteurs technico-économiques et facteurs sociaux, dans la transformation de l'organisation du travail.

I. LA CRISE DE L'ORGANISATION PARCELLAIRE DU TRAVAIL : UNE REMISE EN CAUSE DU DETERMINISME TECHNOLOGIQUE ?

L'approche de l'organisation du travail dans la sociologie du travail est une illustration des transformations que la crise sociale du travail et le débat sur les conditions de travail ont amenées. Au delà des seules transformations internes à cette discipline scientifique, on peut voir ainsi une remise en cause des rapports traditionnels entre technique et organisation du travail. La sociologie du travail française s'est reconstituée dans l'après-guerre autour de l'analyse des effets de la technique sur le travail. L'étude du taylorisme faite par G. FRIEDMANN, puis plus tard dans une orientation différente celle de A. TOURAINE, sur les étapes du travail ouvrier et de la qualification, ont donné à la technologie un rôle central (1). Tout le développement de la

-----  
(1) FRIEDMANN (G.), Problèmes humains du machinisme industriel. Gallimard, 1956, 426 p.

TOURAINE (A.), La qualification du travail, histoire d'une notion, *Journal de Psychologie*, janvier-mars 1955, pp. 98-112.

TOURAINE (A) L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. CNRS (Paris) 1955, 202 pages.



sociologie du travail peut ainsi être située par rapport à un "paradigme du déterminisme technologique" jusqu'à 1968 environ (1). Ce rapport à la technologie est même le fondement d'une certaine autonomie de l'analyse sociologique du travail par rapport aux préoccupations de la gestion concrète de la main-d'oeuvre, alors que la sociologie industrielle américaine s'est construite autour de ces préoccupations (taylorisme, relations humaines, psychosociologie) (2). A travers la référence à la technologie, comme donnée exogène agissant sur la situation de travail, la sociologie a pu ainsi définir en effet, au moins au niveau des tendances d'ensemble, un paradigme de référence valable dans l'ensemble des champs dépendant de la sociologie du travail : le progrès technique et l'évolution du travail (qualification et organisation du travail) mais aussi le domaine plus directement sociologique des représentations et attitudes au travail. L'articulation de ces deux niveaux est nette dans l'orientation théorique développée par A. TOURAINÉ à propos de la conscience ouvrière, en la réinterprétant à partir des étapes (A,B,C) des techniques et des systèmes de travail qui y sont associés (3). Elle se retrouve aussi dans l'analyse de R. BLAUNER étudiant les formes de l'aliénation industrielle en rapport avec la structure de l'appareil de production (4). Il n'est donc pas surprenant que la marge de variation possible dans les modèles concrets d'organisation du travail ait été perçue d'abord comme un produit de ce déterminisme technologique. Ainsi, A. TOURAINÉ précise que la phase C de l'évolution du travail qu'il étudie (c'est-à-dire le système technique de travail correspondant à la prédominance des outils automatisés) permet une plus large gamme d'organisations de travail, que la phase B (qui correspond en fait à la phase taylorienne) (5). La possibilité plus ou moins grande de jouer sur l'organisation du travail est donc elle-même réinterprétable dans le cadre d'un paradigme du déterminisme technologique, comme le montre entre autres analyses, celle du groupe "RICHTA" attendant, dans une orientation marxiste, une transformation du monde du travail à travers le développement d'une révolution scientifique et technique (6). Ceci explique sans doute pourquoi l'approche sociotechnique n'a pas connu une

-----  
 (1) MAURICE (M.), *le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980), un changement de paradigme ?* op.cit

(2) MOTTEZ (B.), *La sociologie industrielle*, op.cit

(3) TOURAINÉ (A.), *La conscience ouvrière*, Le Seuil, Paris, 1966. 397 p.

(4) BLAUNER (R.), *Alienation and freedom (The factory worker and his industry)*, Chicago and London, (1964), 222 pages.

(5) TOURAINÉ (A.), *La qualification du travail (histoire d'une notion)*, op.cit.

(6) RICHTA (R.), *La civilisation au carrefour*, Anthropos, 1963.466p.

large diffusion avant la fin des années 1960, alors même que les études sur les mines anglaises dataient de la première moitié des années 50.

A la suite de 1968, puis du développement du débat social sur les conditions de travail, on assiste pourtant à un intérêt accru pour l'analyse de l'organisation du travail en tant que telle. Le statut de la technologie dans ses rapports avec l'organisation du travail y est transformé.

Analysant les années suivant 1968, M. MAURICE note que la technologie y est perçue comme variable endogène, que la critique sociale peut étudier, et non plus comme un facteur exogène qui s'impose, et dont l'évolution (selon un sens supposé) conditionne les formes précises des différents champs qu'étudie la sociologie du travail (1). En ce sens, il y a modification de paradigme, vers une nouvelle orientation où l'organisation du travail et la technologie ne sont que des variables, socialement déterminées, des modes d'utilisation de la force de travail. Comme le note M. MAURICE, cette évolution est bien directement liée à la "demande sociale", c'est-à-dire à ce que nous appelons le débat social.

Cette transformation se trouve d'abord dans le statut de l'organisation du travail. Alors qu'elle était présentée comme conséquence de la technologie, elle devient un enjeu, et par suite un moyen de dévoiler la "vraie nature" de la technique, c'est-à-dire le moyen de produire un rapport social de domination (économique ou hiérarchique). En cela la crise de l'organisation du travail n'est pas la seule. D'autres domaines, extérieurs au travail, connaissent le même type de contestation destiné à travers un élément donné (le type de produit par exemple), à refuser la neutralité de la technique, en vue d'une critique radicale de la société. En montrant par leurs grèves qu'il est possible, dans certaines limites, de contester l'organisation taylorienne, les OS conduisent ainsi une critique radicale d'un ordre technologique, et donc social, donné, de même que la pensée écologique conduit à une critique de cet ordre par une autre voie. Les contradictions entre cette perspective et une certaine orthodoxie marxiste expliquent d'ailleurs partiellement les difficultés rencontrées par certains syndicats face à l'ACT.

---

(1) MAURICE (M.), *Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail*, *op.cit.*

En refaisant de l'organisation du travail un enjeu, à travers les modèles d'ACT, la période d'après 1968 réoriente la sociologie du travail. Cela se traduit par une plus grande attention portée par les sociologues (et par suite par les économistes du travail), aux problèmes qui découlent de la gestion de la main-d'oeuvre et des modèles qu'elle utilise. Les conflits d'OS réintroduisent ainsi les questions des psychosociologues dans un champ où elles avaient été interprétées par référence à un paradigme technologique. Ceci explique en partie des analyses largement inspirées des besoins de la pratique de gestion, même dans des critiques les plus radicales.

Cette transformation de paradigme ne trouve pourtant pas son origine dans une mutation des tendances technologiques et de leur impact sur l'organisation du travail. L'idée d'un déterminisme strict de la technologie ne correspond pas plus à la réalité de la période d'avant 1968 que l'autonomie complète de l'organisation n'illustre ce qui se passe après. Ainsi, analysant les théories de S. MALLET sur la nouvelle classe ouvrière, J.D. REYNAUD avait pu montrer de façon très claire qu'elles s'inscrivaient dans un évolutionnisme très schématique (1). Même si la technologie structure l'univers de l'organisation du travail, elle est, elle-même, un phénomène complexe, ayant des orientations diverses, souvent réversibles, en particulier en raison des variables commerciales. A. TOURAINE lui-même a toujours insisté pour que son analyse en trois phases ne soit pas assimilée directement à une périodisation de l'histoire technique de l'industrie. Avant 1968, des problèmes de rigidités internes aux formes tayloriennes existaient sans qu'on puisse espérer leur dépassement rapide. Après 1968, l'essor des industries de processus s'est poursuivi, les principes de l'automatique se développant aussi dans les secteurs tertiaires et dans la production de masse, malgré l'importance des tâches parcellaires dans ce même secteur. Les rigidités rencontrées dans la gestion des processus taylorisés, ne sont donc pas la conséquence d'une transformation de la dynamique technologique, c'est le paradigme technologique qui a subi une transformation en raison du caractère plus visible de ces rigidités.

S'interroger sur les relations entre technologie et organisation du travail dans la période après 1968 ne peut donc pas se réduire à une interrogation sur la variable explicative privilégiée des faits sociaux (technologie, ou rapports sociaux médiatisés par

---

(1) REYNAUD (J.D.), *La nouvelle classe ouvrière, la technologie et l'histoire* in *Revue Française des Sciences Politiques*, juin 1972, pp. 529-542.

l'organisation et son utilisation des techniques). Ceci conduit sans doute aussi à voir en quoi les problèmes de conditions et d'organisation du travail visibles après 1968 intègrent tout en les amendant, les analyses liées à la technologie et en quoi elles s'en différencient. Mais en même temps, cela amène à savoir si ces rapports nouveaux entre technique, organisation et système social sont révélateurs d'une tendance à long terme ou d'un état particulier et conjoncturel.

## II. LES FACTEURS TECHNICO ECONOMIQUES ET L'ACT

Les rapports qui existent entre les réorganisations du travail et les facteurs technico-économiques sont à la fois très importants et relativement extérieurs au débat sur l'ACT. Ce débat privilégie en effet, par nature, la relation existant entre situation de travail et comportement et composition de la main-d'oeuvre. Les conditions de travail pouvant être définies comme se situant dans cette interface entre homme et machine, toute la dynamique propre au poste de travail, extérieure à cette interface, est difficilement perçue dans le débat en terme d'ACT. Pour présenter différemment ce point, on peut dire que toute transformation de l'organisation et du milieu de travail est un problème de conditions de travail, mais que ce qui fait l'originalité de la catégorisation en terme d'ACT, c'est le fait d'induire une transformation à partir d'une préoccupation née de l'interface homme-poste. Mais cela pose évidemment la question de toutes les transformations ayant leur origine dans la dynamique technique ou économique du système de production. Un certain nombre de ces transformations conduisent à une détérioration des conditions de travail alors que d'autres amènent à l'adoption de formes organisationnelles, ou à l'implantation d'équipements qui améliorent les conditions de travail. Aussi, l'analyse des formes nouvelles d'organisation du travail, à fin d'ACT, ne recouvre pas l'analyse des changements d'organisation en général. Il s'agit simplement d'un sous-ensemble qui est caractérisé par son volontarisme pour répondre à des questions de gestion de la main-d'oeuvre. Nous développerons ce point au chapitre suivant.

Mais on retombe alors, (sur un plan empirique de définition et éventuellement de mesure) dans la question posée plus haut des rapports entre un paradigme techniciste et un paradigme plus social des rapports entre techniques et organisation du travail. Le mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail qui a connu un grand développement dans les années 1970 relèverait de ce second paradigme, alors que la dynamique globale de la production aurait conduit à des transformations nombreuses de l'organisation du travail, totalement ignorées par le débat social sur l'ACT. Selon la problématique à laquelle on se rattache, ou selon le degré d'optimisme ou de pessimisme qu'on adopte

quant à la possibilité d'organiser "humainement" le travail, il est alors possible d'analyser les nouvelles formes volontaristes d'organisation du travail, comme un mouvement marginal, ou comme une illustration d'une capacité d'induire, à partir d'un objectif d'ACT, une transformation significative de l'organisation du travail.

Comme on l'a vu dans la première section, l'approche socio-technique conduit à refuser cette division marquée entre déterminisme technique et déterminisme social, pour montrer au contraire leur articulation dans la détermination par "optimisation jointe" d'une organisation du travail efficace. L'analyse socio-technique a pu être développée d'abord pour montrer en quoi la prise en compte d'un système social différent de celui postulé par les disciples de TAYLOR conduisait à des choix d'organisation moins parcellaires. Mais qu'il s'agisse de répondre à une culture pré-industrielle comme dans le cas des mines anglaises étudiées par le Tavistock Institute, ou de tenir compte de l'évolution culturelle dans une société industrielle développée, ces modifications organisationnelles ont été faites en tenant compte des technologies en place. Dans chaque cas de réorganisation volontariste du travail, il est donc possible de voir en quoi la variable technologique a pu favoriser, freiner, ou orienter le contenu précis de la modification d'organisation.

Un des principaux vulgarisateurs de l'approche socio-technique, F. BUTERA a pu montrer que l'adoption d'une réorganisation du travail en modules autonomes dans l'entreprise italienne OLIVETTI était la conséquence d'un ensemble d'évolutions dans la technologie du produit (conception modulaire), dans sa vie commerciale (durée plus courte, et nécessitant une gamme étendue de variantes), dans la composition du marché du travail (plus grand niveau d'éducation et de compétence) (1). Le but de cette analyse était de montrer que la volonté d'améliorer les conditions de travail n'avait joué qu'un rôle secondaire dans cette réorganisation du travail.

C'est d'une certaine manière la même analyse qui a permis à L. DAVIS de prévoir une perte d'efficacité du taylorisme, en raison des transformations de techniques de production et des marchés des produits,

-----

(1) BUTERA (F.), *Environmental factors in Job and Organisation Design : the case of Olivetti* in DAVIS (L.) et CHERNS (A.), *The Quality of Working Life*, op.cit. pp. 166-200.

tout autant qu'en raison d'une évolution culturelle (1). L. DAVIS se référerait explicitement dans certains de ses textes à l'analyse d'A. TOURAINE sur les phases de l'évolution du travail. La restructuration des tâches pouvait ainsi apparaître comme un des modèles appelés à se développer au fur et à mesure que les secteurs économiques rejoindraient la phase C.

Sous une orientation commune d'ensemble (la dynamique technique et commerciale renforce les facteurs culturels en vue de la réorganisation du travail), ces deux exemples montrent en fait l'ambiguïté du rapport entre dynamique technique et transformation volontariste de l'organisation du travail. Dans le premier cas, celui des modules de montage dans l'entreprise électronique OLIVETTI, les facteurs techniques qui permettent de contester l'efficacité du taylorisme, conduisent à une moindre division technique du travail, à une plus grande souplesse dans la distribution du travail à l'intérieur d'un groupe de salariés, à une adaptabilité de la main-d'oeuvre aux transformations ultérieures du produit, à une gestion plus flexible de l'absentéisme. Cependant, fondamentalement l'activité reste une activité de montage, dont l'analyse est faite avec les catégories (et même les instruments pour ce qui est du niveau de l'économie du temps) de la rationalisation taylorienne du travail. De ce point de vue, on assiste à une véritable recomposition d'un travail au préalable très décomposé, et cela se traduit par une certaine "reprofessionnalisation". Dans le second cas, L. DAVIS cite particulièrement les industries de processus comme la pétrochimie. La nouvelle forme d'organisation du travail est dans ce cas liée aux exigences nouvelles des techniques, essentiellement en terme de besoin de régulation. L'intervention de l'opérateur ne peut en toute logique pas être conçue selon les règles et les méthodes de la rationalisation taylorienne dans les secteurs d'assemblage. Le fait qu'une telle organisation du travail soit interprétable comme étant une ACT découle de la plus large gamme de possibilités organisationnelles dans ce type de technologie, selon les principes mêmes proposés par A. TOURAINE. Mais on est alors dans un certain schéma de déterminisme technologique de la souplesse d'adaptation de l'organisation du travail aux caractéristiques du système social.

L. DAVIS, analysant ces deux types de cas conduisant à dépasser l'organisation taylorienne distingue bien deux logiques différentes. Dans le premier cas, celui de la recomposition en postes élargis ou enrichis, de tâches qui pourraient être plus divisées (et qui le sont sans doute dans la phase préalable d'étude du travail), L. DAVIS

---

(1) DAVIS (L.E.), *The coming crisis for production management : technology and organisation*, *op.cit.*

parle de transformation liée au contenu des tâches. Dans le second cas, il n'est pas possible de raisonner selon le même schéma car l'activité répétitive de production est assumée par le processus technique. C'est le "contenu de rôle" ("rôle content") sur lequel l'organisation peut jouer (1). Il s'agit en fait de noter que dans ce cas l'organisation du travail est essentiellement affaire de choix social, entre une déqualification et une monotonie très large, et au contraire une prise en compte des capacités de régulation du système, et de motivation de l'opérateur.

Cette conclusion montre que les nouvelles formes d'organisation du travail qui seront examinées plus loin ne constituent pas un domaine homogène par les pratiques qu'elles recouvrent, par les modèles qu'elles utilisent, et plus encore par les problématiques dans lesquelles elles s'inscrivent. Un des critères de distinction tient bien à la nature des facteurs techniques de la transformation organisationnelle. Dans le cas des industries de processus, ou dans les contextes de tâches automatisées, l'adoption d'un élargissement du travail, ou d'une polyvalence des tâches, n'a pas le même sens que les mêmes mesures dans un mode de production à la chaîne. Dans le premier cas on peut bien interpréter cette transformation comme découlant d'une modification globale de la technique de production, dans l'autre cas au contraire, les modifications techniques amenant au changement organisationnel seront généralement plus partielles (modification de la conception du produit, échelle de la production, aspects commerciaux). Elles ne remettront pas en cause le caractère parcellaire du processus de production lui-même, mais peuvent inciter à une organisation du travail recomposant les tâches. On voit que le mode de développement technique ne peut se résumer à la seule sophistication progressive du processus de traitement de la matière (ou de l'information) par la machine. Il suit des voies multiples, et les conséquences sur le type d'organisation du travail qui lui est associé sont donc diverses. Ainsi, J. WOODWARD a étudié les relations existant entre les structures technico-économiques d'une part et les formes de gestion de la main-d'oeuvre d'autre part (2). Les résultats de son analyse sur un échantillon d'entreprises du Sussex montrent une certaine liaison entre des types de contexte technique et des types de modes de gestion. Ainsi, selon la technologie utilisée, les structures hiérarchiques et le degré de division du travail seront, tendanciellement, différents. De plus,

---

(1) DAVIS (L.) et TAYLOR (J.C.), Eds *Job design*, Penguin, 1971, 479 pages, voir l'introduction pp. 9-20.

(2) WOODWARD (J.), *Industrial organisation, theory and practice*, *op.cit*

certaines des caractéristiques organisationnelles des entreprises à technologie ancienne, sont plus proches de celles des industries de processus que de celles de la production de masse. On retrouve là certaines des hypothèses d'A. TOURAINE, notamment le caractère transitoire de l'organisation taylorienne tel qu'il existe dans la production de masse. Mais en fait la typologie de J. WOODWARD n'est pas une échelle de l'évolution technologique. Elle concilie une étude de l'outil technique, avec la prise en compte des facteurs commerciaux (production en petite série, production de masse). S'il existe un déterminisme technologique de l'organisation, c'est dans cette conception élargie du facteur technique qu'il faut l'étudier. Aussi un contexte technique donné peut répondre à plusieurs logiques différentes et parfois contradictoires. Ainsi, un produit assemblé à partir de composants divers semble a priori justiciable d'une organisation de type taylorien, et particulièrement de la chaîne de montage. Mais une telle organisation nécessite de plus des conditions économiques supplémentaires : une certaine étendue de la demande, une stabilité dans le temps des spécifications du produit. De ce point de vue, la nature de l'outil dans une production en petite série et dans une production de masse peuvent très bien être très différentes en raison de ces variables économiques. Dans un cas une étude du travail et donc une distinction marquée entre conception et exécution, entre méthode et fabrication, pourront être faites. Dans l'autre cas, l'étendue de la production rendra très coûteuse une programmation du travail, et le besoin de flexibilité incitera à laisser à la fabrication (et notamment au contremaître), l'implantation des postes et la détermination des standards de production. La notion de facteur technique ne peut donc être rapportée à une analyse uniquement évolutionniste du progrès des techniques, c'est pourquoi nous utilisons plutôt ici l'expression de facteurs technico-économiques. Dès lors, même la distinction de L. DAVIS entre contenu des tâches et contenu du rôle est une schématisation simplificatrice, la prise en compte des méthodes concrètes d'organisation du travail implique une notion élargie de facteur technique.

Une illustration de cette perception plus large des facteurs techniques de l'organisation du travail peut être trouvée dans le courant dit des "technologies de production en groupes" (1). Il s'agit à l'origine d'une méthode d'organisation de la production pour les petites séries et les commandes à l'unité. Ce terme de "technologie" est donc utilisé dans une acception particulière. Le problème de départ était

---

(1) BURBIDGE (J.L.), *La technologie de groupe*, Turin (1975), 14 pages + annexes.



d'obtenir une organisation d'ensemble de la production qui minimise les pertes de ressources (notamment les temps machines) dus aux changements fréquents de produits. La planification à travers des méthodes PERT du passage des composants permet d'éviter des réglages trop fréquents. Mais il est encore plus efficace de diviser la production en familles de produits, utilisant chacune un équipement et des réglages qui lui sont propres. Au niveau de l'organisation de l'ensemble de la production, cette division des flux de matière et de composants incite donc à une organisation en sections indépendantes les unes des autres, limitées dans les effectifs dont elles disposent. Cette limitation conduit à son tour à une faible division du travail et le besoin d'adaptation interne à une famille de produits incite à opter pour une structure de groupe plutôt que pour une programmation séquentielle et linéaire de la production. Ainsi, une caractéristique économique du produit (la production en séries restreintes), conduit à opter pour une organisation de la production, en sections autonomes, dont les caractéristiques aboutissent à choisir une division réduite du travail, dans un contexte de groupe. Cette organisation en groupe a été prônée au nom de la gestion de l'ordonnancement d'un type particulier de produits, sans aucune référence aux problèmes de conditions de travail. Ce n'est qu'avec l'apparition du débat social sur l'ACT que les promoteurs de cette méthode ont insisté sur sa vocation à résoudre des questions sociales (1). Cet exemple montre bien qu'il est difficile de dissocier les facteurs technico-économiques des facteurs sociaux dans l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail. Les méthodes de production en groupe sont aujourd'hui présentées comme efficaces dans de nombreux secteurs qui ne répondent pas tous aux conditions d'origine de l'approche en terme de technologies de production en groupe. Toutes les productions de masse possèdent au moins pour partie des variations dans leur gamme de produits, qui impliquent un certain coût d'adaptation dans le cadre des modèles tayloriens d'organisation (coût de l'étude du travail, rééquilibrage des charges de travail,...). Une argumentation en terme de famille de produits peut inciter à une plus grande souplesse dans l'organisation du travail, et à l'adoption d'une production de groupe. Mais d'autres facteurs privilégient au contraire une organisation taylorienne (très planifiée) du type du travail à la chaîne. Le facteur technique n'aurait probablement pas suffi par lui-même au développement des méthodes de groupe sur une large échelle. Le fait que le débat social sur les conditions de travail ait mis en avant une contestation de l'organisation parcellaire du travail a donc

---

(1) BURBIDGE (J.L.), Rapport final sur une étude des effets des méthodes de production en groupe sur l'humanisation du travail, Turin, (1975), 126 pages + annexes.

probablement accru l'efficacité des modes alternatifs d'organisation, comme la technologie de groupe. Le mode d'organisation en module qui a été souvent expérimenté comme pratique d'ACT relève bien, au niveau de la gestion technique, d'un modèle et d'instruments comparables.

Aussi, ce constat d'une relative convergence entre des éléments du système technico-économique et d'autres du système social recouvre sans doute un élément d'hétérogénéité dans le contenu même du facteur technique, comme on l'a noté plus haut. Il est rare à la lecture des monographies de nouvelles formes d'organisation du travail de ne pas trouver tel ou tel élément technique ou économique qui conforte sa rentabilité. Dans un cas c'est la structure du produit, dans un autre, c'est l'instabilité de la demande, dans un troisième c'est la difficulté à équilibrer la charge de travail sur une chaîne de montage, dans d'autres enfin, c'est l'évolution de la technique de production. Le facteur technico-économique apparaît ainsi comme le facteur facilitant, parfois déclenchant, de la transformation organisationnelle, mais il ne semble pas constituer en lui-même, en raison même de sa diversité, un élément structurant du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail. Celui-ci semble plutôt être une occasion pour révéler que parmi les facteurs techniques, certains étaient plutôt favorables à une organisation moins parcellaire du travail.

Ceci conduit à deux conclusions sur le rôle joué par le facteur technique sur l'apparition du débat social sur les conditions de travail.

Si on note uniquement le fait que les critères techniques et commerciaux de la production ont joué un rôle majeur ou tout au moins significatif dans l'apparition du thème des conditions de travail, on risque de retomber dans le paradigme techniciste. En montrant que les conditions mêmes de fonctionnement du système de production favorisent des ACT, on donne à celles-ci un statut second, de conséquences sociales d'une dynamique technique, ou tout au moins de choix social dans un ensemble des possibles techniques. Or, la crise de l'organisation parcellaire des tâches qui est à l'origine du débat sur l'ACT, s'inscrit d'abord dans un contexte technologique de mécanisation, qui est celui dans lequel la rationalisation taylorienne s'est le plus développée. Ceci conduit alors à considérer que les conditions de travail, et particulièrement la réorganisation du travail, entretiennent avec la technologie une certaine relation de contingence. L'existence de ces facteurs technico-économiques de l'ACT ne joue donc le rôle ni d'une confirmation d'un déterminisme technologique, ni celui de sa critique. Elle implique de poser en termes nouveaux la relation entre technologie et contenu du travail.

La deuxième conclusion part de cette nécessité. Puisque la technologie n'est ni le facteur déterminant des nouvelles formes d'organisation du travail, ni étranger à leurs formes concrètes, c'est donc qu'il faut penser différemment les rapports entre système technique et système social. Le mouvement de contestation de l'organisation parcellaire du travail a permis, comme nous l'avons noté plus haut, que se développe tout un courant de critique sociale de la technologie. Sans discuter l'intérêt de cette réflexion, on peut noter cependant qu'elle ne permet pas de répondre à la question posée ici. Remplacer un déterminisme par un autre n'est sans doute pas le meilleur moyen de voir quel a été l'apport du débat sur les conditions de travail à l'analyse des facteurs de transformation des emplois. Il est donc important de voir à quels résultats concrets a conduit cette critique. Cela peut être examiné notamment à travers le cas des nouvelles formes d'organisation du travail.

CHAPITRE 4

L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LE CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL : LE MOUVEMENT DES "NOUVELLES FORMES  
D'ORGANISATION DU TRAVAIL".



Etant donné l'importance de la critique de l'organisation parcellaire du travail (et plus généralement des principes tayloriens d'organisation de la production), dans l'apparition du débat social sur les conditions de travail, les actions visant à corriger cette organisation ont joué un rôle de premier plan dans l'ensemble des politiques d'amélioration des conditions de travail. Aussi, changements volontaristes dans l'organisation du travail et amélioration des conditions de travail sont ils deux domaines très imbriqués. Le premier pourrait être considéré comme un sous ensemble du second. Dans la pratique, cela s'est traduit par le développement numériquement important durant les années soixante dix des expériences visant à modifier l'organisation du travail ouvrier (particulièrement pour les ouvriers non ou peu qualifiés), connues sous les noms de "nouvelles formes d'organisation du travail" ou de "restructuration des tâches".

L'ampleur prise par ces tentatives permet de parler d'un véritable "mouvement", qui s'appuyant sur divers modèles, et sur des expérimentations précoces (dont certaines dataient des années cinquante), a concerné, à travers le débat sur les conditions de travail, un nombre non négligeable d'entreprises et de salariés. Dans plusieurs pays développés, des tentatives semblables ont eu lieu. On tentera de voir ici, en s'appuyant sur l'étude de trois cas, quels sont les facteurs de ces transformations organisationnelles. Leurs enjeux plus généraux pour l'évolution de l'organisation du travail seront étudiés au chapitre 5, à travers les effets économiques de ces réorganisations.

Ceci implique de situer l'étude de ce mouvement par rapport au débat social sur les conditions de travail, pour définir ce qu'on entend par nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). Il en découle une tension entre une définition centrée sur les pratiques d'ACT qui fédère un ensemble de pratiques visant à remettre en cause la parcellisation des tâches et une définition plus centrée sur les facteurs de l'évolution organisationnelle, qui considère l'ACT comme étant un des déterminants, à un moment donné, du renouvellement des modèles d'organisation du travail. Les analyses développées dans le chapitre précédent conduiront ici à adopter, comme point d'entrée, la première option. Ce point sera examiné dans une première section. Dans la deuxième section, on présentera les grandes lignes de trois cas de NFOT réalisées pour répondre aux problèmes de conditions de travail. Dans une troisième section, on tentera de resituer cet objectif d'ACT, par rapport à un ensemble plus large de facteurs de la réorganisation du travail.

SECTION 1  
 REORGANISATION DU TRAVAIL ET ACT : DIVERSITE CONCEPTUELLE  
 ET STRUCTURELLE DU MOUVEMENT DES NOUVELLES FORMES  
 D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Nous avons déjà noté dans les deux chapitres précédents que le renouveau d'une réflexion sur la place et les déterminants de l'organisation du travail d'une part, et le rôle joué par une problématique en terme de conditions de travail d'autre part, s'est traduit par un ensemble de critiques sur les modèles concrets utilisés dans l'organisation du travail, et par la proposition de modèles alternatifs. Les nouveaux modèles ou nouvelles formes d'organisation du travail, constituent donc une partie importante des pratiques dites "d'amélioration des conditions de travail". Leur relatif échec dans la fin des années soixante dix a largement contribué à la destructuration du débat social sur l'ACT (1).

Aussi l'analyse de ces innovations organisationnelles est elle très importante pour voir en quoi le débat social sur l'ACT a conduit à un mouvement réel de transformations.

L'étude des nouvelles formes d'organisation du travail a été l'objet de nombreuses publications depuis le début des années 1970. Outre les textes déjà cités (psychosociologues américains, approches sociotechniques) et les très nombreuses monographies traitant des réalisations concrètes dans les entreprises, les analyses plus globales (fondées sur le recensement et/ou la mise en perspective du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail) sont aussi trop nombreuses pour être toutes citées. Une bibliographie internationale réalisée par le BIT en 1978 répertorie environ 2000 titres. Il est vrai qu'elle concerne l'ensemble des pratiques d'amélioration des conditions de travail (2).

---

(1) PIOTET (F) *L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation*. in *Revue Française de Sociologie*, janvier-mars 1988, vol. XXIX, n° 1, pp. 19-33.

(2) BIT *Bibliography on the major aspects of the humanisation of work and the quality of working life*. BIT (Genève), 1978, 300 pages.

Les conférences internationales, ou les travaux des organisations internationales sur ces thèmes ont aussi été très nombreux entre la conférence de New-York en septembre 1972 qui a structuré la problématique en terme de "qualité de la vie de travail" et celle de Toronto en août 1981 qui a fait le point sur cette conception dans un contexte nouveau de crise et de changements technologiques (1).

Avant de tenter une analyse de la diffusion de ces modèles et des mises en oeuvre pratique qui en ont découlé, il faut cependant procéder à un premier essai de clarification.

#### I - LE MOUVEMENT DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : UNE CATEGORIE D'ANALYSE A PRECISER

Une question préalable à l'étude des nouvelles formes d'organisation du travail est de savoir quel est l'objet exact que recouvre cette expression.

Cette nécessité découle du risque d'ambiguïté tenant au statut réel de ces nouvelles formes durant les années soixante dix. Faut-il d'abord les traiter pour leur contenu : des essais de réformes des formes d'organisation du travail dominantes à un moment donné ? Dans ce cas se pose le problème de leur articulation, dans le temps et dans l'espace, aux autres mouvements affectant l'organisation du travail. Faut-il au contraire y voir d'abord l'application à un niveau concret donné (celui du contenu du travail), des problématiques d'ACT qui se sont développées dans les années soixante dix ? Dans ce cas se pose le problème de la spécificité d'une ACT fondée sur l'intervention directe sur le contenu du travail par rapport à d'autres types d'ACT.

Les nouvelles formes d'organisation du travail ne sont, en effet, qu'un sous ensemble des politiques d'ACT (ce qui pose aussi le problème des rapports, éventuellement conflictuels, avec certaines de ces autres politiques), et qu'une composante, parmi d'autres, des mutations organisationnelles (dont les facteurs techniques et économiques sont souvent considérés comme plus déterminants). L'analyse de ces nouvelles formes d'organisation peut donc conduire à des

---

(1) DAVIS (L.E.) et CHERNS (A.B). *The Quality of working life op.cit*, WILSON (A.T.M.) *On the Quality of Working life*. Londres, Departement de l'emploi, 1973, 52 pages.  
JENKINS (D.) *QWL. Current Trends and directions. Issues in the Quality of working life n° 3*, Toronto (décembre 1981), 50 pages.



ambiguïtés d'interprétation, tant dans le champ de l'ACT, que dans celui des transformations organisationnelles. De plus, en articulant à un moment donné deux domaines qui ont leur autonomie, ces transformations volontaristes de l'organisation peuvent se caractériser dans l'avenir par une fragilité accrue, en raison des contradictions entre les évolutions des critères relevant de ces deux niveaux différents. Si la crise sociale du travail parcellaire, et le débat social sur l'ACT qui l'a suivi, ont permis que les zones de recoupement de ces deux niveaux soient larges, cette situation risque de n'être que conjoncturelle. Ces points seront revus dans le chapitre suivant.

Ces deux difficultés (cohérences internes aux problématiques d'ACT, ou à celles de transformations organisationnelles ; solidité du mode d'interaction entre les deux) peuvent être illustrées par un exemple. Le remplacement d'une chaîne de montage par un assemblage en "module" (voir plus loin deux exemples) ne répond qu'en partie aux phénomènes culturels que veut traiter le débat sur l'ACT (sans parler des problèmes comme l'incidence sur la charge de travail et la fatigue qui en découle). Il joue sur le contenu du travail et sa répétitivité, mais il ne concerne pas, notamment, un rapport plus individualisé à la vie de travail (que permettent les horaires variables), et n'implique une dimension d'organisation collective du travail et des relations sociales que dans les "groupes semi-autonomes de production". Ce travail en module peut, par ailleurs s'intégrer dans une logique d'organisation de la production (familles de produits, familles d'équipements,...) qui dépasse le seul rapport homme(s)-machine(s). Or, cette organisation d'ensemble a sa propre logique, qui évolue elle même. L'identification, à fin d'analyse, à un moment donné, des formes de travail en module destinées à répondre à des exigences de conditions de travail, par rapport à d'autres formes d'organisation de la production qui s'en rapprochent, et surtout le repérage de leur devenir face aux modifications commerciales ou techniques, est donc complexe.

Ainsi l'ensemble des nouvelles formes d'organisation du travail est difficile à identifier, car il est à l'intersection de deux ensembles plus larges, eux mêmes en évolution. Ceci lui donne son hétérogénéité interne comme le caractère imprécis de ses limites.

Cette imprécision peut conduire à plusieurs définitions possibles de l'ensemble des NFOT. On présentera ici quatre points destinés à préciser la définition à laquelle on se référera par la suite.

1) Les NFOF : action correctrice sur le travail parcellaire ou nouvelle approche de l'organisation du travail ?

On peut s'attacher à rechercher dans le mouvement d'ensemble des réorganisations du travail, un "noyau dur" qui correspondrait à une problématique d'ACT (action volontariste pour transformer le travail pour répondre à des problèmes rencontrés dans la gestion de la main-d'oeuvre) touchant directement la parcellisation des tâches (suppression de la chaîne de montage, réduction de la répétitivité, augmentation du temps de cycle opératoire...). On se situe alors dans une réorganisation du travail directement liée à la critique du modèle de division du travail issu du taylorisme. Mais on peut, au contraire, chercher à identifier un ensemble plus hétérogène, analysant les réorganisations qui concernent un ensemble plus divers de contextes sectoriels et de modèles d'action correctrice. Dans ce cas, au-delà de la situation des seuls ouvriers soumis à une division parcellaire du travail, la restructuration des tâches peut être prise en compte pour l'ensemble des postes de travail concernés par les principes de rationalisation du travail d'origine taylorienne. Plus que les modèles concrets (élargissement, groupes semi-autonomes...), c'est de l'évolution du statut des rapports entre organisation du travail, technologie et système social qu'il s'agirait ici. On s'interrogerait ainsi sur le rôle des thèmes de la crise sociale du travail et de l'ACT, sur l'évolution des modèles d'organisation du travail, au sens macroscopique du terme.

Les deux visées ont leur légitimité, mais ne correspondent pas aux mêmes questions.

La première correspond aux tentatives de réponse au problème des O.S. au sens strict du terme. Elle a donc pour domaine d'élection les restructurations du travail qui remettent en cause une parcellisation antérieure excessive (chaîne de montage, postes répétitifs de l'industrie ou des services administratifs...). La question que pose alors l'étude de ces tentatives est de voir si la problématique d'ACT est de nature à transformer, en l'appuyant éventuellement sur d'autres conditions favorables, la structure de l'emploi ouvrier liée au développement de l'industrie de production de masse. Face aux analyses plus liées à la dynamique (technique et économique) de ces secteurs, qui constataient depuis longtemps que leur mode de développement conduisait à une banalisation des compétences nécessaires, et à une déqualification de la main-d'oeuvre de production directe, ces tentatives de réorganisation volontariste mettent en avant une critique de l'efficacité réelle de ce développement par parcellisation et banalisation de la main-d'oeuvre. La question du bien fondé de ces analyses alternatives de l'organisation est donc située dans un contexte

de neutralisation de la variable technologique.

La seconde orientation s'inscrit dans une perspective plus large. Elle considère la parcellisation des tâches comme un cas limite, spécifique à un secteur, d'un principe plus général d'organisation du travail ouvrier marqué par une conception des postes de travail, un mode de gestion de la main-d'oeuvre, une division sociale et technique du travail, inspiré des principes tayloriens. Dans ce cas, la question posée est de savoir, au-delà du niveau de répétitivité du travail, si un modèle alternatif d'organisation peut émerger, en s'appuyant sur une dynamique amorcée au niveau du système social (notamment à travers le débat sur l'ACT). C'est la place respective du système social et du système technique dans le choix des options organisationnelles qui sera donc mis alors en avant. Cette seconde perspective est forcément plus hétérogène car s'attachant à des contextes sectoriels différents (et donc aussi à des pratiques plus diversifiées). Elle prend son importance, notamment, à l'occasion des transformations techniques : comment des critères nés de l'analyse du système social peuvent-ils infléchir les choix organisationnels à l'occasion de changements techniques ?

Nous nous appuyerons ici sur la première perspective : la problématique de la restructuration des tâches pour répondre à des problèmes culturels s'attache d'abord au secteur des tâches parcellisées (d'où le choix de trois cas présentés plus loin). Mais nous poserons cependant aussi le principe que ce mouvement ne peut prendre une certaine expansion (notamment dans le temps) que s'il influence aussi les principes plus macrosociaux de définition de l'organisation du travail, vers une rupture à l'égard du modèle taylorien. A défaut d'une telle extension du champ d'application il risquerait en effet de se produire une concurrence entre deux logiques du changement organisationnel, l'une s'appuyant sur l'influence des changements dans le système social, l'autre cherchant dans le changement technique le facteur primordial des transformations. Cela contredirait alors l'hypothèse faite au précédent chapitre selon laquelle l'apport à moyen et long terme du débat social sur l'ACT n'est pas dans une substitution d'un déterminisme social à un déterminisme technologique, mais dans l'affirmation de rapports nouveaux entre dynamique du système social et du système technique à travers une dimension plus stratégique du choix organisationnel. Dans l'étude empirique des cas de réorganisation du travail cela amène à se poser la question du caractère structurant dans le temps de cette réorganisation. Que restera-t-il, par exemple, des principes mis en oeuvre si une transformation technique importante est adoptée quelques années après ; vont-ils s'effacer face à une logique toute nouvelle ou vont-ils influencer sur le modèle nouveau ?

## 2) Les NFOT, un effet de "label" dû au débat sur l'ACT ?

Un autre problème de définition du mouvement d'ACT appliqué à l'organisation du travail tient au temps. A partir du début des années soixante dix, le mouvement des réorganisations du travail a connu un grand développement, qui s'est semble-t-il ralenti nettement à la fin de la décennie. Mais cette grande variabilité dans une période de temps assez courte recouvre sans doute, au-delà des seules transformations réelles d'organisation, un gonflement (et par suite un dégonflement) par un effet de "label" que crée la référence à l'ACT. Avant cette période, des mutations organisationnelles avaient lieu pour combattre la rigidité tant sociale que technique d'une trop grande division des tâches. Mais le débat social sur l'ACT a permis, outre le développement réel du nombre de ces mutations, que celles-ci se structurent dans un mouvement macroscopique, et par suite que les critères qu'il véhicule soient potentiellement étendus à toutes les occasions de réorganiser le travail. Au-delà des transformations concrètes du travail, ce mouvement visait donc à une transformation des modèles mêmes du changement organisationnel (comme on l'a vu au chapitre 3). Ainsi, le développement de l'intérêt pour l'organisation du travail en groupe dans le cadre du débat sur l'ACT a permis à certains segments de l'appareil productif qui employaient une "technologie de groupe" (au sens de groupes de produit), d'implanter une organisation du travail cohérente avec leurs conditions techniques et économiques spécifiques, sous forme de modules de production (1). Ces changements organisationnels auraient eu lieu de toute manière, mais le débat sur les conditions de travail a conduit à un cadre de référence pour ces nouveaux modèles. C'est dans ce sens qu'on peut poser que l'expression "nouvelles formes d'organisation du travail" est assez largement identifiée durant cette période à la visée de l'ACT. Cet effet de "label" situé dans le temps, risque d'accentuer la perception de l'ampleur des transformations concrètes. Cela vaut par rapport à la période avant le début des années soixante dix, mais cela est aussi le cas pour le déclin apparent de ce mouvement dans la fin des mêmes années. Au-delà d'une réelle diminution numérique (par arrêt d'expérimentations notamment), ce déclin marque aussi sans doute une évolution dans l'articulation entre les critères d'ACT, et les modèles

---

(1) BURBIDGE (J.L) *Une étude des effets des méthodes de production en groupe sur l'humanisation du travail. op.cit*

du changement organisationnel. Avec l'impact grandissant des "technologies nouvelles", la dynamique de l'organisation du travail, un moment perçue de façon privilégiée par rapport aux problématiques du débat sur l'ACT, risque d'être à nouveau attendue, d'abord, du changement technique. Cela aura une incidence sur la perception même (et donc le repérage) du changement organisationnel, même s'il abouti en terme concret à des transformations comparables. C'est ainsi qu'on peut penser que dans la fin des années soixante dix, une nouvelle problématique de l'évolution du travail à travers le changement technique (robotique, productique, bureautique...) a sans doute joué un rôle dans la destructuration du label "nouvelles formes d'organisation du travail". Réciproquement on peut aussi penser que la problématique de l'ACT, supplantée sur le champ de l'organisation directe du travail (le contenu du travail), s'est alors déplacée vers le champ des procédures de relations sociales (gestion participative, procédures participatives d'introduction des nouvelles techniques, expression des salariés, cercles de qualité). Ces translations dans le temps des problématiques à l'oeuvre dans le champ des rapports entre l'organisation du travail et ses déterminants, ne sont pas sans conséquences sur le repérage concret des nouvelles formes d'organisation du travail. Elles jouent aussi un rôle majeur sur leurs effets. Ces points seront examinés dans le chapitre suivant.

### 3) Comment définir la place des NFOT par rapport aux pratiques d'ACT en général ?

Ne faut-il prendre en compte que les réorganisations touchant au contenu même du travail, ou peut on y ajouter certaines formes de relations sociales participatives développées en marge du travail proprement dit : direction participative par objectif, groupes d'expression des salariés, plus récemment cercles de qualité, ... ? Cette distinction elle même a-t-elle un sens pour certaines activités où l'interaction entre salariés est au coeur de l'organisation ? Comment interpréter, par exemple les groupes semi-autonomes de production qui ont été la forme la plus développée du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail : comme une remise en cause de la division technique du travail favorisant les modules restreints et la polyvalence ouvrière, comme lieu de nouvelles relations sociales dans le travail par la dimension d'autonomie collective des groupes, ou comme l'émergence à travers cette autonomie de savoirs faire et de qualifications collectives ? La désignation à partir d'une problématique d'ACT des traits essentiels d'une transformation organisationnelle n'est donc pas évidente. Ainsi la différence entre un regroupement des tâches assumées individuellement, et une organisation plus collective de la répartition du travail, renvoie à la différence (et aux conflits d'interprétation)

entre les approches psychosociologiques de F. HERZBERG et celles du programme norvégien de démocratie industrielle (F. EMERY, E. THORSRUD). Le conflit entre ces deux approches théoriques expliquera le conflit plus opérationnel entre un enrichissement individuel du travail (qui peut conduire à une requalification ouvrière mais dans un cadre inchangé de référence quant à ce qu'est la qualification : un rapport individuel homme-tâche-machine), et une auto organisation d'un groupe de travail, privilégiant la polyvalence et la régulation collective (qui peut renvoyer à une conception nouvelle de la qualification). Or, ces deux conceptions ne sont pas indépendantes des contextes techniques et économiques dans lesquels s'implantent les réorganisations du travail.

#### 4) Quelles dimensions formelles pour définir les NFOI ?

Traditionnellement on distingue quatre "modèles" : la rotation des tâches, l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches, les groupes semi-autonomes de production. Ces quatre "modèles" de remise en cause d'une division très parcellaire du travail correspondent d'ailleurs à des propositions de réformes faites de longue date par les critiques de cette division. Nous accepterons pour l'instant cette catégorisation liée aux formes de remise en cause du principe de division du travail productif direct en tâches (la parcellisation). On peut cependant noter qu'un enrichissement du travail implique presque nécessairement un élargissement (mais pas forcément, voir plus loin l'exemple de l'entreprise C), et que les groupes semi-autonomes relèvent d'une logique autre de la réorganisation car c'est moins la recomposition horizontale ou verticale des tâches qui leur donne leur spécificité, que la gestion de cette recomposition par le groupe ouvrier. Celui-ci acquiert ainsi un statut organisationnel. Nous verrons plus loin, qu'au-delà de ces quatre réorganisations au niveau formel, sont en jeu des transformations dans les composantes du travail ouvrier : récupération de fonctions annexes à la production (contrôle, réglage...), polyvalence, organisation et régulation collective du travail...

Mais ces quatre catégories sont d'abord destinées à repérer et à clarifier les expériences explicites de réorganisation. Elles ne permettent pas de connaître la structure réelle des postes de travail, ni même d'appréhender la réalité des changements dans cette structure. Ainsi, si ces formes sont sensées accroître l'autonomie ouvrière dans les tâches d'exécution, il faudrait pouvoir les mettre en rapport avec l'évolution de celle-ci pour l'ensemble de la structure des emplois. On

verra plus bas l'essai de recensement des NFOT réalisé en France par l'ANACT (1). Il est difficile de savoir quelle influence réelle ces NFOT ont eu sur l'évolution d'ensemble de la structure des emplois. Il n'est pas possible par exemple de repérer dans les enquêtes conditions de travail de 1978 et 1984 les quatre formes de réorganisation du travail citées ici. On peut juste noter que le pourcentage d'ouvriers travaillant à la chaîne diminue un peu durant cette période dans les grands établissements, ce qui peut être un indicateur indirect de l'effet des NFOT. L'effet de "label" décrit plus haut peut avoir accentué la perception du changement organisationnel sans que les transformations structurelles ne soient significativement influencées par ce mouvement.

## II - L'ÉTENDUE DU MOUVEMENT DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : UN ENSEMBLE SIGNIFICATIF, MAIS CEPENDANT MARGINAL, D'EXPERIMENTATIONS

Les expériences de réorganisation du travail ont été étudiées durant les années soixante dix dans la plus grande partie des pays industrialisés. Si elles ont été développées surtout dans les pays occidentaux, ces pratiques ont aussi été expérimentées dans certains pays socialistes. C'est cependant en Europe occidentale et aux USA que ces méthodes ont été développées le plus et depuis le plus longtemps(2).

En France, plusieurs analyses ont été faites depuis le rapport DELAMOTTE de 1972 (3). Elles ont été réalisées notamment par J. RUFFIER (dans un ouvrage collectif du CEREQ), par le patronat (CNPFP en 1977, CODESE de 1979), l'ANACT (1978 et 79), et une analyse d'ensemble à

---

(1) ANACT : les nouvelles formes d'organisation du travail : un bilan, in Lettre d'information de l'ANACT, N°33, septembre 1979.

(2) BIT Les nouvelles formes d'organisation du travail. Genève (2 volumes), 1979, 207 et 161 pages.

GROOTINGS (P.), GUSTAVSEN (B.) et HETHY (L.). New forms of work organisation and their social and economic environment. Budapest (1986), 297 pages.

(3) DELAMOTTE (Y.) Recherches pour une organisation plus humaine du travail industriel op.cit.

partir des données de l'ANACT par D. HARTMAN (1). La tentative la plus approfondie, celle de l'ANACT, évaluait en 1979 le nombre de salariés concernés par les quatre formes de restructuration du travail à 150.000 environ (et à 400.000 si on retient l'ensemble des pratiques d'ACT en liaison avec l'organisation du travail).

D. HARTMAN, rappelant que le recensement de l'ANACT, outre son caractère non exhaustif, n'a pris en compte que les transformations organisationnelles explicitement volontaires, considère qu'il s'agit là d'une évaluation minimale. L'ampleur réelle des changements organisationnels remettant en cause une organisation antérieure plus parcellaire, et surtout des organisations qui n'ont jamais été parcellaires est évidemment beaucoup plus large. On bute dans cette définition, sur les difficultés notées plus haut à propos des critères formels de définition des nouvelles formes d'organisation du travail. C'est bien d'abord le cas des "expériences" qu'étudient les recensements comme celui de l'ANACT. Mais ce faisant, on est en permanence confronté aux problèmes de frontières de cet ensemble. Ce problème n'est pas uniquement d'ordre statistique.

Aussi en essayant de réaliser à partir des données de l'ANACT, une évaluation plus large de l'impact réel du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail, D. HARTMAN estime qu'au début des années quatre vingts, le personnel concerné était d'environ 2,5 % des salariés de l'industrie, et même entre 5 % et 10 % des ouvriers dans les industries d'équipement.

L'évaluation d'ensemble du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail semble donc conduire à un résultat mitigé. D'une part, il y a bien eu un réel développement de ces pratiques, même si elles sont restées largement expérimentales. Mais d'autre part leur impact reste marginal. Cela s'explique largement par leur développement inégal selon les segments de la structure industrielle.

---

(1) CEREPQ L'organisation du travail et ses formes nouvelles, novembre 1976, 292 pages.

CNPF Portes ouvertes sur l'entreprise : l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, 1977, 2 tomes, 621 et 275 p.

CODESE Amélioration des conditions de vie dans l'entreprise. Hommes et techniques 1979 *op.cit*

PIOTET (F.) avec BERGES (S.) Analyse des nouvelles formes d'organisation du travail. ANACT, 1979, 217 p.

HARTMAN (D.) Les "nouvelles formes d'organisation du travail" Thèse de 3ème cycle, Grenoble, 374 pages, 1981.



Ces pratiques concernent surtout les grands établissements industriels. Dans l'enquête ANACT de 1979, 4,4 % des établissements de plus 500 salariés ont fait des innovations en matière d'organisation du travail liées à l'ACT, dont 3,1 % concernent les nouvelles formes d'organisation du travail proprement dites (rotation, élargissement, enrichissement, groupes semi-autonomes). Mais ces innovations semblent très peu diffusées dans les établissements de taille plus réduite. Cela tient en partie aux différences objectives de conditions de travail. Ainsi, en 1977, le pourcentage d'ouvriers travaillant à la chaîne est de 3,3 % dans les établissements de moins de 50 salariés et de 12,4 % pour ceux de 300 et plus (enquête du Ministère du Travail). De même en 1978, le travail sous forte contrainte de temps (en raison de contraintes "automatiques") concerne 11,9 % des ouvriers, dans des établissements de 10 à 49 salariés, mais 23,9 % pour ceux de 500 à 999, et plus encore au-delà. Mais la faiblesse de la part des petites et moyennes entreprises dans les NFOT s'explique sans doute aussi par une moins grande pression sociale de la main-d'oeuvre.

La répartition sectorielle des expérimentations est aussi très diversifiée, comme le montre le tableau n° 1. Trois secteurs (matériels électriques, mécaniques, et de transports terrestres) représentent 32,6 % de ces expérimentations, et encore, plus pour les NFOT proprement dites (environ 38 %). Cette répartition sectorielle montre bien une certaine relation entre des indicateurs de parcellisation (travail à la chaîne, forte contrainte de temps) et les expériences de NFOT. Mais, elle montre aussi que cette relation est plus ou moins marquée en fonction d'autres critères. Ainsi, s'il est logique que beaucoup d'expériences se soient développées dans l'industrie automobile, on peut s'étonner de leur faible nombre dans l'habillement pourtant aussi marqué par une organisation très divisée des tâches. De même, la construction de matériels mécaniques (dont la définition varie il est vrai beaucoup selon les nomenclatures retenues), a eu un nombre important d'expérimentations, alors que, en tendance, la parcellisation des tâches y semble moins marquée.

Ainsi, et sous réserve que les données sur les expérimentations explicites (celles recensées par l'ANACT), ne créent pas des distorsions fortes par rapport à la structure réelle des innovations en matière d'organisation du travail, le développement inégal constaté conduit à s'interroger sur ses facteurs. Cette question sera réexaminée plus loin, en liaison avec l'étude de trois cas. On peut ici remarquer simplement quelques grandes lignes des conditions qui semblent avoir favorisé ou au contraire limité les expérimentations. Les réorganisations du travail semblent bien liées à la crise sociale du

TABLEAU N° 1

SECTEURS D'ACTIVITES (1)	DEVELOPPEMENT DES REORGANISATIONS DU TRAVAIL			% DES OUVRIERS	% DES OUVRIERS	% DES OUVRIERS
	Rang dans enquête ANACT	Part totale Tous secteurs (2)	% de NFOT proprement dites (3)	travaillant à à la chaîne (1977) (4)	non qualifiés dans la main- d'oeuvre totale (1977) (5)	soumis à des contraintes automatiques de temps (1978) (6)
Mat. électrique	1	17.4 %	81.8 %	11.0 %	35.4 %	26.3 %
Mat. mécanique	2	7.9 %	80.0 %	2.6 %	23.0 %	17.3 %
Mat. transport terrestre (7)	3	7.3 %	87.0 %	30.4 %	47.2 %	38.3 %
Chimie	4	5.7 %	63.7 %	6.4 %	16.0 %	23.8 %
Industries alimentaires	5	5.7 %	72.2 %	12.3 %	35.6 %	-37 % autres -42.2 % lait viandes
Textiles	6	5.4 %	76.4 %	1.1 %	31.7 %	(8)39.3 %
Industrie pharmaceutique	13	2.5 %	62.5 %	13.2 %	19.6 %	
Habillement	15	1.9 %	83.3 %	17.4 %	22.0 %	(8)39.3 %
BTP	26	1.3 %	75.0 %		18.7 %	3.3 %
Tous secteurs			71.2 %	5.6 %	22.2 %	17.5 %

(1) Nomenclature en 39 branches retenue dans l'enquête ANACT, reprise de D. HARTMAN *op.cit.*

(2) Recensement de l'ensemble des ACT touchant à l'organisation du travail

(3) Part des rotations des tâches, enrichissement et élargissement des tâches, et groupes semi-autonomes dans cet ensemble.

(4) Enquête sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'oeuvre, octobre 1977, Ministère du Travail : supplément au bulletin mensuel des statistiques du travail, 1981, n° 86.

(5) Enquête BSE 1977 du Ministère du travail/INSEE repris de : Tableaux statistiques sur le travail et l'emploi *op.cit.*

(6) Enquête de 1978 sur les conditions de travail. Repris de : Ministère du travail : la charge de travail in supplément au bulletin mensuel des statistiques du travail, 1980, n° 84.

(7) Industrie automobile seulement pour le travail à la chaîne et l'RSB.

(8) Textile et habillement sont regroupés dans l'enquête "conditions de travail".

travail, née du problème des O.S. Le fait que les grands établissements aient été à l'origine de nombreux changements s'explique notamment par la force plus grande de la contestation ouvrière (conflit, dysfonctions...) constatée dans ces entreprises. Les problèmes de gestion de la main-d'oeuvre ouvrière, la recherche d'analyses et de modèles nouveaux d'organisation à moyen terme y ont sans doute été beaucoup plus sensibles que dans les petits et moyens établissements. La répartition sectorielle semble montrer aussi, que plus que l'état réel des conditions préexistantes d'organisation du travail, c'est leur désajustement par rapport à l'évolution culturelle d'une part, et à l'organisation de la production d'autre part, qui était en jeu avec les réorganisations. L'existence d'un travail parcellaire de type OS ne semble pas suffire à induire une dynamique de l'expérimentation. Il faut de plus, sans doute, certaines caractéristiques techniques et économiques. Dans le matériel électrique, comme dans l'automobile, la nécessité de concevoir des gammes de produits plus souvent renouvelées, ou avec des spécifications en fonction des marchés d'exportation, semble avoir contribué à accélérer les expérimentations. Enfin, les conditions spécifiques des relations professionnelles ont aussi un rôle. Les trois premiers secteurs (et cinq des neuf premiers) dépendent du même champ négociatoire (secteurs métallurgiques, mêmes unions professionnelles et syndicales). Des effets de politiques sociales peuvent avoir joué un rôle, ainsi que la réforme des classifications ouvrières dans ces secteurs qui s'est traduite en particulier par l'apparition d'une catégorie (P1) de transition entre non qualifiés et qualifiés, qui peut faciliter l'intégration de la réorganisation dans le cadre des classifications conventionnelles. Ces divers facteurs seront reprecisés en section 3, en s'appuyant sur les trois exemples présentés dans la section suivante.

## SECTION 2

## TROIS CAS DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour évaluer la portée, les facteurs et les enjeux des réorganisations du travail, il faut étudier les changements réels qui les caractérisent. Une telle analyse pourrait porter sur les données déjà publiées. Les monographies existantes sont assez nombreuses. Certaines sont très détaillées. Nous avons choisi ici de nous limiter cependant à trois cas, qui nous semble relever du "noyau dur" des réorganisations auquel il est fait référence plus haut. Les trois cas ont d'ailleurs déjà été étudiés tant par des chercheurs que par des organisations professionnelles. Nous ne citerons pas ces études, sauf exception, afin de conserver l'anonymat des établissements concernés.

Dans cette section on présentera ces trois cas dans leurs lignes générales. Les informations les concernant seront reprises dans la section trois et dans le chapitre 5.

Si le choix s'est porté sur ces trois cas, c'est pour trois raisons :

- ces trois cas ont été étudiés personnellement : visites des établissements, entretiens avec des personnes concernées, données recueillies ;
- la visée essentielle est ici de montrer comment le changement a été conçu (pourquoi, par qui, selon quelles procédures), et quels ont donc été les dimensions essentielles impliquées ;
- enfin, dans au moins deux des trois cas, l'analyse a pu être faite après que l'expérimentation se soit stabilisée, faisant apparaître les difficultés dans un cas, l'échec dans l'autre.

Le fait que ces trois cas fassent partie d'un petit nombre d'expériences (une quinzaine environ) qui ont été très souvent citées comme modèles donne sans doute plus d'intérêt à l'analyse de leurs dynamiques, qu'à celle de leur représentativité de l'ensemble des nouvelles formes d'organisation du travail.

Les trois cas concernent les secteurs métallurgiques et des industries de séries : construction de petit électro-ménager, construction de matériel de transport terrestre, fabrication de supports de conditionnements métalliques. Les types de postes concernés sont les activités de montage effectuées au préalable sur chaîne (entreprises A et B), et de conduite de machines semi-automatiques (entreprises B et C). Les réorganisations ont conduit à des élargissements/enrichissements des tâches (entreprises A, B, C), à une réorganisation en modules (entreprise A et B), à des formes d'auto-organisation ou d'expression

(entreprises A et C), et à une recomposition des catégories par pluri ou polyvalence (A, B et C), ou par élargissement et reprofessionalisation (B). Les données recueillies l'ont été entre 1979 et 1981, et concernent l'ensemble des années soixante dix. Il ne sera pas fait référence ici à la période ultérieure (l'un des trois établissements a été fermé depuis cette date).

### I. L'ENTREPRISE A.

Il s'agit d'une entreprise de petit électro-ménager dans laquelle il a été procédé à l'adoption d'un travail en modules, avec désenchainement entre postes, auquel s'articule le développement des horaires mobiles en secteur productif. Les données analysées concernent la période 1976-1980 (1). L'unité de production où ont été réalisées les transformations avait en 1980 un effectif d'environ 700 salariés, dont 280 environ en secteur de montage (le secteur impliqué par l'ensemble des innovations). Les mêmes réorganisations ont aussi concerné une autre unité de montage implantée sur un autre site dans la même région. L'établissement qui les regroupe fait partie d'une entreprise multi-établissements et d'un groupe ayant plusieurs implantations sur le plan national.

A l'origine des réorganisations entreprises, se trouvait la conjonction d'une situation objective (travail à la chaîne et parcellisation très forte des tâches), et d'une visée stratégique de la direction (générale et du personnel) au niveau de l'établissement pour implanter des pratiques d'ACT, afin d'anticiper d'éventuels comportements de refus de la part de la main-d'oeuvre OS en secteur d'assemblage. Ce personnel constitué uniquement de femmes, n'avait pas exprimé de vraie revendication à l'égard de ce travail parcellaire, malgré un absentéisme assez fort, et une certaine conflictualité interne aux chaînes. Il semblait plutôt rechercher une souplesse du rapport vie de travail-vie hors travail (présence dans l'usine d'une crèche, souhait d'horaires mobiles).

La situation objective, cependant, montrait un fort degré de parcellisation dans le secteur d'assemblage : montage organisé autour de chaînes tractées classiques (35 à 40 postes de travail), avec cadencement mécanique, temps de cycle extrêmement réduit (moins de 45 secondes pour 75 % des ouvrières en 1972), absence de stock tampon

---

(1) GAUTRAT (J.) et TCHOBANIAN (R.) Une expérience de réorganisation du travail dans une entreprise de petit électro-ménager. LEST (CNRS) 1980, 59 pages.

impliquant un assujettissement absolu au rythme de la chaîne. Le produit de par sa nature (petit matériel électro-ménager) avait un temps complet de cycle de montage inférieur à six minutes, mais une expérience préalable (1974) de regroupement de l'ensemble du montage d'un produit en poste individuel avait été un échec, car conduisant à une trop forte charge mentale. La nécessité de conserver un assemblage séquentiel, mais avec un regroupement important des tâches, et d'acquérir une prise d'autonomie individuelle par rapport au rythme de la production ("désenchaînement") conduisait à rechercher une solution de type "module d'assemblage".

La situation de la main-d'oeuvre employée était aussi un facteur du choix à adopter. La parcellisation avait été accentuée une dizaine d'années auparavant lorsque l'usine avait connu une forte croissance (liée au développement du marché, à sa relocalisation dans des bâtiments modernes, et à son entrée dans un groupe industriel). L'importance du recrutement durant cette période, et donc des possibilités de promotion interne, ainsi que l'appel à une main-d'oeuvre d'origine essentiellement rurale, avaient caché les dysfonctions sociales induites par une parcellisation trop forte. Avec la stabilisation, et même une certaine décroissance des effectifs, deux séries de problèmes apparaissaient : les difficultés de gestion inhérentes à une main-d'oeuvre féminine non qualifiée (absentéisme important de 16 % en montage en 1976 et même de 25 % à certains moments, relation avec la vie hors travail) et les problèmes d'évolution des carrières.

Pour arriver à une réorganisation réussie du travail, l'entreprise a été conduite à définir des objectifs articulés. Il s'est agi d'abord de viser un objectif en rapport avec les caractéristiques socioculturelles de la main-d'oeuvre. L'horaire individualisé a paru être l'objectif répondant le mieux à la demande latente. Comme l'horaire mobile était pratiquement impossible sur chaîne de montage, cela posait la question préalable de la réorganisation technique et sociale des tâches vers un désenchaînement et un intérêt plus grand au travail. Enfin, à l'occasion de ces mutations, l'ensemble du fonctionnement de l'atelier, tant sur le plan hiérarchique que fonctionnel pouvait être transformé. C'est pourquoi la restructuration des tâches a conduit à quatre types d'innovations.

1. Pour supprimer la parcellisation des tâches, et aboutir à une autonomie du rythme de chaque poste de travail, l'entreprise a introduit, après une période expérimentale, des lignes courtes d'assemblage (trois à cinq postes selon le type du produit), ce qui

implique un élargissement des tâches, et permet la constitution de stocks intermédiaires (visant, en théorie, à assurer 2 heures d'autonomie à chaque poste). Un procédé technique de convoyeur des produits avec stockage, a été mis en place, et généralisé en 2 ans à l'ensemble de l'atelier. Le regroupement des tâches, ainsi que le procédé de stockage, permettent ainsi de constituer des modules de production autonomes les uns par rapport aux autres, et pouvant donc assembler des produits ayant des spécifications différenciées. Dans ce nouveau système, le cadencement automatique est supprimé. Mais la division des tâches reste individualisée, et on peut parler à leur propos de modules statiques. Sur le plan de la stratégie d'introduction, c'est une modification technique (plus l'élargissement des tâches) qui prime. Cela a eu une incidence sur l'acceptation du processus par la hiérarchie technique qui y a vu plus un outil cohérent (qui améliore la situation) qu'une rupture, et par la main-d'oeuvre (qui bénéficie de la souplesse organisationnelle, sans avoir à trop s'impliquer dans le processus pour ceux des salariés qui ne le souhaitent pas). L'investissement technique, dont le coût n'était pas négligeable, mais qui permettait de répondre aussi à des besoins de modernisation qui existaient de toute manière, a été aidé par une subvention d'Etat pour l'ACT (fonds FACT).

2. Le désenchaînement permettait, par l'autonomie temporelle individuelle qu'il entraîne, d'implanter un horaire mobile (avec des plages variables réparties librement autour d'une plage fixe). Cette réorganisation du temps de travail était ainsi directement liée à la réorganisation du contenu du travail. Elle était considérée comme répondant à une attente réelle de la main-d'oeuvre féminine. Mais la variabilité de l'horaire était totalement conditionnée par l'ampleur de l'autonomie organisationnelle (le "stock tampon" entre deux postes), laquelle était dans la pratique de 1h.30 à 2 heures. Aussi les horaires ne pouvaient-ils être réellement flexibles au niveau individuel que dans cette plage maximale (c'est à dire au maximum la moitié de cette plage si la première ouvrière partie le soir veut être la dernière arrivée le lendemain). Cette variabilité individuelle a été rapidement généralisée à l'ensemble de l'usine. Mais la direction du personnel et l'intervenant extérieur (psychosociologue) qui l'assistait, ont montré qu'il était possible d'obtenir une autonomie plus large si elle s'appuyait sur une organisation collective interne au module. Elle pouvait découler d'une organisation collective des horaires, optimisant, en fonction des critères des divers membres du groupe, l'utilisation de la plage d'autonomie horaire. Mais elle pouvait être encore plus grande si l'organisation du travail du module, elle même, était réorganisée dans une dimension collective.

Cette organisation collective du travail dans le module, n'impliquait pas de nouveaux changements techniques, mais nécessitait une transformation nouvelle du contenu individuel du travail. Dans les modules statiques, la division du travail ne diffère pas fondamentalement de la chaîne : c'est le mouvement séquentiel d'un produit en cours d'assemblage, transitant par des postes individuels. Ce qui est changé c'est l'élargissement des tâches, et l'existence de stocks. Avec une organisation collective du module, que nous appellerons les modules dynamiques, les postes individuels sont partie d'une structure de groupe qui implique un certain degré de polyvalence (plusieurs postes du groupe peuvent être tenus par une ouvrière donnée) et une certaine auto-organisation collective du groupe (qui gère l'affectation de chacun, en fonction des charges de travail du moment, et du personnel présent). Ce modèle, qui relève des "groupes semi-autonomes de production" a été mis en avant par la direction du personnel et l'intervenant extérieur comme répondant à un degré plus achevé de réorganisation du travail, car touchant, outre la division-recomposition des tâches, à la reconnaissance d'une dimension collective du travail et de sa répartition. Ce qui était visé était donc l'adoption d'un nouveau modèle de relations sociales, fondé sur la coopération dans le groupe. La référence théorique utilisée par l'intervenant se trouvait dans les travaux sociologiques de R. SAINSAULIEU sur les modèles culturels des diverses catégories ouvrières (1). A travers une recombinaison des tâches, que permet l'élargissement, et avec une polyvalence entre postes, les modèles culturels internes aux modules dynamiques pouvaient pour l'intervenant s'éloigner de ceux des O.S pour se rapprocher de ceux des ouvriers plus qualifiés. Les limites qu'imposait à l'horaire flexible, le seul désenchaînement des modules statiques, a été l'occasion de proposer aux groupes de choisir un fonctionnement plus collectif fondé sur la polyvalence et l'auto-organisation (les modules dynamiques) comme moyen d'accroître la flexibilité de l'horaire. Cette possibilité a été adoptée dans une minorité de modules. Aussi, la situation dans l'atelier a été caractérisée par deux types de modules coexistant tant bien que mal, car ayant des contraintes et des avantages diversifiés, les modules statiques (désenchaînement + élargissement des tâches) permettant un horaire flexible limité, et des modules dynamiques (ayant en plus une auto-organisation du groupe, ce qui implique aussi une polyvalence au moins partielle), permettant une très grande souplesse dans la gestion du temps et des charges de travail. Les modules dynamiques lorsqu'ils sont accompagnés d'une polyvalence complète, permettent de dépasser le

---

(1) SAINSAULIEU (.) *L'identité au travail op.cit*



découpage en poste de travail. Si une ouvrière est absente, les autres font son travail, et ajustent en conséquence le nombre de pièces produites.

3. Ces changements dans l'organisation du travail ouvrier, ont été accompagnés par une recombinaison d'ensemble des structures hiérarchiques d'atelier. Avant la réorganisation, il existait trois niveaux hiérarchiques (chef d'atelier, contremaître, chef d'équipe). De plus, des "monitrices", niveau supérieur des ouvrières de montage, assuraient la formation des O.S sur le tas, et les remplacements sur la chaîne pour les ouvrières devant quitter leur poste. La réorganisation s'est traduite par un raccourcissement de la ligne hiérarchique, et la réappropriation par la hiérarchie d'atelier de tâches assurées au préalable uniquement par des services fonctionnels. L'atelier a été scindé en deux ateliers, dirigés chacun par un chef d'atelier, ayant une large maîtrise technique du processus. Il est secondé au niveau de la hiérarchie directe par des chefs d'équipes, postes pourvus par promotion au niveau maîtrise des anciennes monitrices, avec des fonctions tout à fait nouvelles (gestion totale d'un certain nombre de groupes d'ouvrières, et de leurs relations avec les services périphériques), incluant théoriquement toute la gestion courante de la production (notamment le suivi d'un produit ou de plusieurs produits). Dans la pratique, ce niveau pose des problèmes de reconnaissance et d'identité, tant par rapport à la hiérarchie technique, qu'aux groupes ouvriers. Enfin, un agent de méthode d'atelier (en général ancien chef d'équipe, d'avant la réorganisation) coordonne sous l'autorité du chef d'atelier, la mise en oeuvre des décisions du bureau des méthodes centrales. Il assure le feed-back et les ajustements nécessaires, y compris en liaison directe avec les ouvrières. D'autres services fonctionnels sont, dans la stratégie de la direction de l'époque, appelés à décentraliser aussi leurs interventions (contrôle, qualité, entretien).

4. L'ensemble de ces réorganisations étudiées ici dans leur état en 1980, s'est effectué sur la période 1977-1979. En 1979, le processus semblait stabilisé sur le plan technique et sur celui de l'élargissement des tâches. Mais le conflit (tant dans l'encadrement que chez les ouvriers) entre modules statiques et modules dynamiques semblait montrer que malgré le souhait de la direction de généraliser les modules dynamiques jugés beaucoup plus flexibles et adaptables, la tendance restait instable. La coexistence entre les deux types de réorganisations était envisageable, mais s'affrontait à la recherche d'une nouvelle cohérence du modèle de gestion de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'établissement.

## II. L'ENTREPRISE B.

L'entreprise concernée produit du matériel de transport terrestre professionnel. Elle comprend plusieurs établissements. Les données présentées ici ont été recueillies en 1979. Elles s'appuient sur des documents internes à l'entreprise, deux entretiens avec des responsables au siège social, une visite de l'ensemble des ateliers concernés dans l'établissement étudié, des entretiens avec des responsables de production et de méthode de cet établissement, ainsi que l'accès à trois monographies réalisées par un organisme extérieur. L'ensemble des documents utilisés étant à diffusion restreinte, ils ne seront pas cités ici. Depuis cette date l'entreprise a implanté un nouvel établissement, dont l'organisation du travail devait tirer au maximum profit des expériences de remplacement des chaînes de montage par des formules de postes fixes ou de modules, bien que s'attachant à un produit de plus grandes séries. Par ailleurs, durant toute cette période, l'entreprise a connu des réorganisations de structures et des difficultés économiques sérieuses, amenant à une diminution sensible de ses effectifs.

La réorganisation du travail s'inscrit dans une politique générale d'amélioration des conditions de travail initiée dans l'entreprise au début des années soixante dix. Cela s'est traduit en particulier par l'intégration dans les services de méthodes (au niveau de l'entreprise, comme dans les établissements) d'une culture ergonomique et sociotechnique. L'entreprise a ainsi constitué sa propre méthodologie d'analyse des postes de travail en vue de les améliorer, (avec un système de normes), a recruté et formé des spécialistes du savoir ergonomique et organisationnel, et fait une politique de démultiplication vers les cadres techniques de ces nouveaux principes organisationnels. Cette politique venant du "haut" a été assez bien reçue dans les établissements d'une part parce qu'elle répondait à des problèmes rencontrés concrètement (inhérents en particulier aux dysfonctions qu'entraîne un travail parcellisé sur chaîne de montage, dans un secteur où les séries et les variantes internes à ces séries sont nombreuses), d'autre part, parce que la stratégie d'introduction des changements tenait compte des structures existantes (imbrication avec les services techniques fonctionnels, formation et sensibilisation de la hiérarchie opérationnelle, méthodologie de repérage et d'intervention sur les postes à réorganiser) faisant participer tous ces niveaux.

Cette politique générale, facilitée par le constat d'une inadaptation relative de la parcellisation des tâches dans de nombreux segments d'activités de l'entreprise n'est cependant pas étrangère à la

prise de conscience du problème des O.S. Tout d'abord, en production, la part du personnel ouvrier peu ou pas qualifié, est importante. Dans l'ensemble de l'entreprise, fin 1977, le personnel OS représente encore 50 % environ de la main-d'oeuvre ouvrière de production, malgré les effets sur les structures de classification, des politiques de réorganisation du travail. Dans l'établissement étudié ici, les problèmes de conflictualité nouvelle des OS ont été repérés très tôt. De création récente, cet établissement a connu surtout un grand développement à partir du milieu des années soixante, à l'occasion de l'entrée de l'entreprise dans un grand groupe industriel, et de la relocalisation dans cet établissement, d'activités assurées au préalable dans des établissements de la région parisienne. Cela s'est traduit par le recrutement d'une main-d'oeuvre locale, sans tradition industrielle, jeune, masculine, mais d'un niveau de formation technique souvent supérieur aux exigences des postes de travail. Un conflit important du travail mené par cette main-d'oeuvre, avant même les événements de mai 1968, avait eu un retentissement national car il avait entraîné des incidents violents impliquant cette main-d'oeuvre jeune. La politique de réorganisation du travail s'attache ainsi aussi à accroître l'acceptabilité sociale des emplois de production, en cherchant tous les cas possibles d'amélioration.

Cette prise en compte des contraintes et exigences techniques et économiques (produit de série, avec assemblage, mais avec de grandes variabilités) et des contraintes et ressources sociales (refus latent ou explicite d'un travail trop parcellaire, existence de possibilités de requalification), peut donc être considérée comme étant une stratégie "sociotechnique", terme d'ailleurs explicitement utilisé pour définir le groupe de pilotage de cette stratégie dans l'entreprise. Par suite, les innovations organisationnelles proposées sont diversifiées, pour tenir compte des contextes très différents entre les établissements, mais selon des modèles adaptés aux méthodes utilisées.

Ainsi, dans les autres établissements de l'entreprise (avant fusion avec une autre entreprise du même secteur), les réorganisations du travail ont pu aboutir plus souvent à un véritable enrichissement des tâches. Dans un cas, il s'agit d'usinage mécanique, utilisant de toute manière un personnel plus qualifié. Dans un autre cas, il s'agit de tolérances et d'assemblage mais pour un produit en séries très courtes, impliquant un travail presque artisanal. Dans l'établissement présenté ici, il faut aussi distinguer entre les deux départements productifs. En fabrication mécanique, où sont utilisées des machines outils pour l'usinage ou la rectification, les postes de travail sont généralement caractérisés par un rapport direct homme-machine. La réorganisation du travail consiste alors essentiellement soit dans l'intégration de tâches

de réglage, de surveillance et de contrôle, soit dans la polyvalence entre plusieurs machines. De plus, le type de réorganisation du travail est très lié à l'état technologique des machines et à leurs taux d'engagement. En 1979, au moment de la visite de l'entreprise les taux d'engagement de certaines machines étaient très en dessous de ceux qui avaient été prévus à leur conception (en raison de problèmes de marché). La flexibilité essentielle résidait donc dans l'affectation polyvalente des hommes, ce qui accroissait le besoin de réorganisation. En montage, comme dans l'entreprise A, l'organisation de départ découle de l'assemblage autour d'une chaîne tractée, environnée d'un certain nombre de postes en périphérie (préparation, manutention, approvisionnement). La réorganisation du travail implique donc le remplacement de la chaîne tractée, ce qui nécessite au minimum un élargissement des tâches. Les postes concernés seront alors soit des postes individuels élargis, soit plus souvent des organisations en module (chaînes courtes), accompagnées ou non de polyvalence. L'existence de stocks tampon permettant le désenchaînement est plus difficile, en raison de la taille du produit. Deux cas de réorganisation en montage seront présentés ici. Ils présentent des différences. L'un conduit à l'adoption de postes individuels enrichis pour montage d'organes de transmission, l'autre amène à l'adoption de modules de montage. Dans un cas l'ensemble des personnes directement concernées a été requalifié (travail enrichi). Dans l'autre, celui des modules, la coexistence d'OS à tâches uniquement élargies et d'ouvriers plus qualifiés, car polyvalents pour l'ensemble des postes du module, est prévue. Ces deux cas présentent aussi des similitudes : l'ensemble du personnel de l'atelier n'est pas directement concerné, les postes annexes (préparation, approvisionnement) sont peu touchés. Ce qui est restructuré c'est la partie du processus de montage sur chaîne tractée. Ceci conduit parfois à un renversement de hiérarchie des postes (les plus contraignants devenant les plus valorisés). La restructuration vise à une reprofessionnalisation réelle du personnel concerné ce qui implique une formation et un test professionnel, pour atteindre le niveau P1 de la grille de la métallurgie. Mais cette professionnalisation est conçue dans un cadre de montage ("monteur mécanicien", "monteur d'organes"...), qui n'est pas de l'ordre du travail professionnel traditionnel. Enfin, la hiérarchie elle-même est réorganisée. Ces divers points sont présentés ici succinctement, et seront précisés dans le chapitre 5.

1. Un enrichissement des tâches de montage d'organes de transmission de produit. Un organe de transmission commun à une partie de la gamme de l'entreprise était jusqu'en 1975, monté sur chaîne tractée de 5 à 8 postes (selon le plan de charge et le type), avec des temps de cycle de 3 à 5 minutes selon les circonstances (ce qui est rapide compte tenu de la taille du produit). L'enrichissement du travail

a consisté à remplacer cette chaîne par des postes fixes ("îlots") affectés chacun à un opérateur unique disposant d'une autonomie dans son organisation du travail. Un système de manutention avec rail et embranchement pour chaque îlot, permet que les produits préparés pour le montage soient répartis entre les îlots. Le temps de cycle de montage avoisine les 20 minutes. De plus, les monteurs effectuent les retouches en dehors de leur poste, d'après la sélection du banc d'essai.

2. Une organisation en modules pour le garnissage de véhicules. Situé en aval du processus d'assemblage, cet atelier opère le montage des cabines de véhicules. Jusqu'en 1979, ce montage était opéré sur chaîne tractée d'environ 50 postes de travail (plus les postes de préparation). La cadence journalière était d'environ 100 unités par jour, mais avec 7 à 8 types différents conduisant à des cycles globaux de montage s'étalant entre 250 et 400 minutes. La gestion de cette variabilité conduisait à des problèmes d'équilibrage de la chaîne, tant en nombre de postes qu'en temps alloué à chaque poste (entraînant des "pertes d'enchaînement" importantes puisque le même temps doit être alloué à chaque poste, alors que le temps opératoire varie d'un poste à l'autre). De plus, le temps de cycle (environ 4 minutes) rapide pour ce type de produit, amenait des problèmes sociaux dans ce secteur où le personnel était assez jeune (âge moyen entre 23 et 24 ans). Dans la formule du module qui a été adoptée pour briser la chaîne, six modules ayant chacun une production journalière d'environ 20 unités sont composés chacun de 8 personnes. Il y a donc eu élargissement des tâches, le temps de cycle moyen passant à 25 minutes. Mais l'objectif de l'entreprise était d'aboutir à une polyvalence totale (qu'un opérateur soit en mesure de tenir l'ensemble des opérations, soit un cycle de 200 à 300 minutes). L'élargissement dû au passage en module ne se traduit pas par un gain de classification (les salariés sont toujours OS). Par contre la polyvalence, impliquant une formation théorique et pratique, et un test professionnel, conduit au niveau P1.

3. C'est le coeur du processus parcellaire, la chaîne tractée, qui est surtout affecté par le changement. Dans les deux cas les opérateurs sur chaîne ne sont qu'une partie de l'atelier de montage concerné. La préparation du montage s'opère généralement sur poste fixe. Certains de ces postes sont déjà qualifiés (préparation des sous ensembles, électriques ou garnissage). Le contrôle de qualité et la réparation sont aussi, en général, assurés par du personnel qualifié (P1), qu'il soit ou non sur la chaîne de montage. Mais surtout, les postes hors chaînes disposent d'une plus grande marge d'autonomie, même pour le personnel non qualifié. En restructurant le travail au niveau de la chaîne, c'est un changement dans la hiérarchie des contraintes qui est produit. Les espoirs de requalification due à l'enrichissement ne

concernent que les monteurs "désenchaînés", les temps de cycles élargis aussi. Les activités plus qualifiées de retouche sont en partie récupérées dans les postes restructurés. La structure des conditions de travail et des classifications est ainsi transformée, allant vers une plus grande polarisation entre OS, et Pl de montage. Cela est accentué par le fait que le passage Pl ne peut-être obtenu qu'après formation et test, et qu'une partie significative des OS n'arrive pas à s'adapter (20 à 30 % d'échec au test). La restructuration par reprofessionnalisation du montage, vise donc à favoriser ceux des OS qui peuvent s'adapter.

4. Les transformations dans la structure hiérarchique sont de deux ordres. D'une part, la stratégie d'introduction de l'amélioration des conditions de travail et particulièrement la restructuration des tâches, passe par une implication directe des différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels. Cela s'est traduit par une recherche assez systématique, et multiforme, des possibilités de réorganisation compte tenu des contextes techniques et économiques des différents ateliers et établissements concernés. Entre 1972 et 1976, 16 % de l'effectif ouvrier total de l'entreprise a ainsi bénéficié d'un enrichissement des tâches (et 13,5 % dans l'établissement étudié). Toute une méthodologie a été mise au point en ce sens, prévoyant l'intervention spécifique de chaque service concerné. Une politique de formation des cadres opérationnels et fonctionnels, à ces problèmes, a été conduite. De plus, une politique de décentralisation des services fonctionnels vers l'atelier a été menée (méthodes d'atelier).

D'autre part la réorganisation a concerné aussi les fonctions des niveaux de maîtrise. Dans l'organisation en chaîne, il y avait, selon les cas des régleurs, ou des chefs d'équipe, et au niveau supérieur le contremaître. Théoriquement le régleur avait une fonction technique et le chef d'équipe une position hiérarchique, mais sur chaîne ces deux fonctions était souvent similaires. Avec la réorganisation du travail, un échelon intermédiaire entre opérateur et contremaître est confirmé, mais avec une définition nouvelle, différente de celle du chef d'équipe. Il s'agit d'un régleur chef de groupe ou monteur chef de groupe selon les appellations, qui encadre directement un groupe de 10 à 15 personnes. Les fonctions sont certes d'ordre technique, mais surtout aussi de type relationnel. Il est chargé de régler les problèmes sociaux mineurs sur place et de faire remonter les autres vers sa hiérarchie. C'est pourquoi, s'il s'agit d'anciens chefs d'équipe ou d'anciens régleurs, ils ont reçu une formation insistant sur la dimension "relations sociales". Le premier échelon hiérarchique, centré sur le groupe de travail, est ainsi d'abord organisé autour d'une politique de relations sociales actives dans l'atelier.

### III. L'ENTREPRISE C.

L'entreprise C est spécialisée dans la fabrication de produits de conditionnement métalliques. Elle fait partie d'un groupe industriel important du secteur métallurgique. L'expérimentation présentée ici a été entièrement effectuée dans un établissement de l'entreprise entre 1972 et 1979 environ. Les données présentées ont été recueillies lors d'une visite de l'établissement en 1978, et s'appuient aussi sur des documents de l'entreprise. En 1979-80, après un changement complet de politique, accompagnant un changement dans la hiérarchie et dans les processus de production, une recherche a été effectuée par J. SANDOVAL sur les raisons de l'échec de l'expérience (1). L'ampleur du retour en arrière sur le processus mis en oeuvre est très grande, et cela est d'autant plus important que cette expérience a souvent été étudiée lorsqu'elle semblait réussir, et mise en avant dans des publications tant patronales qu'universitaires. Depuis cette date, l'établissement a été fermé à l'occasion d'une modification dans le marché du produit.

Durant la période d'expérimentation, l'établissement a un effectif se situant selon les périodes entre 270 et 300 personnes, avec 60 % de personnel féminin et un tiers d'immigrés. 60 % du personnel est OS. Le processus de production est organisé autour de lignes de machines semi-automatiques, conduites par du personnel peu qualifié (femmes OS), mais exigeant des réglages fréquents (hommes régleurs). Le produit est destiné à des secteurs où la qualité est un problème très important (ce qui implique un contrôle minutieux). L'établissement est vétuste et les conditions de travail sont pénibles.

Dans le début des années soixante dix, plusieurs mouvements de grève se déroulent dans l'établissement, notamment par crainte de fermeture de l'usine. Un nouveau directeur d'établissement est nommé en 1971, et il est chargé de chercher une nouvelle organisation et structuration des tâches dans le cadre d'une démarche participative. Un cabinet conseil intervient pour la mise en place des changements. Les objectifs concernent plusieurs niveaux :

- adopter un mode paritaire de changement,
- faire participer directement les personnels aux décisions les concernant.

-----  
 (1) SANDOVAL (J.) La restructuration des tâches, discours social et réalité économique. Thèse de troisième cycle en économie et sociologie du travail, Aix en Provence, 1981, 334 p.

- améliorer les conditions de travail et enrichir les tâches,
- changer le système de rémunération.

Les deux premiers objectifs s'attachent à l'organisation des relations professionnelles et sociales dans l'entreprise, tandis que les deux autres concernent plus directement les changements du travail et de son organisation. Mais les deux sont liés. L'expérience met d'abord en avant la dimension relationnelle et participative, les changements concrets y étant articulés.

1. La transformation dans les procédures : une commission paritaire et des groupes de travail de salariés. Le processus général des changements est suivi par une commission paritaire (hiérarchie, représentants du personnel). Celle-ci travaille en particulier à la réforme des systèmes de rémunération. Pour aller plus loin dans l'expérience, elle choisit un atelier pilote où des transformations organisationnelles sont mises en oeuvre de façon participative. Cet atelier comprend 45 salariés assez représentatifs de la structure d'ensemble de l'usine. De plus, en raison du segment spécifique de production de cet atelier, les problèmes de qualité du produit y sont primordiaux. Un comité d'atelier est constitué. Il délègue en fait à des commissions spécialisées, la tâche de résolution de problèmes liés à la vie de l'atelier (qualité, planning...). Ces structures ressemblent ainsi aux structures participatives de tous ordres développées depuis cette période, y compris les cercles de qualité et les groupes d'expression.

2. La transformation dans le système de rémunération abouti à l'établissement d'un système de "plurivalence" (système institutionnel de valorisation de la polyvalence dans la classification). Ce nouveau système a été mis en place à la suite d'une étude d'un cabinet extérieur d'organisation, et dans la période où se négociait au plan national la nouvelle grille de classification de la métallurgie. Mais elle a été aussi contrôlée entièrement par un groupe spécifique de la commission paritaire. Il s'agit d'une analyse des postes existants en fonction de 4 critères : exigence physique, savoir faire, connaissances requises, responsabilité, qui conduit à une grille unique en 26 classes dont les 10 premiers correspondent aux postes d'OS. Le système de plurivalence lie à cette cotation des postes, une organisation des capacités de chaque ouvrière à tenir ces postes, sanctionnée par des valences. Le salaire sera fonction de ce nombre de valences. Les OS peuvent appartenir à 10 classes, la 11ème, celle de la plurivalence complète, étant classée P1.



Ce système remplace l'ancien système, très complexe, de rémunération qui était jugé injuste, car l'affectation aux postes et les mouvements entre eux étaient du domaine de la maîtrise et semblaient très subjectifs. Or, c'est cette affectation qui déterminait le salaire réel. Le nouveau système formalise la situation de chacun, à travers la formation acquise, qui, elle, relève de l'attitude de chacun. Un service formation, faisant appel à des monitrices, permet, dans le respect de certaines règles, une acquisition de valences. Les besoins de polyvalence semblent suffisants pour qu'il n'y ait pas de limite. Une "carrière d'OS", par acquisitions successives de valences, est ainsi instituée. Mais la plurivalence complète (statut P1) reste en 1978 une exception (3 ouvrières seulement). Cette carrière d'OS par polyvalence ne conduit pas à d'autres catégories ouvrières. La division du travail, et donc les qualifications, sont peu impliquées.

3. Une restructuration limitée des tâches. Etant donné la nature du processus de production, (conduite de machines), la réorganisation du travail peut agir essentiellement par la polyvalence (qu'organise le système de rémunération), ou par l'intégration de tâches annexes. Celle-ci pouvait permettre un enrichissement des tâches, notamment par l'appropriation par les opératrices de certaines tâches de réglage. Mais toutes les tentatives en ce sens ont échoué devant la résistance des régisseurs. La seule autonomie acquise par les OS a été le droit d'arrêter leur machine en cas d'incident, mais pas de la régler.

Aussi l'essentiel de l'enrichissement des tâches a consisté, dans l'atelier pilote, à intégrer un certain contrôle de la qualité dans les postes de fabrication proprement dit. Cet "enrichissement" ne concernait d'ailleurs que les ouvrières volontaires (il s'inscrivait dans le système de plurivalence). Cette dimension de contrôle est cependant très importante dans cet atelier où la qualité du produit est une variable stratégique des rapports avec la clientèle. La reconnaissance d'un savoir des OS sur cette dimension est donc un élément de rupture avec la situation antérieure. De plus, la méthode de prise en compte de la qualité a été un élément de valorisation du groupe ouvrier. C'est à l'initiative des opérateurs qu'un travail de réflexion s'est déroulé, par groupe de 12 à 15, permettant la mise au point d'un "cahier des défauts" par les opérateurs. Ce recensement a ensuite été discuté avec un statisticien pour la mise en oeuvre des procédures de contrôle. Cette discussion a montré qu'un contrôle extérieur par sondage aurait coûté beaucoup plus qu'un auto contrôle par les opérateurs, en raison du rôle essentiel de l'outillage dans les défauts constatés, impliquant une action immédiate. C'est pourquoi les opérateurs acceptent d'assurer la responsabilité de la qualité des produits (le droit d'arrêter la machine lorsqu'ils constatent un incident). Cet

enrichissement des tâches s'apparente donc beaucoup aux méthodes employées ultérieurement par les cercles de qualité.

Les limites à l'auto-organisation du travail. Le même contexte participatif a été développé pour d'autres problèmes que la qualité. Un projet d'extension de l'établissement, avec des nouveaux locaux, a conduit à une collaboration des OS concernés avec les architectes chargés du dossier. L'expérience a été une réussite, mais le projet a été abandonné dans la fin des années soixante dix. Un autre projet, plus lié à l'organisation du travail, était celui de la détermination concertée des objectifs de production. Mais il a été arrêté par les intéressés eux-mêmes, les objectifs fixés étant trop ambitieux et conduisant à une surcharge de travail. Enfin, la pratique des comités d'atelier est restée limitée à l'atelier pilote, les autres ateliers refusant d'entrer dans le processus.

4. La remise en cause des transformations. En 1977, le directeur d'établissement est changé. Le nouveau directeur doit notamment implanter de nouveaux équipements techniques, avec une plus grande vitesse de fabrication et moins d'interventions manuelles. Ces changements techniques sont accompagnés d'une remise en cause de l'esprit participatif de la politique précédente, considérée comme ayant accentué les difficultés économiques de l'établissement. Si la commission paritaire est maintenue, les comités d'atelier sont supprimés dans la pratique. La réorganisation du travail, elle, découle du nouveau processus technique. Le nombre de poste d'OS par ligne de production diminue. Le régleur devient l'élément stratégique du nouveau processus. La réorganisation tend à terme à marginaliser la place du personnel non qualifié, la conduite et le réglage pouvant être effectués par un même personnel qualifié, l'opérateur-régleur. La réorganisation du travail en germe est ainsi beaucoup plus radicale que celle de la phase visant l'ACT. Mais ce sont les objectifs qui changent. Ainsi, le système des polyvalences, comme celui du contrôle par les opérateurs, est maintenu, mais uniquement dans sa fonctionnalité par rapport au nouvel outil technique. La visée d'un système global de gestion du personnel OS, fondé sur la création d'une "carrière", la mise en place de mécanismes participatifs, et une restructuration volontariste du travail sont abandonnés.

## SECTION 3

*LES FACTEURS DE DIFFUSION (OU DE LIMITATION) DES NOUVELLES  
FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : QUELS NIVEAUX ET  
POUR QUELS EFFETS ?*

La question posée ici est de savoir quelles sont les conditions qui ont permis que se développent les nouvelles formes d'organisation du travail, ou qui au contraire ont limité leur expansion. Cette question a été l'objet de plusieurs essais d'analyse. Parmi les plus récentes sur la situation française, celle de D. HARTMAN après avoir tenté de resituer le mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail par rapport à leur place dans le système productif, comme par rapport aux conditions économiques et socio-culturelles qui leurs ont permis de se développer, conclut que ce mouvement se définit à la fois par rapport au travail parcellaire (appelé ici taylorfordisme) et à "autre chose". Par rapport au premier point il serait caractérisé par une tension "continuité-rupture", où cette dernière tendance (la rupture) semblerait l'emporter (mais avec des difficultés ce qui explique les échecs). Mais au-delà de ces enjeux internes au travail parcellaire, les NFOT auraient une influence plus large par rapport à cet "autre chose", qui serait un mouvement plus large des procès de travail (avec un poids important de la variable technologique), et du changement social en général (identité et relations sociales des salariés, rapports entre vie de travail et vie hors-travail) (1). L'analyse de P. DUBOIS n'aboutit que très partiellement à des résultats comparables, car elle articule le développement des nouvelles formes d'organisation du travail depuis 15 ans, aux divers contextes de rapports de force sur cette période (de 68 à 75, de 75 à 81, après 1981), tant sur le marché du travail, que dans les relations Etat, patronat, syndicats (2). Enfin, l'analyse de F. PIOTET présente surtout les facteurs explicatifs de l'échec des NFOT (l'échec étant postulé en particulier car il n'y a pas eu de diffusion du modèle organisationnel qu'elles voulaient proposer, en dehors des situations expérimentales où elles ont été implantées) (3).

-----  
(1) HARTMAN (D.) *op.cit.*

(2) DUBOIS (P.). *Fifteen years of new forms of work organization in France, in GROOTINGS (D.) et GUSTAVSEN (B) et HETHY (L) eds : New forms of work organization and their social and economic environment. op.cit*

(3) PIOTET (F.) *L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation. op.cit*

Ces analyses diffèrent d'abord par la définition de ce qui est étudié (l'une est plus centrée sur le contenu réel des transformations, l'autre sur les acteurs de la transformation, la dernière sur le choc entre les innovations et le cadre plus structurel de la gestion du travail). De cette différence en découle une autre concernant les variables essentielles des évolutions dans le temps. Une analyse sur le jeu des acteurs est nécessaire, et sera menée ici dans la deuxième partie. Mais s'appuyer d'abord sur elle conduit nécessairement à accentuer la dimension de débat social dans l'appréhension des phénomènes étudiés. Dans le cas des NFOT cela aboutira à mettre en avant la succession dans le temps, sur une quinzaine d'années, de trois temps forts : le problème des OS (mouvement social ayant des incidences importantes sur le fonctionnement du marché du travail), les politiques sociales actives du patronat (qui visent à la fois à améliorer leur gestion du personnel, et à autonomiser celle-ci face aux contraintes extérieures et à l'influence syndicale), l'institutionnalisation des procédures de suivi du changement (les lois AUROUX visant à définir des acteurs et des procédures adaptées à une période de mutation). L'analyse des conditions structurelles de l'échec des NFOT sera pour sa part traitée au chapitre 5 à partir des conséquences économiques des réorganisations.

La question des facteurs (ou plus modestement des conditions) de développement des nouvelles formes d'organisation du travail ne peut donc pas être traitée de manière unifiée. Il existe en effet une hiérarchie des facteurs. Cette hiérarchie diffère selon les questions qu'on se pose sur les enjeux des NFOT et même selon les définitions qu'on se donne de ces NFOT.

La hiérarchie des facteurs peut être formulée de plusieurs manières. Mais pour rester dans la cohérence des choix faits plus haut (partir d'abord des pratiques explicitement destinées à répondre à une crise sociale), cette hiérarchie sera ici exprimée ainsi :

- le facteur premier (au moins au sens chronologique), celui qui fait que le changement organisationnel devient une variable stratégique, en l'absence ou sans prise en compte d'une transformation technologique, c'est l'option de politique sociale, c'est à dire la problématique d'une crise culturelle de l'organisation parcellaire du travail. Ce facteur interfère avec deux autres facteurs plus larges :

- Le facteur structurel des modèles de gestion du travail (entendus ici au sens du rapport salarial dans les approches en terme de régulation, ou de rapport d'organisation en liaison avec une cohérence d'ensemble, dans l'approche sociétale). Ce modèle conditionne le

développement et les difficultés des NFOT auquel il s'affronte. Il apparaît alors à la fois comme un facteur de dispersion (notamment dans les comparaisons internationales) dans le statut et les formes des NFOT, et comme un objet en recomposition dans la crise (les NFOT pouvant avoir à jouer un rôle plus ou moins grand dans cette recomposition).

- Le facteur stratégique de la diffusion des innovations. Ce facteur, lui même en rapport avec des éléments structurels, peut expliquer le succès ou l'échec dans un cas spécifique, par les canaux d'introduction, les modèles utilisés, les acteurs impliqués. Les diverses approches de la sociologie des organisations peuvent traiter de ces facteurs.

- Tous ces facteurs jouent, enfin, sur ce qu'on pourrait appeler des "facteurs opérationnels" du développement des NFOT. Il s'agit des conditions concrètes qui influencent, à partir d'un projet de restructuration (ACT), et compte tenu des conditions structurelles et stratégiques à un moment donné, la mise en oeuvre des changements. A ce niveau, c'est une analyse systémique, comme l'approche socio-technique, qui semble nécessaire.

#### I - L'INFLUENCE DES POLITIQUES D'ACT SUR LES FORMES ET LE DEVELOPPEMENT DE LA REORGANISATION DU TRAVAIL

Les trois cas présentés ont bien été mis en oeuvre pour répondre à des problèmes relevant de la problématique d'ACT. Dans les trois cas, c'était bien la volonté d'améliorer l'acceptabilité sociale de l'organisation du travail qui a été à l'origine des modèles concrets proposés. Ceux-ci insistaient plutôt selon les cas sur le contenu du travail, sur la dépendance à un rythme imposé ou sur le statut social lié aux formes de rémunération. Mais c'est bien le statut social de l'OS parcellisé qui était le facteur justifiant l'innovation. Ce facteur s'est traduit par deux séries de conséquences qui ont contribué au développement ou à l'échec de l'expérience.

Tout d'abord, dans les trois cas, la réorganisation du travail s'inscrit dans un ensemble plus large de politique d'ACT. Dans l'entreprise A ce qui est visé est l'autonomie à l'égard du temps et (bien que cela soit discuté entre les diverses catégories de cadres) la possibilité d'auto-organisation, individuelle ou collective. Dans l'entreprise B c'est surtout l'enrichissement du contenu professionnel qui est recherché, la restructuration technique des tâches n'étant qu'un niveau partiel à dépasser chaque fois que cela est possible. Dans l'entreprise C, c'est la participation des salariés OS qui est l'objet visé, alors que "l'enrichissement" par adjonction du contrôle n'est

qu'une des formes pour y arriver, d'où la place très importante de l'expression des groupes de salariés. Cette dimension de politique d'ensemble d'ACT marque dans les trois cas l'importance attachée à la situation du personnel OS (au-delà de la seule parcellisation des tâches), auquel il faut donner une nouvelle identité positive dans le travail.

Mais la pérennité des changements survenus dans le champ de l'organisation du travail est alors conditionnée par le maintien de la problématique d'ACT. Lorsque celle-ci est récusée par une nouvelle direction (entreprise C), les nouvelles dispositions à l'égard de l'organisation ne s'inscriront pas dans la continuité de ce qui a été expérimenté en période d'ACT. Dans la division du travail qui s'instaure dans les nouvelles lignes de fabrication, la place du régleur est privilégiée, l'OS considéré comme beaucoup moins "stratégique", et n'est plus l'objet d'attentions particulières. La justification par le changement technique faite par la nouvelle direction traduit en fait le retour d'un schéma organisationnel traditionnel. La seule chance de l'OS de se voir reconnu à nouveau comme important dans l'organisation du travail est alors que le changement soit tel qu'il disparaisse (institution de l'opérateur régleur). Mais même sans être récusée, l'orientation d'ACT peut être réorientée. Ainsi dans l'entreprise A, les difficultés rencontrées dans l'auto-organisation des modules amènent certains à privilégier l'organisation en modules statiques, car l'objectif d'ACT semble pouvoir être atteint par la flexibilité du rapport individuel au temps de travail (déshébergement, horaire mobile), alors que l'autonomie organisationnelle semble moins répondre aux attentes d'une large partie de la main-d'oeuvre. Dans l'entreprise B, le danger est moins grand d'un retour en arrière, car si la politique d'ACT est bien à l'origine des transformations, elle a été inscrite dès le début dans une démarche plus large de transformation des modèles de gestion de la main-d'oeuvre en production. Mais elle peut cependant s'affronter aux modes de gestion préexistants (comme par exemple pour le statut de la polyvalence face aux modèles dominants de la mobilité ouvrière).

## II - LES FACTEURS PLUS STRUCTURELS DES MODELES DE GESTION DU TRAVAIL

On pourrait considérer que ces facteurs jouant sur l'organisation du travail dans sa dimension macroscopique, il est plus difficile de trouver les influences au plan microéconomique. C'est en effet de la place globale de l'organisation du travail dans la dynamique de la Société qu'il est alors question. Comme on l'a vu plus haut, les approches en terme de mode de contrôle social ne prennent leur pleine signification qu'à travers une analyse d'ensemble de la dynamique

économique, d'où l'ambiguïté de l'analyse en terme d'ouvrier masse. Dans un modèle d'ensemble comme celui que propose l'école de la régulation, la réorganisation du travail doit pouvoir s'interpréter comme l'une des transformations qui accompagnent la période de recomposition. Comme le mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail est né dans un contexte de croissance et s'est poursuivi dans un contexte de crise, on peut s'interroger pour savoir si ce facteur macroéconomique a joué sur la dynamique des transformations. Si on accepte l'hypothèse que cela se traduit en particulier par un passage d'une économie de production de masse à une économie plus flexible, les nouvelles formes d'organisation du travail jouent-elles un rôle plutôt centré sur le premier temps (péreniser les conditions de la production de masse), ou sur le second (assister sa flexibilisation). Dans la première hypothèse c'est surtout le maintien de l'efficacité des normes de production fordiennes qui serait en cause : maintenir, à travers des formes nouvelles dans l'organisation du travail, l'efficacité d'une économie du temps fondée sur la production de série standardisée. En terme marxiste, cela signifierait trouver un mode de contrôle social plus efficace que la chaîne de montage ou l'imposition automatique d'une cadence pour intensifier le travail ("réduire la porosité du travail"). Dans la deuxième hypothèse, au contraire, c'est moins sur l'économie directe du temps productif que sur une moindre rigidité technico-organisationnelle que se trouveraient les enjeux. Si les recompositions en cours impliquent l'émergence d'un mode plus flexible de développement, les nouvelles formes d'organisation du travail seraient un premier essai pour rendre plus souples et adaptables des procès de travail très rigides. Selon qu'on se trouve dans l'une ou l'autre des deux situations la dynamique propre à chaque expérimentation spécifique peut donc être interprétée par rapport à la première hypothèse, ou par rapport à la seconde. Ainsi dans ce dernier cas l'évolution dans le temps ne traduira donc pas seulement le dépassement d'une seule problématique de l'ACT, elle traduira la transformation de ce cadre structurel. La difficulté est cependant qu'au plan empirique, il est difficile de distinguer réellement ces deux hypothèses. Dans tous les cas, la nature de la production de masse évolue (durée de vie économique plus courte dans l'entreprise A, augmentation du nombre des modèles à l'intérieur d'une gamme dans l'entreprise B), mais on demeure bien dans une production de masse au sens des normes fordiennes de production. La diversification joue plus un rôle de déstabilisation d'un mode standardisé de production que de dépassement de ce mode. Dans les trois cas, il n'y a donc pas de vrai indice d'un modèle qui serait différent (du moins sur la période étudiée). De plus, ces conditions n'évoluent pas vraiment sur la période concernée par les expérimentations. Si les entreprises passent d'un contexte d'expansion à un contexte de crise, au moment même où se font les transformations organisationnelles, le besoin d'une plus grande

souplesse existait dès le début de la période. Ainsi, si le facteur de prise de conscience (ou non selon les cas) d'un besoin d'adaptation à un cadre structurel en transformation, joue sur l'évolution des innovations dans l'organisation du travail, c'est sans doute plus parce que l'objectif de réponse à des problèmes immédiats de main-d'oeuvre que favorisait la problématique d'ACT se réduit avec le temps. Après avoir conçu les NFOT comme modèle d'ACT, les entreprises doivent leur trouver une logique plus large d'adaptation aux transformations structurelles. Quant à la diffusion de cette nouvelle logique en dehors du cas des tâches parcellaires, il est difficile de savoir si elle a joué dans ces entreprises. Etant donné que durant cette période il n'y a pas eu de mutations technologiques révolutionnaires pour les secteurs concernés (même dans l'entreprise C), il faudrait chercher une telle diffusion dans d'autres secteurs des mêmes entreprises qui, eux, auraient connu de telles modifications. Pour les activités d'assemblage, un tel effet serait aussi à rechercher dans les entreprises qui ont développé depuis cette période de la robotique, particulièrement si celle-ci vient après une période marquée par des expériences de NFOT. Ce point sera réexaminé au chapitre 5 autour des "effets" des pratiques de réorganisation.

Un autre type de facteurs structurels peut être cherché à partir de l'analyse des différences sociétales de mode d'organisation industrielle. La cohérence propre à un pays donné a-t-elle joué un rôle important dans les formes de l'innovation organisationnelle et dans sa diffusion. Dans les trois entreprises les formes les plus approfondies de la réorganisation s'appuient notamment sur la polyvalence. Or celle - ci n'a pas le même sens (et donc le même statut) dans le système français d'organisation et dans le système allemand (1). Le statut dévalorisé de la polyvalence dans le système français est sans doute un facteur de limitation de l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail. La reconnaissance de la polyvalence d'OS même lorsqu'elle permet d'accéder au niveau P1, semble dans les trois cas borner l'univers qualificationnel de ces OS, et même pour certains d'entre eux bloquer les possibilités d'accéder à des catégories supérieures par promotion (ce point sera étudié au chapitre 5). Les facteurs structurels de la situation française jouent ainsi à l'égard de l'une des dimensions essentielles des formes nouvelles d'organisation un rôle ambivalent : appel au développement de la polyvalence organisée comme moyen de suppléer à l'absence d'un continuum de qualification qui semble mieux assuré dans le modèle allemand, dévalorisation structurelle de cette

---

(1) MAURICE (M.) SELLIER (F.) et SILVESTRE (JJ.) *Politique d'éducation et organisation industrielle op.cit*



polyvalence. Là aussi, c'est plus un objectif d'adaptation que de transformation marquée qui semble à l'oeuvre. Mais l'analyse sociétale permet aussi de poser la question des possibilités de dépassement du modèle taylorien dans le cas français. Le type de cohérence propre à la France semble largement congruent au modèle taylorien et même à sa forme fordienne (la parcellisation). Si on accepte que dans la crise, ce qui est en jeu c'est notamment le dépassement de ce modèle, la cohérence propre à la situation française serait plus en crise que celles d'autres pays (capables de mieux s'adapter). De plus, l'entreprise joue un rôle central, dans la situation française, pour définir le modèle concret d'organisation industrielle (notamment dans la définition des qualifications et de la division du travail qui l'accompagnent), alors qu'en Allemagne par exemple, le système de formation professionnelle leur donne une base plus macroéconomique. L'expérimentation (et donc la recherche de modèles, parfois opposés) est sans doute, en France, plus qu'ailleurs, un mode pour faire évoluer le cadre structurel de la gestion du travail. Ceci peut alors être un facteur de la diffusion des NFOT. Dans l'entreprise C, il existait plusieurs établissements. L'expérience de l'établissement a sans doute joué un rôle par rapport à la recherche d'un nouveau modèle pour l'ensemble de l'entreprise. La remise en cause en 1978 marque sans doute aussi la remise en cause de cette recherche plus large. Dans l'entreprise B, l'établissement concerné a joué un rôle de point d'appui pour une organisation non parcellaire de l'assemblage dans un établissement totalement nouveau (où devaient travailler des sidérurgistes reconvertis). Dans l'entreprise A, la recherche d'un modèle nouveau était aussi un moyen d'affirmer l'autonomie de l'établissement face au siège social.

### III - LES FACTEURS STRATEGIQUES DE DIFFUSION DES EXPERIMENTATIONS

Il apparaît nettement sur ces trois cas comme sur d'autres que les méthodes de définition d'objectif d'ACT, ainsi que leur diffusion dans l'entreprise, jouent un rôle primordial. La restructuration des tâches, par son caractère d'expérimentation sociale, ouvre un large champ de stratégies, tant collectives qu'individuelles, dont l'analyse relève notamment de la sociologie des organisations. Les rôles joués par les services (ou intervenants extérieurs) qui tentent de faire adopter de nouveaux modèles d'organisation, ne sont pas sans conséquences sur le processus, sur sa dynamique, et sur ses chances de succès. Dans l'entreprise C, on assiste bien à une telle mise en place d'une politique portée par une catégorie d'acteurs particuliers : le directeur d'établissement et les cadres des services fonctionnels qui l'accompagnent. La remise en cause du processus après 1978, correspond à un changement de ces "têtes". Dans l'entreprise B, le processus se

développe assez harmonieusement car la stratégie d'introduction s'appuie sur le système préexistant de décision et de mise en application : les différents types de fonctions d'encadrement voient le nouveau système comme étant cohérent avec leur statut. Le danger vient là des déséquilibres pour la structure des emplois qu'apportent les politiques de restructuration ainsi que de la fusion avec une autre entreprise dont les modèles culturels sont très différents. Ainsi, l'analyse des stratégies managériales, et leurs diversités selon les groupes d'encadrement suffirait à donner une première interprétation de la dynamique de l'expérimentation. L'ACT, et les nouvelles formes d'organisation du travail en particulier, ont été l'occasion pour que se développent des stratégies, notamment de valorisation de positions professionnelles, dans l'entreprise, comme chez les intervenants extérieurs (1). Cela renvoie à la question des stratégies de ces acteurs. Cette analyse pourrait aussi être étendue au rôle joué par les autres catégories de salariés (l'opposition d'attitudes à l'égard des "réformes", entre groupes de salariés dans les entreprises A et C explique largement les difficultés rencontrées).

C'est une méthodologie d'analyse sociologique appliquée aux conditions de travail et à leurs transformations qui est ainsi proposée par A. EXIGA, F. PIOTET et R. SAINSAULIEU (2). Cette méthodologie s'appuie sur quatre approches plus ou moins articulées entre elles : l'analyse organisationnelle, l'analyse stratégique, l'analyse culturelle et l'analyse des relations professionnelles. Le premier point ne correspond pas directement à une approche sociologique, mais plus à une approche systémique abordée ici au point suivant. Le dernier concerne le jeu des acteurs organisés (qui sera traité dans la deuxième partie). L'analyse stratégique et l'analyse culturelle constituent, elles, deux regards sociologiques qui peuvent permettre de comprendre des points importants du développement et souvent de l'échec, des nouvelles formes d'organisation du travail. Elles constituent ainsi les bases d'une analyse sociologique de l'organisation (3). L'essor récent en France de cette analyse correspond à une certaine relégitimation de l'entreprise comme lieu concret de gestion du travail et des mutations qui l'affectent. Au-delà des grandes détermination structurelles, la période

-----  
 (1) DEGOT (V.) et DAHAN (P.L) La diffusion de l'amélioration des conditions de travail dans un groupe industriel. Centre de Recherche en gestion. Paris 1978, 401 pages.

(2) EXIGA (A), PIOTET (F) et SAINSAULIEU (R). L'analyse sociologique des conditions de travail. ANACT (Paris) 1981, 141 p.

(3) BERNOUX (P) La sociologie des organisations (initiation) Le Seuil (Paris) 1985, 371 pages.

de crise sociale puis économique, semble ainsi donner une importance accrue au local dans l'évolution des modèles d'organisation. Mais la reconnaissance d'une certaine autonomie de l'entreprise, qui se justifie à travers les mouvements d'expérimentation sociale comme l'ACT et les NFOT, pose aussi le problème de la rationalité. Si l'analyse sociologique de l'organisation se développe dans un tel contexte, c'est notamment parce qu'elle tente de traiter l'articulation entre les pratiques des divers acteurs de l'organisation. Ceci conduit alors à considérer l'organisation à travers les rapports entre acteurs et système. Contrairement à l'approche de systèmes, à laquelle on peut rattacher l'approche socio-technique ou à l'approche économique néoclassique, l'analyse sociologique de l'organisation ne pourra pas partir d'un principe de rationalité globale de l'organisation, mais de l'affrontement (et de l'ajustement) de rationalités limitées. L'ajustement pourra alors être plus ou moins efficace, conduisant à la réussite ou à l'échec. Dans le cas du changement organisationnel, on voit facilement que les configurations d'acteurs sont nombreuses et variables selon les entreprises. L'analyse stratégique de l'organisation permettra alors de comprendre comment les acteurs se saisissent des ressources diverses qu'entraîne le changement organisationnel pour essayer d'en influencer le devenir.

Cette analyse stratégique peut par exemple être développée dans le cas de l'entreprise A autour des relations internes entre les différentes catégories de l'encadrement.

Le groupe "porteur" (directions d'établissement et du personnel, intervenant extérieur), implante le processus en deux étapes : dans un premier temps il adopte une stratégie d'implication des cadres techniques (d'où l'obtention du désenchaînement à travers un support technique élaboré par ces cadres), puis dans un deuxième temps, il impose une stratégie plus psycho-sociologique (les "groupes dynamiques"), fondée sur un mode essentiellement social d'organisation. Dans cette deuxième phase, une partie des cadres techniques se met dans une position d'expectative, ce qui explique la fragilité du système malgré sa fonctionnalité logique

Ce changement de stratégie de la part des initiateurs de l'expérimentation peut être analysé en tenant compte des interactions qui se sont développées entre les différents groupes d'acteurs lors de la première phase. Il s'est agi alors d'adopter une stratégie de persuasion envers les cadres techniques, particulièrement des méthodes, dont l'hostilité semblait probable. Une démarche pédagogique a été mise en oeuvre pour amener l'ensemble de l'encadrement à faire sien l'objectif de réorganisation autour d'un cahier des charges : le

désenchaînement. Dans cette première phase l'alliance entre les différents services fonctionnels apparaît ainsi comme la stratégie du groupe porteur du changement. Cela l'amène à sous traiter aux cadres techniques la recherche de l'outil concret. Durant cette phase, les OS elles mêmes ne sont pas de vraies actrices. Elles ne sont pas associées aux préparatifs du changement.

Mais si l'outil technique mis au point correspond bien au cahier des charges explicite, il ne permet pas réellement de jouer sur le système social de l'entreprise. Ainsi, l'implantation physique des postes de travail ne permet pas une vraie structure de groupe. Pour des raisons économiques, plusieurs modules utilisent le même outil, or, les postes de travail ont été regroupés géographiquement non par modules mais par types de fonctions dans les modules. Pour l'intervenant extérieur, cela montre que la hiérarchie technique s'est appropriée le changement organisationnel à travers l'implantation. Aussi, à l'occasion de la phase expérimentale, une procédure d'expression des salariés est mise en oeuvre par l'intervenant avec les OS concernées. Cette expression met en avant la recherche d'autonomie organisationnelle de groupe qui va servir de modèle pour les modules dynamiques. La possibilité d'obtenir un horaire variable plus important grâce à cette organisation de groupe devient alors un argument pour s'appuyer sur les OS elles-mêmes, en vue de contourner l'attitude des cadres techniques. Mais cette nouvelle alliance est précaire car c'est à l'intérieur même du groupe ouvrier que des lignes de clivages apparaissent, certaines adoptant le modèle des cadres "sociaux", les autres se satisfaisant du désenchaînement technique.

Devant la situation de blocage à laquelle a conduit le conflit entre les deux modèles de réorganisation, un argument est mis en avant par plusieurs des cadres de l'entreprise. C'est l'inertie culturelle, particulièrement chez les OS, qui expliquerait les difficultés. Au-delà de la référence traditionnelle à la "résistance au changement", cet argument prend dans cette entreprise un statut particulier. C'est en effet à partir d'un modèle de type culturel que l'intervenant extérieur a proposé l'organisation en modules dynamiques. S'appuyant sur la typologie des cultures de groupes professionnels faite par R. SAINSAULIEU, l'intervenant pensait que si on souhaitait changer les cultures et attitudes des OS, il fallait transformer leur organisation du travail. C'est pourquoi l'auto-organisation collective était perçue comme le seul moyen dans le contexte industriel de l'entreprise pour enclencher un tel processus en vue de faire évoluer les groupes ouvriers d'une culture d'OS vers une culture se rapprochant de celle des ouvriers professionnels. Les difficultés rencontrées dans l'entreprise s'expliquent alors largement par la disproportion entre le référent

théorique et les transformations réellement accomplies. La vitesse du processus (tout l'atelier réorganisé en deux ans) comme la nature de l'autonomie collective (réguler la charge de travail du groupe mais dans un contexte général inchangé de travail répétitif), rendait bien aléatoire le succès d'une telle démarche. Cependant, ce rapport entre culture des groupes ouvriers et réorganisation du travail est une des variables qui peut expliquer les problèmes rencontrés. Le renouveau de la culture dans l'analyse sociologique de l'entreprise est aujourd'hui un fait largement reconnu (1). La culture des groupes ouvriers peut être un indicateur des problèmes rencontrés dans le travail, et notamment de la régulation nécessaire de celui-ci face à l'organisation du travail. C'est ainsi que M. LIU présente notamment le rôle instrumental de la "microculture" d'un groupe ouvrier dans la maîtrise de son activité de travail (2). La micro-culture apparaît alors comme le résultat d'une construction par les acteurs de l'entreprise de conduites qui tiennent compte des contraintes organisationnelles et techniques, tout en découlant des personnes constitutives du groupe.

De ce point de vue, la culture d'un groupe est donc un des éléments pour comprendre les stratégies que développent les acteurs. Dans le cas de l'entreprise A, la prise en compte de cette variable dans l'examen de l'attitude des OS face à la réorganisation aurait sans doute conduit à adopter une procédure différente d'introduction du changement organisationnel.

Une analyse stratégique de ce cas est donc possible. Elle montrerait à quels niveaux se sont structurés les enjeux autour de la lutte pour maîtriser le processus de changement. La situation de changement expérimental est en effet particulièrement propice à ce que se développent des stratégies, des alliances provisoires d'acteurs, des processus de reconstruction de cultures de groupes. Mais cette analyse sociologique permet surtout d'explicitier les facteurs de difficultés, et pas tant ceux du changement. Elle renvoie ainsi à la contradiction de toute pratique de changement organisationnel : s'appuyer sur un projet (qui implique une rationalité globale) mais le mettre en oeuvre dans un monde de rationalités limitées. L'analyse sociologique de l'organisation doit permettre de réduire le plus possible cette tension. Dans le

-----  
 (1) SAINSAULIEU (R) *Culture et sociologie de l'entreprise in Connexions* n° 45, 1985.

(2) LIU (M) *Technologie, organisation du travail et comportements des salariés. in Revue Française de Sociologie, 1981, vol. XXII, pp. 205-221.*

chapitre suivant on verra cependant que les stratégies diverses peuvent aussi être expliquées à partir d'un enjeu de répartition des charges de travail envers lequel les attitudes varient, en particulier en fonction de l'âge et de l'ancienneté. De même, pour les cadres, l'hostilité s'explique souvent par la difficulté, en l'absence de chaîne cadencée d'exercer un contrôle sur le rythme de travail des OS.

Le changement organisationnel transforme en effet la division préalable entre le travail réel et le travail prescrit, en tentant de mieux mobiliser le travail réel dans la régulation. Il tend ainsi à mieux articuler la régulation autonome et la régulation de contrôle qui se développent dans l'atelier (1). Mais derrière cet objectif il touche à un équilibre qui dépasse la seule rationalité organisationnelle. Cet équilibre, qui découle des interactions entre les acteurs, répondant à leurs stratégies et leur identités culturelles est en lui-même une condition de la pérennité du système. Le changement, en déstabilisant cet équilibre préexistant ouvre donc une période d'instabilité qui ne peut être comprise uniquement à partir des objectifs de rationalité qui étaient à l'origine des transformations.

Mais ces objectifs doivent cependant être repérés car c'est d'abord eux qui expliquent quelles sont les conditions qui ont été à l'origine du changement organisationnel.

#### IV - QUELS SONT LES FACTEURS "OPERATIONNELS" DU DEVELOPPEMENT DES NFOT ?

A partir des différents types de facteurs présentés jusqu'ici, peut on définir un faisceau de facteurs agissant directement sur le développement des NFOT dans l'entreprise ? L'essai de réponse apporté ici sera très limité. Une exploitation approfondie des données, tant statistiques que monographiques, ne permet pas d'aller suffisamment dans le détail de ces facteurs sans doute parce que ce sont souvent surtout les aspects formels qui ont été étudiés. C'est pourquoi on définira ici surtout trois grandes séries de tels facteurs. Ce qui est visé c'est de montrer qu'une analyse "socio-technique" fondée sur une série de

-----  
 (1) REYNAUD (JD) *Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations* in *Revue Française de Sociologie*, 1988, XXIX-1, pp. 5-18.

dimensions d'environnement des entreprises, permettrait de mieux comprendre les caractéristiques des NFOT et de leur devenir. C'est une analyse de cet ordre que F. BUTERA a appliqué au cas des NFOT dans l'entreprise Olivetti (1).

Pour utiliser la terminologie de l'approche socio-technique on peut distinguer les facteurs relevant du système social (marché du travail, culture locale...), ceux qui concernent le système technique (niveau technologique, environnement commercial...), auxquels il faut ajouter le "système institutionnel" (ensemble de normes encadrant la gestion de la main-d'oeuvre).

#### 1) Les facteurs de transformation dépendant du système social

Le système social caractérisant l'entreprise c'est, dans le cadre sociotechnique retenu ici, l'ensemble des caractéristiques jouant sur la main-d'oeuvre (ses origines, sa structure, sa carrière...). Ce système peut être examiné dans sa composition culturelle (et son incidence sur les attitudes...), ou plus économique (mobilité sur le marché du travail, niveau de formation...).

Ainsi, dans l'entreprise A, une variable importante notée plus haut est l'absence de vraies revendications sur le contenu du travail. La main-d'oeuvre OS en montage, entièrement féminine, n'a pas, dans sa majeure partie, de tradition ouvrière. Une grande partie des ouvrières viennent de la localité (grande activité hôtelière, peu d'industries) ou des environs (zones rurales). Une partie vient d'une autre ville voisine, où existe une tradition industrielle. Les attitudes à l'égard du travail sont différentes entre ces deux groupes, de même qu'entre les classes d'âge. La diversité des modèles organisationnels retenus correspond ainsi à une certaine diversité socio-culturelle de la main-d'oeuvre. Le modèle des "modules dynamiques" qui est prôné par la Direction ne correspondait donc qu'à la culture externe d'un segment minoritaire de la main-d'oeuvre. Au contraire, l'autonomie à l'égard du temps est une variable importante pour cette main-d'oeuvre féminine qui a des contraintes familiales, d'où le conflit entre refus de l'auto-organisation et demande de souplesse maximale des horaires. Le marché du travail local n'offre par ailleurs pas de vraie alternative, d'où un faible turn over.

---

(1) BUTERA (F.) *Environmental factors in job and organization Design : The case of Olivetti in DAVIS (L) et CHERNS (A) (Eds). The Quality of working life op.cit, vol. 2, pp. 166-200.*

Dans l'entreprise B, particulièrement dans l'établissement concerné, les transformations dans le système social ont joué un rôle important à l'origine de la démarche d'ACT. La main-d'oeuvre OS en montage n'a pas, non plus, de traditions industrielles. Mais elle est essentiellement masculine, et son niveau de formation technique a contribué aux conflits de la fin des années 1960. A l'époque, le nombre d'OS ayant un CAP semble avoir été un facteur du refus d'une division très parcellaire. Ce refus a conduit à plusieurs conflits sur les classifications. L'enrichissement des tâches a été, entre autres réponses, le moyen d'ouvrir une voie de reclassification qui ne remette pas en cause les systèmes existants d'évaluation des postes. On retrouve là l'ambiguïté des conflits d'OS dans l'industrie automobile : les revendications sur le contenu du travail marquent elles une nouvelle forme d'attente (plus marquée par la qualité de la vie de travail), ou traduisent elles une stratégie pour contourner le blocage des carrières dans l'organisation parcellaire ?

La situation relative de plusieurs catégories de salariés dans la même entreprise est aussi un facteur d'apparition du thème des conditions de travail, autour de l'organisation parcellaire. Dans l'entreprise C, la division du travail entre OS et régisseurs contribue fortement à limiter le domaine de compétence des OS. L'opposition entre les deux groupes joue donc aussi sur les possibilités de restructuration du travail. La dynamique essentiellement sociale (i-e participative) qui a été adoptée découle de ces limites. L'ACT apparaît comme la seule stratégie d'évolution possible pour les OS, car la division du travail avec les régisseurs bloque les autres formes de revendications. Par ailleurs, ici aussi, la diversité interne à la main-d'oeuvre OS est un facteur de difficultés pour stabiliser le modèle nouveau que veut apporter la restructuration.

## 2) Les facteurs techniques et commerciaux

Les nouvelles formes d'organisation du travail semblent souvent illustrer l'existence d'une zone d'autonomie organisationnelle à l'égard des techniques. Mais on a vu au chapitre précédent que cela ne signifie pas l'absence de facteurs technico-économiques dans l'évolution de l'organisation. Les restructurations des tâches seraient alors marquées par un double rapport à la dynamique technologique : une relative stabilité des principes technologiques utilisés, mais une série de tendances nouvelles d'utilisation de ces techniques pour des raisons de structure du produit, ou de commercialisation.



Ainsi dans l'entreprise A, le processus de production reste stable : fabrication d'éléments électriques dans l'atelier en amont, puis montage (dans l'atelier concerné). Mais sur la période où se développe la réorganisation, le produit évolue. Le marché du petit électro-ménager s'est développé d'abord sur quelques produits à longue durée de vie commerciale. La production démarrée pour répondre à la croissance de la demande s'est alors faite à travers la chaîne de montage (laquelle était d'implantation assez récente dans l'entreprise). Lorsque les ménages sont équipés dans ces matériels de base, la diversification du produit devient une stratégie nécessaire. Le lancement d'un à deux produits nouveaux par an rend moins efficace une chaîne de montage traditionnelle. Du point de vue de l'implantation des modules, il est intéressant de noter que le dernier produit monté sur chaîne a été un équipement polyvalent relativement lourd et cher, dont les caractéristiques commerciales sont assez stables dans le temps. A l'effort de diversification a correspondu par ailleurs un effort de réduction du nombre d'éléments composant les produits. Tout en restant de même nature, les produits évoluent donc dans le détail de leurs composants comme dans leurs caractéristiques commerciales. Le travail en module correspond bien à cette évolution. Même si la volonté de briser la chaîne n'avait pas été mise en avant, cette évolution aurait sans doute fortement transformé son organisation concrète. Un autre facteur réside aussi dans le caractère de pointes saisonnières de la demande pour les produits (Noël et la fête des mères).

Dans l'entreprise B, les conditions du marché du produit évoluent moins (la variété interne aux gammes existait déjà), mais les difficultés économiques rendent plus sensibles la tenue de plans de charge qui évoluent en fonction de la conjoncture. L'utilisation de la chaîne de montage dans ce secteur était sans doute déjà contestée auparavant, elle devient plus dysfonctionnelle encore. De plus, la perspective d'ouverture d'un nouvel établissement spécialisé dans la gamme basse du produit, joue un rôle dans la recherche de modèles plus flexibles d'assemblage.

Dans l'entreprise C, c'est moins l'évolution du produit et de la commercialisation, que l'importance du coût des rebuts qui joue un rôle. L'exigence de la clientèle impliquant des normes très strictes de qualité du produit, et l'équipement existant nécessitant des réglages très fins, l'analyse des causes de rebut, et des moyens de les contrecarrer rapidement est un facteur important pour reconnaître aux OS le droit de gérer partiellement la qualité. Si ce droit ne va pas jusqu'à agir sur le réglage, c'est largement à cause de la structure des classifications dans l'entreprise. Dans la même entreprise, l'arrivée de nouvelles machines, marque l'arrêt de l'expérience, mais aussi ouvre une

éventuelle voie pour la fusion des tâches de réglage et de conduite autour de postes qualifiés d'opérateurs-régleurs. D'ailleurs, dans la période suivant 1977, le nouveau directeur hostile pourtant à l'expérience, impose sur le nouveau matériel, la prise en compte de la qualité par les OS, dans l'ensemble des ateliers.

### 3) Les facteurs institutionnels

L'existence de facteurs institutionnels dans l'évolution de l'organisation du travail est plus complexe à mettre en évidence. Dans une perception restrictive, cela correspondrait aux contraintes contractuelles et légales. Si l'organisation du travail est en général de la seule compétence de l'entreprise, certains facteurs d'encadrement institutionnel peuvent jouer sur son contenu. Cela est en particulier le cas des classifications. Les entreprises concernées relèvent des classifications de la métallurgie. Celles-ci ont été révisées durant la première moitié des années soixante dix. Les négociations en vue d'aboutir à une nouvelle grille ne semblent pas avoir pris en compte directement les projets de transformations de l'organisation du travail (1). Mais la définition de la catégorie P1, qui apparaît comme une zone de recouvrement entre le champ du travail non-qualifié pour lequel elle est une catégorie plafond, et celui du travail professionnel, dont elle est le niveau plancher, donne une base de référence, au niveau des classifications, pour promouvoir un travail "enrichi". Ce niveau intermédiaire, apparaît en fait très ambigu, puisqu'il n'assure pas une transition, mais un simple recouvrement. Dans les trois cas, la catégorie P1 apparaît comme le maximum de ce qui peut être atteint par l'intermédiaire de la réorganisation (ce potentiel n'étant d'ailleurs même pas réalisé dans les entreprises A et C). D'autres types de classifications dans des secteurs différents, ou dans d'autres pays peuvent amener à une cohérence différente des réorganisations du travail. C'est ainsi que la mise en place en 1973 en Italie d'une grille unique de classification réduisant fortement l'éventail des niveaux a été un facteur important d'incitation à la réorganisation du travail dans les grandes entreprises ne serait-ce que pour "rentabiliser" la reclassification des catégories ouvrières les plus basses (2).

---

(1) EYRAUD (F.) La fin des classifications PARODI, Aix, (1975) 128 pages.

(2) ROLLIER (M.) Contrôle ouvrier et organisation du travail in Connexion, n° 28, 1979, pp. 39-52.

Mais l'analyse des facteurs "institutionnels" pourrait-être élargie à la prise en compte de l'ensemble des modes de création de normes dans l'entreprise, qu'elles découlent d'une évolution du cadre contractuel ou légal, des politiques de main-d'oeuvre au niveau de l'entreprise ou du groupe, et même des mécanismes informels internes (règles "coutumières"). Par exemple les règles de mobilité inter-établissement, ou même entre les ateliers, peuvent jouer un rôle de frein à la diffusion de la réorganisation. C'est ainsi, aussi, que dans l'entreprise B, la gestion du sur-effectif dans la fin des années 70 par un plan de départs volontaires a déséquilibré la structure entre productifs et non productifs, les ouvriers restructurés (P1) ayant plus tendance que les autres à partir. Au contraire, la remise en cause des rigidités organisationnelles découlant des "coutumes et pratiques" dans les entreprises anglaises, a pu être faite à travers des accords d'entreprises définissant le changement organisationnel (par un enrichissement des tâches), à travers les négociations de productivité (productivity bargaining) (1).

#### V - EN GUISE DE CONCLUSION PROVISOIRE : DES NIVEAUX DE FACTEURS AUX "EFFETS" DU CHANGEMENT.

A l'analyse de ces différents niveaux de facteurs, on voit donc que les objectifs visés par les transformations sont diversifiés. Si l'optique de politique sociale est à considérer comme une réponse directe aux problèmes posés en terme de conditions de travail, les facteurs opérationnels poursuivent des objectifs plus diversifiés d'adaptation de l'organisation du travail à des situations spécifiques ou nouvelles. Enfin, les facteurs structurels impliquent des transformations d'ensemble. Les NFOT y sont donc confrontés à d'autres tendances. La question est alors de savoir en quoi elles influenceront les recompositions qui auront lieu dans le moyen et long terme à ce niveau structurel.

Avec les trois cas présentés plus haut, on a choisi d'examiner le mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail à travers les expériences visant explicitement l'amélioration de l'acceptabilité sociale du travail d'exécution en production. C'est donc bien à la parcellisation du travail, et même à la chaîne de montage pour les cas A et B, que les innovations veulent s'attaquer. Le choix de présentation est la conséquence de l'option faite plus haut d'analyser ce mouvement d'abord dans sa dimension de réforme du travail parcellisé. La

---

(2) COTGROVE (S), DUNHAN (C) VAMPLEUR (C) *The nylon spinners* Londres 1971.

problématique de crise sociale du travail d'OS que recouvre l'approche en terme d'ACT apparaît ainsi, en première analyse, comme déterminante tant dans les causes des innovations que dans les objectifs poursuivis. Le projet commun à ces trois cas, avec des nuances, est bien de trouver dans la réorganisation du travail d'exécution une solution aux rigidités qu'entraîne un mode de gestion du travail OS de production dans l'industrie de série. C'est autour de ce projet de réponse à un problème de gestion sociale que peuvent s'articuler d'autres facteurs pour donner une cohérence d'ensemble aux modèles de réorganisation volontariste du travail.

Le même principe fédérateur autour d'un projet volontariste d'ACT, pour structurer en un mouvement d'ensemble des contextes et des réalisations diversifiées, semble aussi pouvoir être repéré au niveau plus large de l'ensemble du mouvement des NFOT présenté dans les recensements d'expériences comme celui réalisé par l'ANACT. Au-delà de la diversité des pratiques, ces formes nouvelles trouvent bien leur unité en convergeant autour d'un projet commun d'ACT. La répartition sectorielle, comme celle liée à la taille des établissements correspond largement aux segments dans lesquels la contestation de l'organisation taylorienne a trouvé le plus de force, soit parce que les types d'organisation y étaient très parcellaires (industrie automobile) soit parce que les conditions du marché du travail favorisaient la conflictualité autour des conditions de travail (grands établissements, industrialisation récente).

Cependant, les nouvelles formes d'organisation du travail, même si elles découlent directement et parfois exclusivement d'un projet d'ACT visant à améliorer l'acceptabilité sociale de l'organisation du travail, comportent des enjeux plus diversifiés. L'évolution des capacités de la main-d'oeuvre sur le marché du travail, les transformations techniques et commerciales et à un niveau plus global la dynamique économique du système productif, interfèrent avec les conditions de développement des modèles nouveaux d'organisation du travail que le débat sur l'ACT met en avant. En s'appuyant sur les chapitres précédents et sur l'étude des cas de réorganisation présentés plus haut, on peut reformuler la question des enjeux des NFOT en distinguant trois effets possibles :

- un effet de réponse à une crise : il s'agit là essentiellement de trouver une organisation du travail plus "acceptable" par les salariés concernés afin de dénouer une crise sociale liée au contenu du travail.

- un effet d'adaptation du développement de l'organisation taylorienne : il s'agit de voir dans la réorganisation du travail parcellaire un indice de l'émergence d'un modèle nouveau (ou adapté) de gestion de la main-d'oeuvre pour tenir compte d'une série d'inflexions dans la dynamique économique de la production de masse. Dans ce cas l'ACT apparaît comme un moyen de "flexibiliser la rigidité" du mode de développement taylorien. Le changement de l'organisation doit alors nécessairement s'articuler à des changements dans d'autres dimensions de la gestion de la main-d'oeuvre OS.

- un effet de diffusion d'un modèle nouveau d'organisation du travail, dans le cadre d'une recomposition de l'ensemble des dimensions de la gestion du travail peut aussi être recherché. Les pratiques d'ACT peuvent elles contribuer à définir une stratégie d'organisation du travail pour ces contextes nouveaux ? Dans ce cas, la réorganisation du travail s'inscrira dans un modèle renouvelé d'utilisation de la main-d'oeuvre dépassant le cas des travailleurs de la production de masse.

Définir ces effets et leur articulation c'est essayer de voir comment une dynamique de réorganisation du travail démarrée autour d'une problématique limitée d'ACT (réponse à une crise sociale), peut recouvrir en réalité plusieurs "effets" qui correspondent à des enjeux plus larges que la réduction d'une désaffectation des salariés à l'égard d'un travail parcellaire. Cette question élargie est importante car elle vise à mieux comprendre les enchaînements dynamiques et éventuellement les solutions de continuité, dans une perspective renouvelée du changement organisationnel, donnant aux transformations du système social un rôle plus large dans le changement.

Cette question sera examinée dans le chapitre suivant, en s'appuyant sur l'analyse des types de conséquences économiques qu'entraînent les NFOT, et plus largement sur les stratégies d'utilisation de la main-d'oeuvre, auxquelles elles se rattachent.

CHAPITRE 5

LES ENJEUX ECONOMIQUES DE LA RESTRUCTURATION DES TACHES :  
COUTS ET TYPES D'UTILISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE



A travers les trois "effets" cités plus haut on tente donc de voir quelles sont les articulations existant entre l'ACT (perçue ici à travers une problématique culturelle), les NFOT (ensemble de pratiques historiquement situé et lié à cette conception de qualité de la vie de travail) et le changement organisationnel (qui est un enjeu important des recompositions en cours). Si nous acceptons l'hypothèse faite dans le chapitre 4 selon laquelle c'est bien l'objectif d'ACT qui a fédéré le mouvement des NFOT et qui lui a donné sa visibilité, la question est donc de savoir si cette visibilité autour d'un effet de réponse permet (ou facilite) l'émergence des transformations plus larges. La question de ces changements renvoie elle-même à deux possibilités : un effet d'adaptation du modèle parcellaire, un effet de diffusion de principes renouvelés d'organisation à l'ensemble plus large des emplois en mutation.

Cette question sera étudiée à travers les conséquences qu'ont entraînées les réorganisations, en particulier les conséquences économiques. Cela nécessite donc de réfléchir sur les coûts et avantages du changement, et sur la place de celui-ci dans les modalités d'utilisation de la main-d'oeuvre (en particulier la main-d'oeuvre ouvrière dans la production).

Ces deux points seront étudiés dans les deux sections de ce chapitre.



## SECTION 1

## LES CONSEQUENCES ECONOMIQUES DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : LES ESSAIS D'ANALYSE DES COÛTS

Les transformations entraînées par les NFOT ne sont pas négligeables comme le montrent les quelques cas présentés. Dans l'entreprise A, tout le personnel OS a été au moins concerné par l'élargissement-désenchaînement. Dans l'entreprise B, une partie significative des OS a vu son travail restructuré. Dans l'entreprise C le système de plurivalence a concerné tous les OS (mais pas l'expression des salariés, ni l'enrichissement). Certes ces cas ont connu des expérimentations plus développées sans doute que la moyenne des entreprises recensées par l'ANACT. Mais, si on accepte l'estimation de 150.000 salariés concernés, le mouvement des NFOT doit aussi être étudié, en plus de ses facteurs, en terme de conséquences. L'une de ces conséquences est très importante, c'est celle concernant les résultats économiques des transformations.

Cette importance découle d'abord du débat sur l'ACT lui-même. Ce débat a connu dès son origine une dimension économique importante, en particulier dans le domaine de l'organisation. La critique culturelle des modes parcellaires d'organisation a joué un rôle primordial (voir au chapitre 3 à propos des travaux de DAVIS et de l'approche socio-technique). La critique ergonomique elle-même a une dimension économique puisqu'elle met en évidence les dysfonctions que traduit la tension "travail théorique-travail réel". Aussi cette importance a justifié l'attente d'outils comptables de mise en évidence du coût de la situation préexistante (la parcellisation) et des avantages à attendre des transformations organisationnelles.

La question du coût des conditions de travail recouvre en fait deux séries de problèmes souvent confondus par les promoteurs de ces méthodes. Elle comporte d'une part une dimension de justification de certaines procédures d'action par rapport à d'autres (quels sont les niveaux pertinents d'analyse des conséquences économiques des conditions de travail, et quelles implications en découlent pour les types d'action). Cette question recouvre en particulier la place de l'action décentralisée par rapport à l'encadrement centralisé de cette action. Le débat sur l'ACT a pu ainsi jouer un rôle important dans la relégitimation du marché dans la résolution des problèmes qu'il a abordé. Elle implique d'autre part de s'appuyer sur des modèles concrets de création des coûts, en particulier dans une optique de dysfonctions liées à un mode d'organisation. Ce second point amène à s'interroger par exemple sur le coût dû à l'absentéisme qu'entraîne une insatisfaction des salariés à l'égard du travail à la chaîne.

Ces deux dimensions sont liées. C'est parce qu'on a pu repérer un coût de l'absentéisme dû à la chaîne de montage que s'est développée une problématique selon laquelle le marché était un bon régulateur des problèmes sociaux liés au travail, et qu'il fallait donc privilégier les politiques sociales décentralisées par rapport à des mécanismes plus centralisés (1). Nous distinguerons cependant ces deux niveaux. Dans le chapitre 9, la place des conditions de travail dans une problématique de la régulation décentralisée par les coûts sera examinée par rapport à ses conséquences sur les procédures (et donc les acteurs) des politiques sociales. Dans ce chapitre, le problème sera analysé d'un point de vue plus technique, celui de la nature des coûts qui sont impliqués dans les pratiques d'ACT.

Dire que l'ACT est une réponse efficace sur le plan économique, car améliorant des indicateurs comptables, ne suffit pas. Selon les indicateurs pris en compte, on examinera en effet certaines conséquences des pratiques d'ACT (c'est à dire ici les NFOT) et pas d'autres. Or, ces conséquences ne correspondent pas toutes aux mêmes effets, et donc aux mêmes enjeux des NFOT. Dans la pratique, nés de la critique culturelle du taylorisme, les instruments comptables d'analyse des coûts des conditions de travail se sont développés dans une optique d'évaluation des conséquences économiques des comportements réactifs des salariés. Il s'agissait de mieux connaître le "coût du refus" de la parcellisation et donc des avantages qu'apportent les réponses d'ACT. Avec le développement des NFOT, et le repérage d'effets plus complexes, liés à l'évolution des conditions de gestion de la main-d'oeuvre parcellaire, c'est une optique élargie des coûts et avantages qui a été développée, dans une perspective plus systémique d'adaptation. Ces deux conceptions du coût des conditions de travail seront développées successivement, en essayant de les re-situer par rapport à deux perceptions des changements : une analyse des transformations culturelles du rapport homme-tâche, une analyse des transformations systémiques du mode d'organisation dans la production de masse. Un essai de synthèse sera réalisé dans un troisième point.

---

(1) TCHOBANIAN (R.) *Quelques dimensions économiques du problème des conditions de travail in Connexions EPI (Paris) 1979, n° 28, pp. 79-94.*

TCHOBANIAN (R.) *Conditions de travail et néo-libéralisme in Cahiers de l'IREP Développement, 1982, n° 3, pp 13-20.*

TCHOBANIAN (R) *Los criterios economicos y la mejora de las condiciones de trabajo, in CASTILLO (JJ) Eds. La nuevas formas de organizacion del trabajo. Informes (Madrid), 1988, pp. 273-321.*

## I - LES NFOT COMME REPONSE AU "COUT DU REFUS" DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les premières critiques gestionnaires de la parcellisation des tâches (WALKER et GUEST, approches socio-techniques) ont, dès le début des années cinquante, mis implicitement en avant l'argument selon lequel ce système d'organisation avait un coût important, en particulier par les réactions de refus ou de désaffection qui en découlaient chez les ouvriers concernés. Le premier essai de formalisation de cet argument économique pour proposer des actions correctrices découle de l'approche dite du "Job Design" de L. DAVIS (voir chapitre 3). Ce point implique trois séries de remarques.

Un premier point concerne la continuité qui existe entre le taylorisme et ses critiques successives, du point de vue du rôle des critères de comportements des travailleurs comme indicateurs, à travers les conséquences économiques qui en découlent, du bien fondé du modèle d'organisation adopté. TAYLOR avait ainsi cherché à accompagner son système de division "conception-exécution" et de prescription des tâches, par une gestion sociale adaptée (importance du système de rémunération, hostilité aux phénomènes de groupe dans l'organisation du travail). Son schéma était fondé sur une psycho-sociologie des motivations autant que sur une philosophie de l'organisation scientifique (1). C'est aussi, au nom d'une analyse des logiques psychosociales que l'école des relations humaines a réhabilité le groupe dans l'organisa-tion de l'atelier (mais pas des tâches), en posant que l'efficacité découlait de la prise en compte simultanée de deux logiques, celle de la rationalité organisationnelle (domaine de TAYLOR), et celle des sentiments (domaine des relations humaines) (2). Dans les deux cas, l'indicateur du bien fondé de l'analyse des motivations mis en avant, est considéré comme étant dans l'efficacité (économique) qui en a découlé. De ce point de vue, les pratiques de nouvelles formes d'organisation du travail relèvent d'une démarche déjà expérimentée de l'intervention psychosociologique dans l'entreprise, où les problématiques trouvent leur justification ultime dans l'efficacité de l'intervention. L'expérience des "relations humaines" a permis d'apprendre une certaine prudence sinon humilité. Elle montrait que l'intervention psychosociologique, à la limite quel qu'en soit son objet, est souvent le facteur essentiel, mais précaire, du résultat en terme d'efficacité.

---

(1) HERON (A.), *Le taylorisme hier et demain*, in *Les Temps Modernes*, N° 349-350, 1975, pp. 220-278.

(2) MOTTEZ (B.), *La sociologie industrielle*, *op.cit.*

Un deuxième point concerne l'évolution des modèles dans le temps. Si la psychosociologie américaine, comme l'approche socio-technique, sont bien, d'une certaine manière, dans la continuité de l'école des relations humaines, il y a cependant un changement important. Elles s'attaquent directement, contrairement à celle-ci, à l'organisation du travail. Ces approches ne sont pas alors affrontées au taylorisme uniquement sur le point précis des motivations, mais aussi à celui du modèle d'entreprise dans lequel le taylorisme se développe (procès de production, mode d'utilisation et de gestion de la main-d'oeuvre, type de hiérarchie, de mobilité professionnelle...), et au-delà, à la place de la division du travail dans la société et l'économie. Mais les modèles d'action proposés, ainsi que les centres d'évaluation sont, eux, limités au rapport homme-tâche. L'efficacité économique des réorganisations du travail pour répondre à des questions de motivation, apparaît alors ambiguë. Les principes d'organisation restent régis par des déterminants plus larges (sur lesquels l'expérimentation ne peut vraiment jouer). L'efficacité de la réorganisation ne pourra alors être étudiée que dans la sphère étroite du changement des rapports entre l'homme et sa tâche. En terme de coût, cela conduira à mettre en avant d'abord ceux liés aux capacités de refus des travailleurs : absentéisme, conflictualité, sabotage, turn-over... Le problème des rapports entre cette efficacité sectorielle et les critères globaux de l'efficacité organisationnelle est alors posé.

Un troisième point concerne le relais de la problématique du refus par un débat social (c'est-à-dire dans un mouvement large de discours mais aussi de pratiques). Dans la logique de l'intervention psychosociologique en entreprise, les réorganisations du travail destinées à amender la parcellisation des tâches étaient des pratiques, diversifiées et expérimentales. Le débat social sur l'ACT, et à un plan plus international la problématique de qualité de la vie de travail, donnent à ces pratiques un statut de mouvement d'ensemble de réponse à des dysfonctions qui prendraient une ampleur macroéconomique. La crise des OS est ainsi perçue comme une expression large d'un "coût du refus". Jouer sur ce coût, par la réorganisation, devient un enjeu macro-économique. De là découle l'importance prise, dans la stratégie des pouvoirs publics, d'une incitation à rendre visible ces coûts (ce point sera revu plus loin au chapitre 6). La réponse à ces coûts devient un argument essentiel du développement du mouvement des NFOT. Un échec sur le plan de la réduction du coût du refus devient alors un risque pour l'ensemble du processus de changement, faute de critères économiques plus larges.

L'analyse des coûts (et avantages) des conditions de travail parcellaires (et des NFOT qui peuvent les remplacer) doit donc être menée en présentant la logique que recouvre ce "coût du refus". Une première critique de cette orientation peut cependant être cherchée dans le cadre même du débat sur les conditions de travail à travers l'analyse des conséquences sur la charge de travail et des coûts qui en découlent.

#### 1) La mesure des coûts liés aux "comportements réactifs" des salariés

Les analyses centrées sur la mise en évidence à travers des indicateurs d'effets de différents ordres, des comportements des salariés coûteux pour l'entreprise, ont été présentées par F. BEAUJOLIN et G. SUD, comme relevant d'une "chaîne logique" qui lie conditions de travail et coûts pour l'entreprise (1). Très schématiquement, le modèle est celui-ci.

De mauvaises conditions de travail conduisent à des comportements de réaction de la part des travailleurs, qui, en conséquence, se traduisent par un sur-coût de l'utilisation de la main-d'oeuvre. Dès lors, la même chaîne prise en sens inverse s'énonce ainsi : face à des problèmes d'utilisation de la main-d'oeuvre non satisfaisants du point de vue économique, les entreprises tentent d'améliorer les comportements des salariés et, pour cela, mettent en place des politiques d'amélioration des conditions de travail. C'est ce type de démarche qui a justifié dès les années 1950 un certain nombre de remises en cause des tâches parcellaires.

Ce qui dans ce modèle permet de passer des conditions de travail à "l'efficacité économique", et inversement, ce qui fait qu'il existe une régulation concomitante de ces deux sphères ayant chacune des critères spécifiques, c'est le comportement des travailleurs.

Si on observe par exemple le modèle proposé par N. HERRICK, les relations entre conditions de travail et efficacité de l'entreprise sont médiatisées à travers ce qu'il appelle des "activité contre-productives" (Counter Productive Activities) (2). Ces activités sont au nombre de 10 :

-----  
 (1) BEAUJOLIN (F.) et SUD (G.) : *"La comptabilité sociale, conditions de travail, coût et productivité"*, Paris, 1977, 104 pages + annexes.

(2) HERRICK (N.Q.), *"The Quality of Work and its Outcomes : Estimating Potential Increases in Labor Productivity"*, Academy of Contemporary Problems, Columbia (Ohio), 27 p.

- absentéisme,
- accidents,
- retard,
- rotation du personnel,
- journées perdues pour fait de grève,
- réclamations (grievances),
- détérioration des stocks (inventory shrinkage),
- réparation des machines
- qualité inférieure aux normes,
- production inférieure aux normes.

Même si chacun de ces indicateurs n'est pas forcément lié de façon déterminée à un comportement, on voit bien en effet comment un état jugé déficient des conditions de travail peut se répercuter à travers des comportements de refus du travail sur ces indicateurs d'effets. Dès lors, la chaîne "logique" conditions de travail - efficacité de l'entreprise paraît justifiée, et la mesure des effets sur l'efficacité peut être faite à travers le "concept d'estimation d'accroissement potentiel de productivité du travail". L'auteur précise d'ailleurs que son véritable objectif est d'améliorer la qualité du travail et que le passage par l'efficacité productive n'est qu'un moyen pour rendre compatible la production de biens avec les objectifs de la société en matière de qualité de la vie.

C'est à des critères très proches que s'attaquent B. MACY et P. MIRVIS. S'appuyant sur un cadre conceptuel très proche de la "chaîne logique" décrite par F. BEAUJOLIN et G. SUD, (les comportements des salariés lors de leur travail résultent de la satisfaction qu'ils obtiennent dans leur travail), B. MACY et P. MIRVIS sélectionnent 10 indicateurs dont plusieurs sont identiques à ceux de N. HERRICK (1).

Cette méthodologie fondée sur l'évaluation économique des effets pour l'entreprise des comportements des salariés peut alors être un des moyens pour évaluer le coût des mauvaises conditions de travail et les avantages qui découlent pour l'entreprise d'une amélioration de celles-ci.

-----  
 (1) MACY (B.) et MIRVIS (P.), "A Methodology for Assessment of quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavioral Economic Terms, in Administrative Science Quarterly, juin 1976, vol.21, pp.212-226.

Plusieurs autres méthodologies assez proches ont été mises au point. Généralement, les auteurs insistent sur la nécessité d'ajuster les méthodologies à chaque cas particulier, car chaque critère pris en compte influence le fonctionnement économique des entreprises de façon spécifique à chacune de celle-ci. Plusieurs recensions des cas de changement d'organisation du travail ayant conduit à une amélioration de la productivité en même temps qu'à une amélioration des conditions de travail existent (1).

En France, un effort de coordination des différentes recherches a été mis en oeuvre par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Elle s'appuie en particulier sur la démarche d'analyse socio-économique des conditions de travail développée par H. SAVALL (2). Un des éléments importants de cette démarche est le repérage des "coûts cachés". Apparentée à la méthode de la comptabilité analytique (évaluation de l'ensemble des coûts impliqués dans un niveau donné de la formation des coûts), cette méthodologie peut s'appliquer à divers thèmes en liaison avec les conditions de travail(3). Elle est cependant particulièrement adaptée au chiffrage du coût des "activités contre productive". C'est le cas notamment du coût de l'absentéisme. L'importance d'un tel coût est alors un argument pour tenter une ACT en vue, notamment, de le réduire.

Un guide d'évaluation réalisé par l'ANACT est un effort pour replacer cette étude des coûts liés aux comportements des salariés dans un ensemble plus large (4). En effet, la démarche générale prise en compte associe les structures techniques, commerciales et organisationnelles aux comportements des salariés dans la prise en compte

---

(1) En particulier : *New Task Force Report : Work in America*, MIT Press, (Cambridge), 1973, 262 p. ; GLASSER E.P. *Productivity gains through Work Life Improvement*, Harcourt brace Jovanovich (New York), 1976, 342 pages.

(2) SAVALL (H.), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Dunod, Paris, 2e édition, 1978, 229 pages, contient une bibliographie générale.

SAVALL (H.), *Reconstruire l'entreprise (Analyse socio-économique des conditions de travail)*, Dunod, Paris, 1979, 275 pages, bibliographie.

(3) *Ordre des experts comptables et des comptables agréés. L'évaluation des avantages et coûts sociaux*, Paris, 1980, 135 pages.

(4) ANACT. *Le coût des conditions de travail. Guide d'évaluation économique*, 1979, 3 volumes.

ANACT, *l'évaluation économique des coûts des conditions de travail*, in *Lettre d'information*, N°22, ANACT, septembre 1978, 4 pages.

d'indicateurs "d'écart et de régulation" (écart sur le rendement de l'équipement, de la productivité de la main-d'oeuvre, des aléas de main-d'oeuvre, des coûts de qualité). L'analyse intègre aussi une dimension souvent oubliée dans les analyses coûts-avantages plus exclusivement liées aux comportements : la prise en compte du long terme (en s'intéressant à l'évolution démographique de la main-d'oeuvre, à la rigidité ou à la souplesse du système productif, au devenir des qualifications des salariés). Cependant, les raisons essentielles qui, d'après cette méthode, permettent d'aboutir à ce que les mauvaises conditions de travail soient coûteuses, sont bien dans les "aléas dans le comportement du personnel". C'est pourquoi, la méthode propose d'identifier puis de quantifier financièrement les coûts "cachés" découlant des réactions des salariés à leurs mauvaises conditions de travail. Les indicateurs retenus ici sont :

- l'absentéisme,
- la rotation du personnel (turn over),
- les accidents du travail.

L'absentéisme et le turn-over apparaissent ainsi comme étant deux indicateurs particulièrement mis en avant dans les travaux économiques sur les conditions de travail, lorsqu'il s'agit de connaître les comportements de refus ou de "désengagement" des salariés (1). Ces deux "comportements réactifs" s'inscrivent bien en effet dans la "chaîne logique" examinée par F. BEAUJOLIN et G. SUD.

Si on essaie, à la lumière des trois cas présentés plus haut, d'examiner les gains qu'apportent les réorganisations du travail, les résultats sont cependant parfois difficiles à étudier. Ainsi, le turn-over n'est pratiquement pas utilisable dans l'évaluation de la majeure partie des expériences démarrées dans les années 72 à 74. Les conditions du marché du travail ayant connu un brusque retournement en 1974, les possibilités de quitter leur emploi se réduisent fortement pour les O.S. Dans l'entreprise C, on estime ainsi que le turn-over a été divisé par 2 à la suite de la réorganisation, mais celle-ci est survenue dans la période 1972-1974. Dans l'entreprise A, la question ne se posait pas vraiment au moment où le changement survient (1977). Dans l'entreprise B, les problèmes d'emplois sont très importants dans la deuxième moitié des années soixante-dix.

---

(1) HOPWOOD (A.G.), *Evaluation de l'intérêt économique des nouvelles formes d'organisation du travail*, in BIT, Les nouvelles formes d'organisation du travail; Genève, 1979, 2e volume, pp.125-161.



L'absentéisme est plus facilement mis en rapport avec les conditions de travail. Dans l'entreprise B, il n'a pas bougé avec la réorganisation (il était déjà assez faible). Dans l'entreprise C, l'ancienne direction annonçait 2 % de baisse à la suite des changements. Dans l'entreprise A, l'absentéisme est très élevé (16 % chez les ouvriers en montage). Surtout, il a augmenté très fortement en quatre ans (13 % en 1974). La baisse de l'absentéisme est donc un objectif important lors du lancement de l'expérience. Mais les résultats ont été assez décevants. Les gains d'efficacité notés viennent d'autres facteurs (voir plus loin).

D'autres facteurs de coûts dûs aux comportements réactifs existent. Ainsi, dans l'entreprise B, les chaînes de montage étaient un lieu où il y avait des grèves fréquentes. Avec la réorganisation en modules, ces conflits ont pratiquement disparu. Cependant, l'interprétation doit être menée avec prudence. La raison apparente de cette baisse de conflictualité réside dans la création d'un niveau de chef monteur, qui a surtout pour fonction d'être à l'écoute des problèmes et de chercher avec la hiérarchie les solutions nécessaires. C'est donc plus l'accompagnement relationnel des NFOT que celles-ci qui semble avoir joué ici. Il faudrait alors, en bonne logique comptable, si on souhaite mesurer le coût des activités contre productives, savoir combien coûte la création de cet échelon relationnel dans la hiérarchie et si ce coût est inférieur aux formes plus conflictuelles ou syndicales de recours...

Ces résultats montrent les limites d'une analyse qui ne retiendrait comme résultat économique que les seules transformations dans les comportements. Ces indicateurs s'inscrivent bien, en effet, dans une perspective de réponse à une dysfonction sociale. Comme tels, ils sont donc liés à la conjoncture sociale. A la suite de la réorganisation, il peut y avoir des résultats favorables très rapides. Mais ces résultats apparaissent instables, car ne venant que d'une dimension psychologique du rapport homme-tâches. Les analyses sociologiques faites dans les trois cas étudiés montrent que la réorganisation du travail, si elle a réduit certaines insatisfactions liées au contenu des tâches, a souvent révélé par contre des zones nouvelles de conflit (inter et intra modules dans l'entreprise A, entre ouvriers "restructurés" et O.S. de la périphérie des chaînes dans l'entreprise B, entre l'atelier pilote et les autres ateliers dans l'entreprise C). Les mêmes constats semblent pouvoir être fait sur de nombreux cas ayant été l'objet d'études monographiques. Une première explication tient sans doute au fait que, même du point de vue des "comportements réactifs" eux-mêmes, ces analyses de coût ne sont en mesure de rendre compte que d'une partie

limitée des conséquences des réorganisations sur les salariés et donc de leurs réactions.

Une première critique des analyses en terme de "coût du refus" peut être en effet recherchée chez les psychosociologues eux mêmes. Ainsi, F. HERZBERG récuse l'analyse traditionnelle d'un indicateur unique d'attitudes des salariés à l'égard du travail fondée sur un continuum allant de l'insatisfaction à la satisfaction. Tous les éléments de la situation du travail ne joueraient pas le même rôle quant aux comportements. Certains seraient à l'origine de l'insatisfaction (conditions de travail au sens strict, relations humaines et hiérarchiques,...), d'autres seraient en mesure de créer une vraie satisfaction (contenu du travail, niveau de responsabilité,...). Seule cette satisfaction créerait une motivation ayant en conséquence une augmentation d'efficacité du travail. La réorganisation du travail doit donc, pour F. HERZBERG, conduire à changer la situation dans les éléments en mesure de produire cette motivation, et non dans ceux qui ne feront que réduire l'insatisfaction. Seul un vrai enrichissement des tâches peut, pour F. HERZBERG, aboutir à un tel résultat (1). Or, la majeure partie des NFOT semble être très en deça d'un tel changement. Ce qui est transformé concerne en général des facteurs de dysfonctions, mais pas fondamentalement le contenu du travail.

## 2) Les incidences économiques liées au changement des conditions de travail : le rôle de la charge de travail.

Mais une autre critique des méthodes d'analyse des comportements peut être cherchée dans le statut du maillon central de la "chaîne logique" allant des conditions de travail à la rentabilité économique : les comportements des travailleurs. Ceux-ci ont donc un double statut, d'une part la capacité de révéler les critères de choix sur les conditions de travail, d'autre part la capacité de jouer sur les coûts ressentis par les entreprises. C'est-à-dire que les comportements des travailleurs en réaction à leurs conditions de travail ont un double statut psychosociologique et économique (2).

Le problème n'est pas de s'interroger ici sur la pertinence de chacun de ces deux statuts, mais sur l'articulation de ces deux

---

(1) HERZBERG (F.), *One more time : how do you motivate employees*, in *Harvard Business Review*, 1968, vol. 46, pp.53-62.

(2) TCHOBANIAN (R.), *Quelques dimensions économiques du problème des conditions de travail*, *op.cit.*

conceptions du rôle des comportements des salariés dans une problématique socio-économique d'ensemble. C'est en effet cette articulation qui permet au psychosociologue de valider son modèle à travers les arguments économiques (la preuve que les travailleurs préfèrent des tâches enrichies, c'est que celles-ci sont plus rentables) et à l'économiste de justifier son analyse à travers des considérations psychologiques (c'est parce que les salariés ont des préférences en matière de conditions de travail, que l'équilibre économique contribuera aux conditions de travail optimales). C'est parce que les comportements des salariés semblent moins coûteux, moins dysfonctionnels, dans la nouvelle forme d'organisation du travail, que l'on postule que les tâches sont plus satisfaisantes, moins aliénantes. Pour évaluer cette problématique qui fait qu'une organisation du travail est jugée bonne sur le plan des conditions de travail parce qu'elle semble rentable, il faut donc s'attacher d'abord à l'analyse de cette articulation entre psychologie et économie, au niveau des comportements des salariés.

La critique essentielle que F. BEAUJOLIN et G. SUD, après d'autres, ont pu faire de cette "chaîne logique" c'est que l'indicateur de comportements des salariés, utilisé dans cette problématique, ne relève pas directement du problème des conditions de travail, mais de ses effets supposés. Toutes ces méthodes s'appuient sur une problématique essentiellement psychosociologique. Ce qui est mesuré, ce n'est donc pas l'effet des mauvaises conditions de travail, mais celui des comportements réactifs (comportements contre productifs dans la terminologie de N.HERRICK) qu'elles sont sensées induire de la part des travailleurs. Or ces comportements ne sont reliés à un état objectif des conditions de travail que de façon aléatoire. On sait que la satisfaction au travail exprimée notamment dans les enquêtes d'opinion, n'est que faiblement influencée par l'état réel des conditions de travail (1). Les comportements concrets ne semblent pas plus directement reliés à l'état des conditions de travail. Ainsi, l'absentéisme et le turn-over qui sont les deux "comportements réactifs" les plus souvent cités, s'ils sont des indicateurs de conditions de travail, ne peuvent être interprétés uniquement dans une problématique psychosociologique. Des entreprises ayant des conditions de travail sensiblement les mêmes, avec une main-d'oeuvre ayant les mêmes origines, peuvent avoir des taux d'absentéisme ou de turn-over très différents. Une même entreprise peut voir ses taux évoluer fortement dans le temps. Or ces différences et ces évolutions peuvent être des éléments d'appréhension des conditions de

---

(1) ROUSTANG (G.), *Enquêtes sur la satisfaction au travail ou analyse directe des conditions de travail*, op.cit

travail, mais dans un cadre beaucoup plus complexe que celui des seuls comportements réactifs. C'est ainsi que F. BEAUJOLIN et G. SUD ont pu montrer par exemple une interrelation entre conditions de travail, gestion de la main-d'oeuvre dans l'entreprise et comportements des salariés. Ainsi, dans tel atelier, c'est sur les postes les plus pénibles que l'absentéisme sera le plus faible, mais ceci s'explique par l'assignation, par la maîtrise, des travailleurs les plus fiables à ces postes. Dans cette optique, les indicateurs comme l'absentéisme conservent leur importance dans l'analyse des conditions de travail, mais pas comme résultats coûteux d'un choix conscient des travailleurs. C'est la conséquence d'un processus créé dans l'entreprise par l'organisation de la production. Pour faire un parallèle avec l'approche socio-technique, ce n'est donc pas tant l'optimisation jointe qui devra être privilégiée que l'analyse des interactions systémiques qui conduisent à une optimisation jointe. Or un bilan coûts-avantages joue le rôle d'un sismographe, sans se préoccuper de ce qu'il mesure vraiment. En traitant les comportements des travailleurs comme élément d'un système plus large, on leur donne à la fois une plus large place dans le diagnostic des conditions de travail et cependant un statut économique plus fragile.

Il ne s'agit pas là, en effet, d'une critique morale des approches coût-avantages liées aux comportement de refus. Si les entreprises qui ont adopté des NFOT semblent avoir souvent rencontré des problèmes liés à la précarité dans le temps des améliorations des comportements de la main-d'oeuvre, c'est que ces derniers sont bien des indicateurs des problèmes de conditions de travail, mais d'une manière beaucoup plus complexe qu'une simple "activité contre productive". La prise en compte de la charge de travail permet de mieux comprendre les comportements des travailleurs face aux NFOT.

Dans deux des trois entreprises étudiées, les changements organisationnels ont été accompagnés d'une évaluation des conditions de travail à travers l'utilisation de méthodes de diagnostic. L'objectif était de tenir compte de l'ensemble des problèmes existant dans la situation de départ (la chaîne) et d'évaluer la totalité des conséquences en matière de conditions de travail. Il s'agissait ainsi d'échapper à certaines critiques des ergonomes à l'égard des NFOT. En effet, l'attitude des ergonomes à l'égard de ces nouvelles formes d'organisation du travail a été marquée par une certaine méfiance. Cela se comprend dans la mesure où l'analyse ergonomique met en évidence une crise du travail taylorien différente de celle des interprétations culturelles.

Lorsque les ergonomes mettent en évidence un refus de la rotation des tâches dans certaines entreprises, ils ne nient pas les conséquences sociales (y compris de rejet) d'un travail sans intérêt. Ils montrent que le "coût physiologique" de la montée en cadence est tel pour les salariés, qu'ils préfèrent ne pas changer de travail. Il ne s'agit pas d'une résistance au changement, mais d'une rigidité organisationnelle qui rend difficile le changement. On ne peut donc dissocier le contenu du travail, de la charge qu'il implique (1). Dès lors, les réorganisations du travail peuvent être critiquées d'un double point de vue : diagnostic incomplet des causes de dysfonction du système préexistant, risque d'aggravation de la charge de travail à travers la prise en compte des seules conséquences psychosociologiques du travail taylorien. En insistant sur l'existence dans le travail réel d'une composante mentale élevée, l'analyse ergonomique du travail montre qu'il n'est pas possible de faire n'importe quoi en matière de regroupement des tâches. L'élargissement du temps de cycle moyen de travail qu'entraînent généralement ces nouvelles formes d'organisation du travail, est parfois très important. Ainsi, le temps de cycle des assemblages mécaniques peut passer de 1 à 2 minutes à 10 minutes et même 30 minutes potentielles si la réorganisation est accompagnée d'une polyvalence, comme dans l'usine suédoise de SAAB-SCANIA (2). Les phénomènes de mémorisation sont alors très importants, et le maintien des standards de production très contraignants peut conduire à accentuer les tris de main-d'oeuvre, en rejetant de la transformation organisationnelle le personnel vieillissant (lequel n'est pas comme on l'a vu plus haut un personnel âgé). C'est bien des phénomènes de cet ordre qui semblent s'être déroulés dans ce cas.

Une certaine critique, tant chez les ergonomes que dans les milieux syndicaux, des changements organisationnels, vient du fait que les réorganisations sont généralement accompagnées par l'augmentation de la quantité produite pour un volume horaire de travail constant. La question posée est alors de savoir si ces changements ne découlent pas d'une charge accrue de travail. Ainsi, dans l'entreprise A, le gain réel de productivité lors de l'élargissement des tâches a été évalué à 34 %. 20 % à peu près sont en fait des gains dûs à la nouvelle implantation. Mais le reste est dû essentiellement à la récupération de temps "concedés" pour équilibrer les différents postes de la chaîne de montage. Il s'agit donc bien d'une augmentation de la production par

---

(1) WISNER (A.), *Contenu des tâches et charge de travail*, in *Sociologie du travail*, *op.cit*

(2) NORSTEED (J.P.), AGUREN (S.), *The SAAB SCANIA Report*, Stockholm, SAF, 1973, 50 p.

tête, toutes choses égales par ailleurs . Dans l'entreprise B, pour le montage d'équipement de transmission, ce gain est évalué à 10 minutes par pièce par l'adoption d'un travail enrichi.

Il y a donc incontestablement une augmentation de la quantité de travail effectué par chaque ouvrier. Mais le problème essentiel est-il dans l'ampleur de la charge de travail ou dans ses formes ? L'analyse ergonomique des tâches parcellaires faite au chapitre 2 permet de noter un transfert de l'utilisation de la force de travail comme élément énergétique vers des formes plus sensorielles et perceptives. Cette évolution est liée en grande partie aux changements technologiques et l'on peut donc s'interroger sur la capacité du changement organisationnel à prendre en compte cette évolution.

Les tâches parcellaires peuvent être analysées en termes de contraintes physiologiques selon les travaux réalisés par les ergonomistes. Le "mal des OS" n'est peut être pas uniquement un problème de "démotivation", mais aussi l'indicateur de désajustements entre contraintes de travail et capacités physiologiques de la main-d'oeuvre. Ainsi apparaît l'ambiguïté des indicateurs indirects de dysfonctionnement généralement mis en avant. L'absentéisme, la rotation des personnels, parce qu'ils sont considérés comme des comportements, sont généralement rattachés à un modèle psychosociologique. Mais ils pourraient tout autant être analysés à partir d'une étude de psychophysiologie pathologique. La répétitivité des tâches sous forte cadence, est certes liée à une grande pauvreté du contenu des tâches et une théorie de la satisfaction peut en partie expliquer les dysfonctions constatées, mais elle est aussi facteur d'une forte charge mentale. Le débat est donc fonction des cas spécifiques. Certains facteurs amènent à envisager les restructurations des tâches comme répondant aux problèmes de charge de travail. Au contraire, certains arguments permettent d'en douter, et d'étayer la thèse d'une détérioration de la charge de travail consécutive à la restructuration.

Certaines restructurations des tâches semblent être des réponses indirectes mais efficaces aux problèmes de charge de travail. Dans les emplois sous forte cadence, notamment dans les travaux à la chaîne, le nombre de cycles est certes un élément de la charge, mais celle-ci est aussi accentuée par le caractère contraint du temps de l'opération. L'opérateur doit tout d'abord adapter son propre rythme biologique (et ses variations dans la journée) à une cadence qui lui est imposée de l'extérieur, mais il doit aussi régler dans un temps contraint les incidents qui interviennent inévitablement même dans les productions apparemment les plus stabilisées. Les éléments de charge de travail les plus discriminants sur le plan physiologique peuvent se

trouver dans ces conflits entre travail théorique prévu par les services des méthodes et travail réel effectué. Dans la mesure où une certaine autonomie d'organisation est laissée à l'opérateur ou au groupe d'opérateurs, la restructuration des tâches peut permettre la résolution plus harmonieuse des conflits entre tâches et contraintes de temps. Les ergonomistes ont montré que cette régulation existe de toute façon toujours mais que le taylorisme refusait de le reconnaître sous prétexte d'une incapacité scientifique des travailleurs à organiser "économiquement" leurs tâches. Il peut donc y avoir après une réorganisation à la fois augmentation de la production par unité de travail et meilleure répartition de la charge de travail.

D'autres expériences semblent conduire au contraire à une augmentation de la charge de travail, certaines précautions n'étant pas prises dans le processus d'organisation. L'une des réticences syndicales aux expériences de restructuration se trouve dans la crainte de voir les changements dans le contenu des tâches conduire à des contraintes de travail plus fortes. Ces contraintes peuvent être fondées sur la constatation de l'inadaptation de certains travailleurs aux tâches restructurées, notamment dans le personnel vieillissant. Elles peuvent aussi découler des différences de réactions entre les catégories de travailleurs.

Ainsi, dans l'entreprise A, l'organisation en module "dynamique" avait été objet d'une première expérimentation, en parallèle à l'essai du nouvel outil technique de désenchaînement. Accomplie dans le cadre d'une intervention psychosociologique, fondée notamment sur l'expression des salariés, et avec du personnel volontaire pour l'expérimentation, cette organisation avait semblé répondre à cette attente. Ceci explique pourquoi la direction du personnel a souhaité étendre ce dispositif aux autres modules. Mais cette décision a révélé des tensions sociales entre les membres des groupes, l'importance de la charge mentale semblant être un des facteurs de cette opposition notamment de la part du personnel le plus ancien. Le prix à payer en terme de surcharge de travail a semblé être trop grand pour une partie de la main-d'oeuvre, par rapport aux avantages en terme de contenu des tâches. Le fait qu'une même situation conduise à des réactions aussi tranchées montre que la charge de travail, comme ses formes, ne permettent pas de définir des réactions prévisibles de façon certaine. Le poids d'une organisation de type parcellaire vécu dans le passé est une variable importante de la charge réellement supportée (l'astreinte). Les processus cognitifs découlant du modelage taylorien sont ainsi à l'oeuvre aussi lors des essais pour le dépasser. Les critères essentiellement culturels sur lesquels se sont fondées les expériences de réorganisation du travail peuvent donc être critiqués à partir d'une

analyse ergonomique, en montrant que l'efficacité même d'une telle démarche culturelle est fonction de la prise en compte des éléments de charge de travail. Les évaluations des résultats des réorganisations, en ignorant ces facteurs de charge, sont alors d'une efficacité limitée. Certains échecs des nouvelles formes d'organisation du travail s'expliquent sans doute en partie par cette sous-évaluation de la charge mentale qu'entraîne la mémorisation d'un cycle de travail trop long.

On voit ainsi le caractère ambivalent du contenu des tâches en matière de conditions de travail. Les méthodes d'analyse des conditions de travail qui ont été développées pour aboutir à un diagnostic rapide des problèmes sur un poste de travail illustrent cette difficulté. Ces méthodes allient généralement des critères de type ergonomique et des critères psychosociologiques ou sociologiques (1). Elles conduisent donc à diviser le diagnostic des conditions de travail en indicateurs dont certains concernent la charge de travail alors que d'autres découlent des analyses des psychosociologues. Une action sur le contenu du travail peut améliorer un aspect mais en détériorer un autre. Ainsi, un enrichissement du travail conduira à réduire la répétitivité et à améliorer l'identification du processus de production par le travailleur. Il sera donc coté positivement par rapport à ces critères. Mais il pourra en même temps accroître le conflit entre la contrainte de temps et la complexité opératoire accroissant ainsi la charge mentale, et conduisant à un diagnostic de détérioration de critères de cette charge. La prise en compte simultanée de tous ces critères montre la difficulté d'une action sur les conditions de travail qui tente de concilier critère de charge et critère psychosociologique, et la prudence nécessaire. Dans le cas de l'entreprise A, la nouvelle organisation du travail avait été considérée comme améliorant les critères psychosociologiques. Or l'extension à l'ensemble de l'effectif a montré un refus d'une part importante des ouvrières, et une grande conflictualité dans un mode d'organisation du travail mis en oeuvre pour réduire les conflits potentiels. Cela ne signifie pas nécessairement que les critères psychosociologiques pris en compte n'étaient pas les bons. Mais les facteurs ergonomiques ignorés dans l'expérience ont été les plus importants et se sont donc traduits aussi en terme économique. L'analyse de la charge de travail montre que celle-ci est devenue un enjeu dans les relations internes aux groupes avec cette organisation, conduisant à des attitudes inverses à celles qui semblaient prévisibles au vu de la littérature psychosociologique. L'analyse ergonomique de la

---

(1) GUELAUD (F.) et al., *Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise, op.cit.*



nouvelle organisation du travail aurait montré sur quelles bases matérielles concrètes une telle conflictualité pouvait se développer, par les simples effets de création de fatigue et par suite de modifications des comportements de la main-d'oeuvre.

Ce problème de la charge de travail comme variable du succès ou de l'échec d'une réorganisation du travail montre la difficulté qu'il y a à rechercher dans la seule interface homme-tâche, le lieu de création de coût et d'avantage liés aux réorganisations du travail. Dans l'entreprise B, les comportements réactifs n'ont pas été pris en compte en tant que tel dans l'évaluation des résultats économiques. Quant aux conséquences en terme d'efficacité de production, elles ont été analysées dans une approche de récupération de temps concédés, plus que de motivation. Au contraire, l'autonomie d'organisation des temps opératoires est considéré comme présentant un risque. Certains ouvriers "désenchaînés", notamment les jeunes ont tendance à réduire leur temps de production pour gagner du temps libre en fin de journée. Ces gains paraissent dangereux aux cadres interrogés, qui y voient un risque de surcharge. Ce n'est donc pas la motivation qui justifie ici le gain de productivité (on s'en méfierait même) mais simplement la rigidité de l'équilibrage du temps sur une chaîne de montage par rapport à un regroupement des tâches. En conséquence la référence à l'étude du travail comme outil privilégié de définition du temps opératoire reste totale. Dans l'entreprise C, c'est le groupe ouvrier lui même qui a renoncé à l'autonomie de fixation des objectifs de production, en l'estimant comme un facteur de surcharge de travail.

Les conséquences des réorganisations du travail sur la charge de travail représentent ainsi deux types de limites, qui peuvent se combiner aux analyses des coûts et avantages des NFOT fondées sur l'évaluation des "comportements réactifs" de la main-d'oeuvre.

La première limitation réside dans la problématique même d'effet économique d'une réponse à un problème de condition de travail. Même en voulant améliorer l'acceptabilité sociale du travail, ces pratiques peuvent apporter des difficultés en terme d'astreinte de travail, qui auront notamment pour conséquence une sélectivité accrue des tâches par rapport aux aptitudes des salariés (voir chapitre 2). Cela pourra notamment conduire à résoudre un problème social avec le segment le plus jeune de la main-d'oeuvre (qui refuse plus que d'autres la parcellisation), mais en créer un nouveau avec le personnel plus vieillissant, lequel a été "modelé" par son passage dans l'organisation parcellaire. Ces deux effets, de même que le conflit "intérêt-charge" à l'intérieur d'une population donnée, peuvent avoir des temporalités

différentes, rendant imprévisibles les conséquences en terme de coûts et avantages. "L'effet de réponse" des NFOT apparaît d'autant plus difficile à évaluer que la "question" posée (l'ACT) était elle-même complexe comme le montre le conflit entre la critique ergonomique et la critique psychosociologique de l'organisation parcellaire.

La deuxième limitation réside dans le constat, au moins pour les chaînes de montage, d'un effet "mécanique" de réduction des coûts de temps improductifs d'équilibrage, à l'occasion d'un regroupement des tâches. Celui-ci, voulu pour améliorer les conditions de travail, conduit ainsi, de façon presque inintentionnelle, à amender un des outils qui découlent du principe de base d'organisation optimale du temps opératoire ("l'économie du temps"). Au delà des effets dûs à l'ACT proprement dite (et compte tenu des conflits de problématiques qui traversent cette catégorie), les effets de rationalisation du temps productif peuvent apparaître bien supérieurs, du moins du point de vue économique. L'ACT, à travers le développement des NFOT, crée ainsi des effets qui dépassent la réponse à un problème de rapports homme-tâches, pour induire une adaptation des modèles préexistants d'organisation, et plus largement de gestion de la main-d'oeuvre. L'analyse des coûts et avantages devient alors encore plus complexe, car elle doit pouvoir articuler ces deux effets. Ainsi, la récupération du temps improductif par regroupement des tâches peut avoir un bilan économique positif, mais qui recoupe en fait des effets de charge de travail remettant en cause la pérennité du processus (c'est le cas dans l'entreprise A notamment).

## II - NFOT ET ADAPTATION A DES CONDITIONS NOUVELLES DE PRODUCTION

Les gains de temps récupérés à l'occasion des NFOT montrent bien, qu'au delà des avantages attendus d'une plus grande acceptabilité sociale, des changements importants semblent possibles à travers la réorganisation. Ainsi, la notion de coût et d'avantage liée aux NFOT doit être élargie par rapport à ce qui a été présenté jusqu'ici. Deux grandes séries d'arguments en vue d'une plus grande efficacité organisationnelle des NFOT portent sur une meilleure rationalisation du temps productif et une plus grande souplesse organisationnelle.

### 1) Les nouvelles formes d'organisation du travail et la rationalisation du temps productif

Une large partie des justifications économiques possibles des NFOT peut se fonder sur une critique de l'efficacité de l'organisation parcellaire du point de vue de son principe même d'évaluation, c'est à dire l'économie du temps. La mise en place des postes de travail dans le

cadre de l'industrie de production de masse répond en effet à une minimisation du temps directement opératoire. C'est là que se trouve la justification de la parcellisation puisque c'est par son intermédiaire que le calcul de la norme de production est le plus facile. Mais en suivant le même raisonnement de rationalisation immédiate, de l'organisation de la production, on peut noter que des formes moins parcellaires sont plus adaptées à la réduction et à la régulation du temps productif, tant par une action directe sur le temps opératoire, que par une influence sur les temps indirects qu'entraîne la production.

Comme on l'a déjà noté à propos de la charge de travail qu'entraînent les NFOT, une première économie de temps trouve son origine dans la récupération des "pertes d'enchaînements". Sur une chaîne de montage, la fragmentation du processus opératoire en postes successifs pose un problème d'équilibrage des charges de travail. Cet équilibrage ne peut jamais être parfait, c'est-à-dire que le temps théorique nécessaire à l'opérateur soit égal pour chacun des postes. Par contre, le temps alloué de fait est pour sa part nécessairement le même pour chacun des postes, sitôt qu'il y a enchaînement entre eux. Ce temps doit être au moins égal à celui du poste le plus chargé. Dès lors, pour les postes les moins chargés, il y a un temps perdu différentiel, dû à la nécessité de l'équilibrage d'ensemble. Ce point est perçu depuis longtemps, comme étant un des problèmes techniques qu'entraîne une division extrême des tâches.

Le regroupement des tâches permet un meilleur équilibrage, puisque les temps concédés, lorsqu'ils continuent à exister, jouent sur un nombre de cycles réduit. Dans l'entreprise A, cet équilibrage a de plus été amélioré par l'intégration de travaux préparatoires individuels, (qui n'entrent pas dans le montage proprement dit). L'existence de stocks tampons permet ainsi d'utiliser ces travaux pour aboutir au meilleur équilibre possible des charges des différents membres du module (même lorsqu'il est "statique"). L'ensemble de ces gains, parfois très importants, et qui n'impliquent pas une transformation dans les comportements des travailleurs, est la seule conséquence d'une plus grande rationalité dans le flux du produit et dans la division du travail. Ainsi s'explique dans de nombreux cas de restructuration des tâches l'essentiel de l'augmentation de productivité constatée. Elle n'implique pas une augmentation de la cadence de travail, mais une utilisation plus complète du temps de l'opérateur. La question est alors de savoir si la charge de travail est augmentée, comme nous l'avons vu plus haut. Du point de vue physiologique, tout dépend des formes de cette charge (une augmentation peut très bien être compensée par une moindre dépendance à l'égard d'un rythme imposé). Du point de vue économique, par contre, il s'agit bien d'une

intensification du travail, au sens marxiste du terme, qui opère par "réduction de la porosité". Mais la question est alors de savoir pour quelle raison cette intensification n'a pas eu lieu auparavant, dans un même cadre de rationalisation de l'organisation.

Les difficultés dans l'entreprise A, les problèmes rencontrés par certains OS de l'entreprise B pour atteindre la polyvalence, la crainte des ateliers non pilotes de l'entreprise C, que nous avons jusqu'à présent résumés par référence au terme général de charge de travail, représentent sans doute plusieurs problèmes, notamment :

- le "coût" physiologique de l'apprentissage et sa réciproque en terme de gestion des ressources en main-d'oeuvre, de la mémorisation efficace des cycles opératoires moins répétitifs ;

- les problèmes d'imposition de normes nouvelles de temps (montée en cadence) lorsque n'existe plus la chaîne de montage.

La tension entre la gestion des temps parcellaires et les mécanismes de gestion de main-d'oeuvre, expliquent pourquoi ce rééquilibrage par recomposition des postes ne peut pas prendre n'importe quelle forme : dans l'entreprise A, un essai d'assemblage sur poste individuel avait été tenté. Il a échoué, d'où le maintien d'une certaine division du travail. Pour qu'il réussisse, il aurait sans doute fallu que l'expérience soit accompagnée par des actes de gestion de la main-d'oeuvre : formation des ouvrières, création d'un plan d'élargissement en plusieurs étapes, avec des conséquences sur le classement des postes de travail....

La récupération des temps peut aussi opérer à travers d'autres facteurs que l'équilibrage du seul travail productif. Ainsi, l'évaluation faite dans l'entreprise B est exemplaire sur le plan de la méthodologie utilisée. Elle utilise largement une évaluation en terme de temps récupéré. Cela concerne notamment :

- le temps de travail perdu en raison de pannes de la chaîne ;

- les temps réaffectés de personnel non directement productifs :

- \* temps économisé hors montage sur les retouches imputables au montage (largement auto-contrôlées et effectuées sur place dans le nouveau dispositif) ;

- \* temps épargné par la maîtrise (moins sollicitée dans le nouveau système en poste fixe ou en module) ;

\* Temps économisé de la part des services fonctionnels (réparation).

- Les coûts dûs à des incidents ayant des conséquences cumulatives sur l'ensemble de la chaîne (désormais divisée car il y a plusieurs postes fixes ou modules).

A travers l'ensemble de ces gains, dont certains n'ont pas pu être l'objet d'une évaluation chiffrée (notamment les gains en temps de personnel improductifs), de nouveaux éléments du bilan de la réorganisation apparaissent donc. Ils permettent de montrer que la récupération de temps n'est pas uniquement la conséquence d'un équilibrage des charges de travail. En particulier, l'appropriation par les ouvriers productifs, de fonctions assurées jusque là par d'autres (contrôle, réparation...), implique une série de compétences, qui se sont d'ailleurs traduites par des reclassifications qui ont aussi un coût (voir plus loin). La concentration sur les ouvriers de production d'une part accrue du temps nécessaire à la production impliquerait donc une transformation au moins partielle des critères de gestion de ces salariés. Il en est de même pour la souplesse accrue qu'offre la réorganisation.

## 2) NFOT et souplesse organisationnelle

L'argument de la souplesse organisationnelle est sans doute celui qui a été le plus souvent avancé, après l'argument de réponse à des attentes des salariés, pour justifier les nouvelles formes d'organisation du travail. Cependant du point de vue de la quantification, cet argument est plus difficile à examiner. Par définition, la souplesse traite d'événements aléatoires ou tout au moins peu programmables.

La souplesse organisationnelle a été interprétée en terme théorique par les analystes socio-techniques. C'est ainsi que F. EMERY et E. TRIST ont développé leur analyse causale de l'environnement de l'entreprise (1). Leur analyse fait référence à la théorie des systèmes, en considérant que l'entreprise qui pouvait jusqu'alors être traitée comme un système fermé (entretenant des relations stables avec son environnement), devient un système ouvert (car son environnement devient instable). Dans l'approche socio-technique, cela signifie donc que la souplesse organisationnelle doit s'attacher à la fois à une plus grande

---

(1) EMERY (F.) et TRIST (E.L.), *La trame causale de l'environnement des organisations*, op.cit..

instabilité du côté du système technique (et de ses déterminants économiques et commerciaux), et à une plus grande instabilité du système social.

Ce dernier point correspond en partie à une analyse systémique de la problématique des comportements réactifs présentée plus haut. Ainsi, dans le cas de l'entreprise A, l'organisation en module n'a pas été mise en oeuvre à la suite d'une pression du personnel contre le travail à la chaîne, mais pour être prête en vue d'une éventuelle transformation culturelle du marché de main-d'oeuvre concerné.

Mais la souplesse organisationnelle concerne surtout les contraintes externes du système de production. Ainsi, dans l'entreprise A, la fluctuation de la production, en fonction de la demande, explique la part prise par la flexibilité dans les arguments en faveur de la réorganisation du travail. La demande est concentrée en France sur deux périodes courtes, impliquant des réorganisations fréquentes et des lancements de produits nouveaux (1 à 2 par an). D'autre part, la politique de production pour l'exportation conduit à gérer en fait des familles de produits, au sens de J. BURBIDGE. L'organisation en module donne toute la souplesse nécessaire pour adopter, dans des groupes différents, des spécifications propres à chaque pays destinaire. Mais cette souplesse n'a pu être quantifiée.

De même, la souplesse organisationnelle peut aider à la gestion d'éléments non prévisibles lors de la période d'implantation. Ainsi, dans l'entreprise B, le contexte économique défavorable a conduit à une baisse importante des effectifs, avec un redéploiement de l'activité. L'organisation nouvelle semble avoir aidé à la mise en oeuvre de ce processus d'ajustement. Cependant, ici encore, il est difficile de chiffrer le gain de souplesse, et des difficultés peuvent en compenser les gains. Ainsi, dans l'entreprise B, la réduction des effectifs a conduit à remettre en production directe des opérateurs promus à l'occasion de la réorganisation du travail. Les conséquences des frustrations ainsi créées montrent que la souplesse ne peut jouer en fait que dans un sens, celui qui est compatible avec une augmentation de responsabilité des ouvriers.

L'analyse des gains à attendre de ces diverses formes de souplesse organisationnelle est donc difficile à mener.

Un essai de quantification a cependant été tenté par C. MIDLER à travers l'analyse des modes de gestion des perturbations (1). Son analyse n'a pas porté sur l'évaluation socio-économique des modifications de comportements de la main-d'oeuvre même si celles-ci existent à l'occasion de transformations organisationnelles. C'est l'efficacité relative de formes d'organisation différentes à gérer les perturbations qu'il a examiné. Ainsi, la question sera moins de savoir si l'absentéisme est plus fort dans une chaîne classique que dans une organisation en module, mais de noter qu'il pose des problèmes de gestion plus délicats, qui se traduisent par des coûts. La flexibilité de l'organisation nouvelle est ce qui assure en fait son efficacité, plus que son ajustement théorique aux différents problèmes, qui relève elle d'un monde sans aléas. C. MIDLER a analysé plusieurs facteurs de cet aléa dans la période contemporaine :

\* le degré de diversification ou de standardisation des modèles ;

\* les variations dans le plan de charge (cadence de la production en liaison avec la demande) ;

\* les caractéristiques du marché du travail y compris les aspirations sociales qui s'y expriment (2).

Pour l'ensemble de ces dimensions, C. MIDLER pense que le modèle d'organisation parcellaire qui a été adopté lors de la croissance de l'industrie automobile semblait le plus adapté. Mais le même raisonnement de type socio-technique conduit à noter une plus grande diversification des produits finis, une incertitude et une versatilité des marchés, et des fluctuations d'effectifs. La gestion d'un aléa plus large conduit à chercher des formes organisationnelles plus souples. La tentative de quantification des coûts de gestion des perturbations proposée par C. MIDLER l'a amené à comparer quatre ateliers, dont trois correspondent à des formes différentes de chaînes (longues ou courtes) et le quatrième correspond à une organisation en modules soit sous forme de postes individuels, soit en groupe réduit désenchaîné par stock tampon. L'analyse de la gestion de l'absentéisme et de celle de la diversification, en tenant compte des pertes de productivité de la main-

---

(1) MIDLER (C.), L'organisation du travail et ses déterminants (Enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage automobile), Thèse Paris I (1980), 237 pages.

(2) MIDLER (C.), Quel avenir pour la chaîne de montage ? in Lettre d'information de l'ANACT, N°68, avril 1982, pp.1-8.

d'oeuvre directe de production, de la qualité, et de la main-d'oeuvre indirecte ou l'encadrement, montre que le coût de la régulation est plus faible dans l'atelier en module (pas de perte en productivité de la main - d'oeuvre directe, pas d'incidence sur les coûts de qualité), que dans les organisations à la chaîne (coût important de gestion de l'absentéisme en main-d'oeuvre directe par exemple). Ces données quantitatives suffisent donc à montrer la souplesse organisationnelle du travail en module dans l'entreprise étudiée, sans que soient abordés ni la gestion des temps en régime permanent de production (point traité précédemment), ni les effets sur les conditions de travail (plus grande attractivité de l'emploi, effets sur les astreintes subies). Sur ce dernier point, C. MIDLER pense cependant qu'à coût de régulation donné les conséquences sur la main-d'oeuvre semblent beaucoup plus fortes pour l'organisation à la chaîne que pour celle en module. Ceci confirmerait l'analyse ergonomique des postes parcellaires, car une partie de la gestion des perturbations qui y est faite par les OS n'est pas objet de coût pour l'entreprise, mais se traduit bien par un "coût" pour l'individu (astreinte supplémentaire).

La prise en compte de la souplesse organisationnelle apparaît plus encore que les autres points abordés jusqu'ici, comme une preuve d'une relative inefficacité, à un moment donné, du modèle organisationnel taylorien. Mais la difficulté de la mesure économique des conséquences de cette souplesse, dont le mode de gestion des perturbations n'est qu'un des éléments, montre que l'enjeu de cette souplesse ne peut être perçu uniquement à travers la mesure des coûts et avantages. La souplesse ou flexibilité organisationnelle est une stratégie d'organisation, au même titre que la parcellisation et la stricte programmation des tâches. Elle implique donc, outre une série de traits organisationnels (module, polyvalence,...) un mode de gestion adapté de la main-d'oeuvre (et même au-delà une stratégie économique d'ensemble préférant l'adaptabilité à la minoration des coûts unitaires). Ce point sera examiné en section deux.

### III - UN ESSAI DE SYNTHÈSE DES DIMENSIONS ÉCONOMIQUES PRISES EN COMPTE

A travers les différentes conséquences économiques des NFOT, on a donc pu appréhender plusieurs composantes des coûts et avantages. On peut citer ici :

- les coûts et avantages liés aux comportements réactifs de la main-d'oeuvre (l'analyse des "coûts cachés") ;



- les coûts et avantages liés à l'état de la main-d'oeuvre (état de santé, rigidification des compétences ou processus d'apprentissage,...) ;

- les coûts et avantages liés à la gestion du temps productif (et des temps annexes) ;

- les coûts et avantages liés à la souplesse organisationnelle par rapport aux variations du système technique ou du système social.

Dans les trois cas étudiés, des essais de bilans économiques ont été réalisés :

- Entreprise A : lors de la décision d'investissement dans le processus technique de désenchaînement, par évaluation économique après implantation.

- Entreprise B : essai d'évaluation de la rentabilité de l'investissement lors du passage au montage en ilots d'organes de transmission.

- Entreprise C : un document de synthèse de l'entreprise.

Le tableau 1 tente de résumer ces informations pour les trois entreprises.

TABLEAU 1  
EVALUATION DES CONSEQUENCES ECONOMIQUES DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

	EFFETS SUR LES COMPORTEMENTS REACTIFS DE LA MAIN-D'OEUVRE (COUT DU REFUS)	EFFETS LIES A L'ETAT DE LA MAIN- D'OEUVRE (CHARGE DE TRAVAIL)	EFFETS LIES A LA GESTION DU TEMPS PRODUCTIF	EFFETS LIES A LA SOUPLESE ORGANI- SATIONNELLE	COUTS ENTRAINES PAR LA REORGANI- SATION
ENTREPRISE A	Absentéisme : baisse espérée (mais non certaine)	Problème de charge mentale lié à la mémorisation. Effets pour l'en- treprise non évalués	Gain de 17 % en coût de production par récupération de temps concédés. Intégration de préparation aux postes de montage	Non quantifiés : -lignes de produit, -polyvalence de groupes, -gestion de l'ab- sentéisme dans les groupes dynamiques	-Investissement -Mise en place -Frais de person- nel (reclassifi- cation)
ENTREPRISE B (montage d'organes de transmission)	Absentéisme stable Conflits en baisse	Difficulté des ouvriers à gérer leur temps (rythme trop fort pour ob- tenir du temps en fin de journée). Effets non évalués	Diminution : -des temps concé- dés, -des temps de pré- paration, -des temps fonctionnels (évalués en Fr.)	Suppression : -arrêts machine, -incidents cumu- latifs (évalués en Fr.)	-Investissement, -Mise en place, -Frais de person- nel (requalifi- cation)
ENTREPRISE C (Atelier pilote)	Absentéisme : - 2% Turn-over divisé par 2	Refus de s'auto- organiser pour la fixation des objec- tifs car trop forte charge. Effets non quanti- fiés	Réduction des rebus (divisés par trois)	Non évalués mais découlent de la polyvalence	-Coût du consul- tant, -Manque à gagner lié à la réunion de groupe, -Salaire durant les groupes, -Coût de la poly- valence

**BILAN ENTREPRISE A**

Pas de bilan mais une évaluation a priori (sur des bases non confirmées) donnait sur 1 an, un solde entre coût d'investissements et rentabilité d'exploitation de 47 % hors subvention.

**BILAN ENTREPRISE B**

(rentabilité sur sept ans)  
entre 22 et 34 % selon les  
paramètres

**BILAN ENTREPRISE C**

Amortissement en 4 ans

Ces différents éléments de bilan montrent la difficulté de saisir l'ensemble des coûts et avantages liés aux NFOT. Ainsi, en retenant nos quatre types de conséquences économiques, on constate que les informations sont très différemment accessibles, que certaines sont contradictoires, mais avec des temporalités différentes (gain en temps concédés, risques de surcharge par exemple). Dans les trois cas étudiés, toutes ces dimensions ont été impliquées au moins partiellement. Pourtant, les évaluations économiques qui ont été faites dans chaque cas ont appuyé sur tel ou tel point. Certains aspects n'ont absolument pas été évalués, comme les conséquences économiques de la charge de travail (d'où son traitement comme problème de comportement irrationnel de la main-d'oeuvre). Les coûts et avantages de la souplesse organisationnelle ont aussi été difficilement analysés. Un système très souple est très rationnel, mais aussi très difficile à gérer, toutes les mesures de coûts et avantages sont donc fragiles surtout en tenant compte du facteur temps. De même, l'augmentation de productivité, par récupération de temps, peut coûter à terme par rigidification de la structure des capacités de la main-d'oeuvre (c'est bien ce qui semble être arrivé à la parcellisation elle-même).

Ainsi, l'analyse coût-avantage sur les NFOT est constamment confrontée à deux écueils. L'un est d'être trop partielle, et en ne traitant que quelques points, de produire une image fragile des résultats. Ainsi, dans l'entreprise C, le bilan économique réalisé durant l'expérience évaluait une rentabilité atteinte sur quatre ans pour l'opération. Après le changement de politique, le nouveau Directeur, au contraire, analyse cette période comme marquée par une baisse de la productivité (analysée à travers la valeur ajoutée par tête). L'autre écueil est d'aboutir à un système très complexe. Ainsi, la méthodologie proposée par l'ANACT veut intégrer autour de la prise en compte des coûts cachés, tout un ensemble de dimensions plus structurelles ou plus stratégiques. Mais l'outil lui-même devient alors très complexe à utiliser concrètement.

Le coût (et les avantages) des conditions de travail (et notamment des ACT que sont les NFOT) peut aussi être examiné à travers une approche de valorisation des ressources humaines, qui intègre une visée plus stratégique et plus intertemporelle. Ainsi, la comptabilité des ressources humaines qui a été développée dans une optique plus large est un essai dans ce sens (1). Elle permet de sortir d'une analyse qui

---

(1) MARQUES (E.), La comptabilité des ressources humaines, Hommes et techniques, (1975), 135 pages.

comptabilise les investissements dans l'humain du seul point de vue des charges dans les comptes de gestion (dépenses de personnel) sans que soient pris en compte les effets positifs (puisque les comptes de bilan ne donnent que l'image du patrimoine et non de l'ensemble des ressources mobilisables par l'entreprise). L'ACT, le changement organisationnel, la requalification des OS peuvent être interprétés dans un tel cadre d'investissement immatériel (1).

Mais même dans un tel cadre, l'évaluation économique reste un instrument essentiellement statique, alors que la valorisation des ressources humaines relève d'abord d'une stratégie différente de gestion de la main-d'oeuvre. Au-delà des coûts apparents ou cachés, la question est bien de s'interroger sur l'émergence éventuelle d'un nouveau modèle d'utilisation de la main-d'oeuvre en gestation à travers les NFOT.

---

(1) ANACT, *Les investissements immatériels* in Lettre d'information, N°105, février 1986, pp.1-9.

## SECTION 2

NFOT ET TRANSFORMATIONS DANS LES MODALITES DE GESTION DU TRAVAIL :  
ADAPTATION FRAGILE OU ESQUISSE D'UN NOUVEAU MODELE ?

L'analyse des différents types de conséquences économiques des NFOT montre qu'il s'agit là d'un ensemble de pratiques allant bien au-delà d'un essai de réponse à un changement d'attitude de la main-d'oeuvre. Cela différencie ainsi ces pratiques des méthodes traditionnelles d'intervention psychosociologique en entreprise, et en particulier de celles qui se sont développées à la suite de l'approche des relations humaines. Ce sont bien, ici, plusieurs des dimensions au coeur de la conception organisationnelle qui sont en cause. Au-delà de la seule détermination des tâches (division technique du travail, mode opératoire, distribution des charges de travail,...) se profile donc, au moins à titre hypothétique, une conception renouvelée de l'utilisation de la main-d'oeuvre dans la production de masse.

C'est donc le statut de l'"antiparcellisation" qui est en cause. Il ne s'agit pas uniquement d'y voir une transformation dans le degré optimum de division technique des tâches, mais au-delà de chercher à savoir si, à partir de ce point précis, s'induit une dynamique de transformation des autres dimensions du modèle dominant d'utilisation de la main-d'oeuvre. Dans cette question élargie, on se situe bien par rapport aux débats sur le taylorisme (ou le taylorfordisme ou le modèle taylorien-fordien, selon les analyses et les dénominations). Les NFOT ont souvent été étudiées par rapport à un tel débat élargi (1). C'est dans ce cadre que se situent aussi les analyses de B. CORIAT présentées au chapitre 3 (2). C'est enfin par rapport à cette optique plus large de gestion du travail que F. PIOTET situe les raisons de l'échec des NFOT (3).

En utilisant le terme d'organisation parcellaire (plutôt que celui de taylorisme ou de fordisme), on insiste sur l'intersection de deux débats contemporains mais dont la superposition n'est que partielle : la critique du taylorisme (ou de ses modèles dérivés) et celle des conditions de travail (qu'elle soit fondée sur les dimensions

-----  
(1) DE MONTMOLLIN (M.). *Le taylorisme à visage humain*, *op.cit.*

PALLOIX (C.), *Du fordisme au néofordisme*, in *La Pensée*, 1976. N° 185, pp. 37-60.

(2) CORIAT (B.), *La recomposition de la ligne de montage et ses enjeux*, *op.cit.*

(3) PIOTET (F.) *L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation*. *op.cit*

psychologiques et culturelles, ou sur l'analyse ergonomique). Ces deux débats ont connu une mise en forme commune sur le plan médiatique à travers le problème des OS, mais leur zone de recouvrement concerne surtout les modèles de détermination des tâches et les processus d'affectation des travailleurs. Nous avons voulu montrer que la critique en terme de conditions de travail et celle du taylorisme se rejoignent sur les essais de remise en cause de la parcellisation du travail contenue dans les NFOT. Mais cette remise en cause appuyée sur la catégorisation en terme d'ACT (c'est-à-dire en fait surtout en terme de problématique du refus culturel) devient-elle potentiellement un mouvement de remise en cause des principes plus larges qui ont amené cette parcellisation ? Ainsi est posée la question de l'apport des NFOT à l'évolution ou au dépassement du taylorisme. Pour poser la question de façon plus précise, celle-ci est donc : en quoi le fait que les critères de l'ACT aient structuré de façon première le mouvement des NFOT, contribue-t-il à ce qu'en découle une dynamique plus large de remise en cause du modèle qui a fondé la parcellisation (c'est-à-dire les principes tayloriens), ou qu'au contraire, cette dynamique s'épuise très rapidement ? C'est dans ce sens que les pratiques de NFOT peuvent être étudiées comme relevant d'une approche en terme d'anti-taylorisme ou de néo-taylorisme.

Le taylorisme était (est toujours) un phénomène global caractérisant l'utilisation de la main-d'oeuvre. Support à une organisation du travail, inspirant des outils concrets (temps prédéterminés, mode optimal de travail), il est aussi un vecteur important d'un processus de déqualification du travail de production, de banalisation des compétences et de leur acquisition, de régulation des charges de travail, de structuration du mode de vie (par le pouvoir d'achat qu'il a amené), de discipline d'usine et de relations professionnelles (structuration en syndicats d'industrie).

Si un "anti-taylorisme" doit lui succéder, il lui faut jouer sur cet ensemble de facteurs. L'ACT et particulièrement les restructurations des tâches contribuent-elles à un tel nouveau modèle ? Pour essayer de répondre à cette question, on se situera ici par rapport au rôle joué par les NFOT dans les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre. Cette dimension n'est que l'une de celles qui définissent un modèle à un moment donné. Mais c'est sans doute sur ces pratiques concrètes que les entreprises peuvent jouer avec le plus d'autonomie et expérimenter ainsi des essais de solutions aux problèmes qu'elles rencontrent. L'ampleur des changements dans ces pratiques sera alors un indicateur du caractère plus ou moins conjoncturel (ou structurel) de ces problèmes et des formes d'expérimentations qui en découlent.

Ainsi, dans les trois cas étudiés, la réorganisation s'inscrit bien dans un essai de définition d'une politique renouvelée de gestion du personnel ouvrier (bien au-delà de la seule ACT), bien que cette nouvelle politique soit différente dans chaque cas. A partir de l'objectif d'ACT, les pratiques de NFOT présentent des conséquences dans la gestion du temps, dans la souplesse d'organisation, dans la gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre. Les effets économiques de ces points semblent, dans ces trois cas, comme dans beaucoup d'autres analysés par la littérature, être favorables pour les entreprises. Une alternative, au moins partielle, à la gestion taylorienne par la parcellisation, semble donc possible, même dans les secteurs où la chaîne de montage et les tâches répétitives sont les plus développés.

Cependant, les limites internes aux expérimentations (problèmes rencontrés pour accroître la diffusion de "modules dynamiques" dans l'entreprise A, limitation du processus à un atelier pilote dans l'entreprise C), et plus encore les remises en cause brutales (comme le changement dans l'entreprise C) montrent la fragilité de telles transformations. Ces difficultés confirment l'impression de déclin du mouvement des NFOT à partir de 1977-78 (1). Ce jugement doit certes être nuancé car les "techniques" des NFOT peuvent avoir continué à se développer (ou tout au moins être pérennisées où elles avaient été adoptées) sans qu'elles ne soient plus portées dans un mouvement identifiable sur le plan médiatique, ou en étant évincées par des transformations plus larges mais les englobant, à l'occasion des transformations connues sous le nom de "nouvelles technologies". Mais même dans cette hypothèse, il y a bien reflux car ces changements ne seraient pas en mesure de constituer un "modèle" autonome. Il y a là un indice de la fragilité des NFOT à travers une contradiction de fond. Les NFOT n'apportent de vrais changements que si elles touchent à d'autres dimensions qu'au seul contenu des tâches, mais de tels changements globaux impliquent pour se développer que soit résolue la question de leur cohérence interne et de leur autonomie par rapport au modèle préexistant. Or, il paraît difficile qu'une telle mutation puisse être atteinte en s'appuyant d'abord sur des pratiques de réorganisation du travail mises en oeuvre dans une optique d'ACT.

Ainsi, la mise en évidence, dans de nombreux cas, d'une certaine efficacité (certes fragile) des réorganisations ne semble pas suffire à en faire les éléments d'un modèle nouveau, ou même simplement renouvelé, d'utilisation de la main-d'oeuvre dans la production. Pour

---

(1) CURVALLE (B.), *Faillite de l'enrichissement du travail*, in *Le Monde*, 13 novembre 1979.

développer ce point, qui montre, en fait, les enjeux, mais aussi les limites d'une transformation volontariste du travail à partir d'une problématique d'ACT, on peut examiner deux types de problèmes, qui sont largement parallèles à la question des "facteurs" de diffusion des NFOT étudiée au chapitre 4 : la question des rapports entre objectifs et outils dans le processus de changement, celle plus globale des "effets" portés par ce processus.

#### I - LES RAPPORTS ENTRE LES TRAITS D'UN MODELE NOUVEAU, ET LES OUTILS ET CRITERES CONCRETS DE L'ORGANISATION ET DE LA GESTION DU TRAVAIL

En reprenant l'énumération faite plus haut pour le taylorisme, on peut penser que les NFOT conduiraient à des mutations d'une certaine importance dans l'utilisation de la main-d'oeuvre, si elles apportaient des modèles, des outils, un type de qualification et des formes de relations sociales et professionnelles nouvelles. Ce sont ces éléments qui pourraient s'intégrer à une dynamique économique et à un fonctionnement du marché du travail qui les renforceraient. Certains de ces points ont été illustrés, dans le chapitre 4 et dans la section une. Mais pour que cette transformation s'inscrive dans la durée, il lui faudrait produire des outils de gestion qui lui soient propres (ou qui réforment suffisamment ceux du taylorisme, pour définir une vraie rupture avec celui-ci).

On peut donc s'interroger sur les transformations (ou au contraire la stabilité) des dimensions concrètes de conception des postes de travail, et de gestion de la main-d'oeuvre qui l'occupe, à travers certains des outils ou critères principaux qui définissent le modèle taylorien.

On a vu que certains changements avaient lieu quant aux modèles d'application des normes (puisque la suppression de la chaîne tractée implique un autre modèle d'imposition, plus fondé sur des normes "morales"). D'autres concernent la mobilité professionnelle des salariés à travers une notion de carrière (qui implique une certaine hiérarchie des postes et une prise en compte de la polyvalence). Les formes de salaires peuvent aussi être un de ces outils. Ainsi, le patronat suédois a depuis longtemps expérimenté des formes de salaires au rendement collectif pour faciliter l'adoption du travail en groupe (1).

---

(1) LINDESTAD (H.) et NORSTEDT (J.P.), Autonomous groups and payment by result, SAF (Stockholm), 1972, 79 pages.



Nous examinerons ici trois de ces outils ou critères caractérisant la conception de l'organisation du travail ou la gestion de la main-d'oeuvre : le problème du temps opératoire, celui de l'autonomie ouvrière, celui de la qualification. Nous essayerons de voir quelle signification peuvent avoir les traits nouveaux les plus marqués contenus par les NFOT.

### 1) Le problème des rapports entre nouveau modèle et outils du taylorisme : le temps opératoire

Ce qui fait la cohérence du taylorisme, c'est la manière dont sont articulés ses principes, ses modèles et ses outils (1). Par suite, les normes tayloriennes de travail s'appuient sur des outils qui, à travers une étude du travail et la détermination des temps opératoires, relèvent d'une "économie du temps" particulièrement cohérente à l'objet poursuivi (2). La parcellisation de l'organisation du travail n'est que la conséquence, par souci de facilitation, de cette parcellisation dans l'analyse du travail. C. MIDLER, analysant le mode d'organisation de la production dans l'industrie automobile a montré combien le principe du temps opératoire porté par cette économie du temps est devenu progressivement la référence économique fondamentale de ce secteur, et le ciment des rapports fonctionnels entre l'atelier, l'usine et l'entreprise (3). Son analyse montre que ce modèle spécifique à l'automobile (mais qui recouvre sans doute beaucoup des traits qui se retrouvent dans l'ensemble de la production sérielle de masse utilisant la chaîne) a été totalement fonctionnel au mode de développement de ce secteur jusqu'en 1960 environ. Les problèmes systémiques (diversification, fluctuation de la production, de l'effectif) qui ont progressivement mis en cause durant les années soixante les conditions d'équilibre de ce modèle ne l'ont pas empêché de continuer à fonctionner avec sa cohérence structurelle forte, bien que les problèmes de régulation soient devenus de plus en plus marqués. Dans l'analyse de C. MIDLER, les tentatives de réorganisation du travail des années soixante dix marquent à la fois l'essai d'adopter une organisation plus

---

(1) THEVENOT (C.), *Les investissements de formes, in Conventions économiques, revue du C.E.E., N°29, 1985, pp.21-71.*

(2) KUNDIG (B.), *Economie du temps et procès de travail, texte présenté à la table ronde franco-allemande de sociologie industrielle, Aix-en-Provence, 1978, 21 pages.*

(3) MIDLER (C.), *Les concepts au concret (réflexion sur les liens entre systèmes techniques et système de gestion dans l'industrie automobile). in SALAIS (R) et THEVENOT (L) Eds Le travail (marchés, règles, conventions) INSEE/Economica 1986 pp. 29-50.*

fonctionnelle aux nouvelles conditions, mais aussi impliquent à terme une remise en cause de l'outil du temps opératoire. L'échec apparent de ces réorganisations, en particulier les groupes semi-autonomes de production, tiendrait donc dans le non développement d'outils conceptuels d'analyse de ces formes nouvelles.

Le cas de l'entreprise A et des difficultés qui l'ont caractérisé peut être rapproché de cette analyse. Un changement important d'organisation était proposé à travers les modules "dynamiques". Mais cela était fait sans que les transformations dans le contenu du travail (polyvalence, activité de régulation dans le groupe,...) soient analysables dans le cadre des outils existants (c'est-à-dire ici la référence aux temps prédéterminés dans la méthode "work factor").

Ainsi, l'organisation en modules ou en groupes semi-autonomes de production sollicite les capacités d'auto-organisation des travailleurs mais dans le cadre d'une organisation temporelle inchangée. Or celle-ci ne sait pas évaluer les capacités d'auto-organisation. Il en est de même de l'enrichissement du travail qui implique l'adjonction de fonctions auparavant exécutées par d'autres (contrôle, réparation, réglage, commandes, selon les cas), à un travail de base qui continue à être géré par une économie du temps fondée sur un découpage parcellaire des tâches. Le risque de surcharge de travail noté plus haut s'explique largement par cette contradiction.

Pourtant, nous l'avons vu dans le chapitre 2, l'analyse ergonomique du travail permet de montrer la difficulté de gérer l'organisation parcellaire à travers le principe taylorien, alors que le travail réel ne correspond pas au découpage du travail sur lequel cette "économie du temps" s'est appliquée. Avec les nouvelles formes d'organisation du travail certaines des difficultés de gestion de ce temps pourraient être résolues (par une plus grande souplesse organisationnelle). Les NFOT permettraient ainsi de reconnaître officiellement le travail réel, notamment les activités de régulation, qui sur chaîne créent les contraintes les plus astreignantes (car non codifiées dans l'économie du temps). Mais pour que cela soit possible, c'est-à-dire pour que les NFOT adoptent les solutions qui optimisent la souplesse, il faudrait leur appliquer des outils adaptés, c'est-à-dire une économie du temps nouvelle ou amendée.

Le travail de conception et de préparation de l'organisation du travail devrait donc évoluer. Le constat de C. MIDLER est que cette évolution n'a pas eu lieu en France pour l'industrie automobile. Des indices peuvent montrer quelques formes de transformations (modestes)

dans un pays comme la Suède. Ainsi, l'Association Suédoise de Rationalisation qui diffuse en Suède les méthodes de temps prédéterminés MIM, note pour la période 1974-1979, une baisse de 75 % du nombre de ses stagiaires pour les méthodes du MIM 1 (celui qui s'appuie sur la conception la plus parcellaire) (1). Au contraire, ces nombres sont restés à peu près stables pour les MIM 2 et MIM 3 qui sont les plus globaux. Dans un cadre général de division conception-exécution, et même d'économie du temps ouvrier, les modèles d'organisation du travail peuvent donc subir certains amendements. Mais il s'agit là de la situation suédoise où la réorganisation du travail s'est inscrite dans une transformation assez générale de la conception des systèmes de production à partir des expériences d'organisation du travail en groupe. Cette transformation s'est suffisamment stabilisée pour qu'elle soit l'une des conditions d'un "modèle suédois" de mise en oeuvre des technologies nouvelles, incluant explicitement la dimension de groupe et de travail polyvalent (2).

Un autre facteur d'assouplissement peut résider dans le développement des services (ou antennes des services) méthodes dans les ateliers. C'est le cas dans l'entreprise A et B où le service central délègue auprès de la hiérarchie opérationnelle des agents de méthodes d'atelier. Cette mutation a accompagné dans les deux cas la politique de restructuration des tâches. Ainsi, dans l'entreprise A, les OS s'adressent directement à cet agent pour les problèmes rencontrés, ce qui permet de faire certains ajustements qui devaient autrefois être régulés de façon quasi-clandestine, au niveau de l'atelier, sans changer la norme. Mais l'agent des méthodes en question, qui vient de la fabrication, a été formé à travers un stage à la méthode "work factor". Ici, même si les procédures d'ajustement bougent, le contenu des outils reste le même. De plus, l'outil correspond à la situation des groupes statiques (simple regroupement des tâches), rien de spécifique n'étant prévu pour les groupes dynamiques (l'activité d'auto-organisation est donc considérée comme n'ayant pas d'incidence sur le système de temps).

---

(1) BERGGREN (C.), *Changes in the Rationalisation Pattern and Organization of Work, within Mass Production in the Swedish Engineering Industry*, in *Acta Sociologica*, 1980, vol.23, N°4, pp.239-260.

(2) ORTSMAN (O.), *Mise en oeuvre des nouvelles technologies : leçons suédoises*, in *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1986, pp. 7-11.

Dans l'ensemble, la place de la préparation du travail demeure importante. Sur le plan national, les données de l'enquête annuelle sur la structure des emplois montrent que dans la répartition des activités économiques, la part du personnel spécialisé dans cette préparation augmente entre 1971 et 1983 (de 0,32 % à 0,40 %) (1). La rationalisation du travail demeure ainsi un principe important de la conception des postes de travail. Il est vrai que cette expansion relative peut découler de transformations techniques pour lesquelles les fonctions de méthodes ne sont pas du même ordre que celles qui découlent de l'économie du temps dans les contextes parcellaires. Mais elle recouvre sans doute aussi le fait qu'un nombre accru d'entreprises (moyennes ou petites) adoptent une rationalisation de leur organisation.

Ainsi, dans l'ensemble, les outils demeurent les mêmes (ce qui explique d'ailleurs les gains importants en temps concédés). Or, l'économie du temps taylorien, qui fait de la norme de production ouvrière le principe fondamental de l'efficacité du système de production, est sans doute l'outil le plus structurant par rapport aux autres outils de gestion : mode de recrutement et d'affectation du personnel, de formation et de mobilité, de qualification, d'organisation hiérarchique, ... Plus généralement, cette norme en terme de temps s'affronte aux traits constitutifs d'un modèle alternatif. C'est cet affrontement qui explique par exemple pour C. MIDLER l'échec dans l'industrie automobile. La question de l'articulation de ces traits avec les outils issus du taylorisme pour les faire évoluer est donc le problème central de l'avenir des NFOT.

## 2) NFOT, autonomie ouvrière et gestion de la main-d'oeuvre

Le gain entraîné par la souplesse organisationnelle plus forte dans les NFOT que dans les formes d'organisation parcellaire (en particulier en chaîne) s'explique largement par la capacité d'auto-organisation des membres des modules (mais pas uniquement puisqu'une plus grande gamme de capacités est nécessaire à travers la polyvalence). Or, la parcellisation des tâches, à travers la prescription détaillée de ce qui doit être fait (les gammes opératoires) a, en théorie, pratiquement éliminé toute autonomie des ouvriers dans l'organisation de leur propre travail. Nous avons vu que l'analyse ergonomique des tâches parcellaires conteste cette interprétation. Mais elle met surtout en

---

(1) Ministère du Travail, Supplément au Bulletin Mensuel des Statistiques du Travail, puis Données Statistiques du Travail et de l'Emploi.

évidence une autonomie clandestine de régulation. Les NFOF ont-elles modifié cet équilibre entre conception et exécution ?

Ainsi, dans l'entreprise A, l'autonomie organisationnelle est forte dans les modules dynamiques, puisque la répartition de la charge de travail entre les membres n'est pas prédéterminée. Une comparaison économique avec les modules statiques montrerait sans doute comme pour l'analyse de C. MIDLER que la gestion de l'aléa, social, technique ou commercial, est moins coûteuse dans ces modules. Dans l'entreprise C, le gain en coût sur le contrôle (divisé par 3 à la suite de l'auto-organisation) est un des avantages les plus importants qui ait découlé de "l'enrichissement des tâches". Dans l'entreprise B, l'autonomie du monteur d'organes de transmission dans l'ordonnancement de son travail est l'une des causes des gains de temps notés plus haut. En effet, ces gains ne pouvaient avoir lieu dans l'organisation à la chaîne et leur absence était le coût à payer pour aboutir à une organisation prescrite du travail. Avec l'autonomie organisationnelle, le monteur peut organiser son temps de la manière la plus souple possible. Dans l'entreprise C, "l'enrichissement des tâches" est la reconnaissance d'une certaine autonomie de l'OS dans la conduite de sa machine, autonomie autrefois totalement déniée. De plus, dans cette entreprise, l'importance de la dimension d'organisation en groupe vise à accroître cette autonomie, sinon sur le travail lui-même, du moins dans la gestion de l'atelier.

Une telle autonomie nouvelle semble nécessairement impliquer une transformation dans la gestion de cette main-d'oeuvre. Ainsi, dans l'entreprise A, les salariés des groupes dynamiques étaient un peu mieux classifiés (car polyvalents), et avaient un pouvoir très large d'organiser leur horaire mobile. Les autres indicateurs de gestion de cette main-d'oeuvre (politique salariale, de formation, de recrutement, de promotion,...) n'ont pas pu être étudiés. Dans le cas de l'entreprise B, une gestion séparée des ouvriers "restructurés" existe de fait (encadrement plus "social" par le chef monteur qui remplace le régleur, politique de formation,...). Quant à l'entreprise C, la divergence totale de comportement entre l'atelier pilote et les autres, marque aussi un enjeu en terme de critères de gestion. L'intervention de l'autonomie dans la grille de classification des O.S., et plus encore de la plurivalence nécessaire à cette autonomie, transforme potentiellement une partie de la hiérarchie des critères de gestion, et donc des groupes ouvriers concernés, en particulier à l'intérieur de la catégorie O.S. Cela peut s'être traduit en particulier sur les critères d'affectation au poste, ceux de mobilité et ceux de rémunération, au préjudice du critère d'ancienneté qui avait, de fait, une grande importance au préalable dans la pratique de la maîtrise.

La question est cependant ici de savoir si ces différences ne préexistaient pas à la réorganisation du travail : le mode parcellaire d'organisation n'offrait-il pas une autonomie de fait, inégalement répartie entre les O.S. ? Ainsi, D. CHAVE, analysant les réorganisations du travail, a noté que la réalité de l'organisation concrète du travail parcellaire dans l'industrie de série montre que les nécessités de la production conduisent de fait à des postes de ce type sans même que cela découle d'une politique volontariste d'ACT (1). Mais les NFOT permettent de rendre explicites et officielles ces modifications. L'analyse de l'autonomie ouvrière dans le "travail sériel" (parcellaire) traditionnel et le travail "en module" montre certes que dans les deux cas, un contrôle sur l'activité des travailleurs est développé dans le cadre de la distinction fondamentale entre conception et exécution. Ceci se traduit par des traits communs tant quant à l'organisation du travail qu'aux formes de gestion de la main-d'oeuvre. Mais, en même temps, la spécificité du travail en module conduit à des différences en matière d'autonomie ouvrière, comme de contrôle (2). La reconnaissance par l'organisation du travail d'un certain nombre de caractéristiques du travail est nécessaire pour que les modules répondent à leur rôle productif (reconnaissance des processus d'acquisition de capacités, du caractère collectif du travail, d'une certaine opacité du travail niée dans l'organisation parcellaire). Ces transformations sont donc tout à la fois très modestes, et cependant assez marquées. En matière de gestion de la main-d'oeuvre, D. CHAVE note ainsi une différence notable par rapport à l'organisation parcellaire (gestion beaucoup plus différenciée, tenant compte des capacités individuelles, transformation dans les moyens incitatifs,...).

A travers la reconnaissance d'une autonomie, certes relative, d'organisation, les ouvriers "réorganisés" voient ainsi une certaine transformation de leur place dans l'entreprise. Ceci a des conséquences sur les critères de gestion qui leur sont appliqués. De plus, cette autonomie est souvent exercée de façon collective, comme dans les groupes semi-autonomes de production. Cette autonomie collective est une forme de reconnaissance des compétences des collectifs de salariés, totalement déniées dans la parcellisation des tâches.

---

(1) CHAVE (D.) et al., Réorganisation du travail et politique de gestion de la main-d'oeuvre, GST, 1978, 128 pages + bibliographie.

(2) CHAVE (D.), Autonomie ouvrière et contrôle patronal dans l'organisation du travail en module, GST, 1982, 11 pages.

Mais cette autonomie bute alors sur les deux écueils déjà notés :

- elle s'inscrit dans un système de segmentation précaire des critères de gestion dans une même entreprise. Or, le conflit de critères de gestion entre groupes d'un même atelier (par exemple entre O.S. des groupes dynamiques et statiques) semble devoir être une situation transitoire, l'entreprise cherchant à stabiliser l'utilisation de la main-d'oeuvre dans un modèle unique.

- l'autonomie plus grande des groupes "restructurés" s'affronte aussi à la stabilité dans les outils de gestion du temps.

### 3) NFOT et qualification

L'instabilité de l'autonomie ouvrière dans un cadre de réorganisation du travail tient largement à la situation en ce qui concerne la qualification. La réorganisation conduit-elle à une modification dans le modèle dominant de qualification qui est celui de l'OS dans la production de masse ?

Comme le montrent de nombreuses monographies de nouvelles formes d'organisation du travail, l'impact sur la qualification est généralement mineur. En exceptant tous les cas où il n'y a aucune conséquence sur le niveau reconnu de qualification (la classification), deux cas de figures sont les plus fréquents : une reconnaissance de l'élargissement du travail inhérent à toutes les transformations, sous forme d'une légère reclassification, interne à la catégorie O.S. (que ce soit par resserrement de la hiérarchie interne aux O.S. ou par une mini carrière O.S.) ; une reclassification entérinant une certaine reprofessionnalisation qui se traduit généralement par le niveau P1 de la grille indiciaire de la métallurgie. Dans les deux cas, la réorganisation ne remet pas en cause l'existence d'un travail peu qualifié comme dans le montage ou dans la conduite de machines semi-automatiques. Tout au plus, les NFOT conduisent elles à reconnaître qu'il existe des compétences spécifiques internes à cette catégorie de salariés. L'une des difficultés pour analyser l'enjeu économique des nouvelles formes d'organisation du travail réside dans la liaison avec la dynamique d'ensemble des qualifications. C'est durant la même période (les années 1970) que le débat social sur les conditions de travail et un autre débat sur les qualifications se sont développés (1). Alors que le premier débat montrait que des possibilités de contester les tâches

---

(1) *Commissariat du Plan : la qualification du travail, de quoi parle-t-elle ?*, op.cit.

parcellaires du point de vue de leur efficacité étaient possibles, le second mettait en évidence le fait que dans au moins un large secteur de l'industrie (la production en série), et des services, un processus de déqualification se poursuivait. De cette concomitance découle sans doute le fait que les deux phénomènes ont été dénoncés parfois en même temps avec des arguments contradictoires (1). Cette contradiction traduit bien le fait que le mouvement d'ensemble dans les qualifications semble peu influencé par les transformations produites par les réorganisations du travail.

L'analyse des trois cas étudiés plus haut permet de montrer cependant certaines différences, qui jouent aussi sur les résultats économiques des transformations.

Dans l'entreprise A, l'ensemble des transformations (désenchaînement, auto-organisation de certains modules, transformation des niveaux de maîtrise), a eu une incidence en terme de classification. Mais celle-ci est bridée par deux contraintes : la nécessité de maîtriser les coûts salariaux dans un secteur très concurrentiel, les effets de pyramide d'âge et d'ancienneté découlant d'une rapide expansion des effectifs dans la période antérieure. Pour les O.S., cela s'est donc traduit par un glissement vers le haut de la catégorie O.S. (avec pratiquement deux niveaux seulement plus un supplément salarial de groupe, la différence découlant de la polyvalence d'assemblage). Cette reclassification est donc faite une fois pour toute. Par contre, les perspectives d'accéder à des catégories supérieures sont très limitées, alors qu'elles existaient plus à l'époque de la chaîne (avec les monitrices en particulier). Le paradoxe de la réorganisation est que la qualification a surtout évolué pour l'encadrement d'atelier. Les anciennes monitrices sont devenues agents de maîtrise (avec un gain sensible de classification), le chef d'atelier a vu sa compétence technique affirmée, des chefs d'équipe ont été formés aux méthodes d'atelier. Ces points se retrouvent dans l'effort de formation. Dans le projet de réorganisation, une formation était prévue pour toutes les O.S. lors de leur passage aux modules. Mais cette formation n'avait pas de vraie dimension professionnelle sinon sur des rubriques peu claires ("formation technique et d'adaptation au nouveau module", "développement des capacités d'autorégulation et d'auto-organisation des individus et des groupes"). Cette formation consistait en fait à un passage sur un module d'apprentissage, avec en plus une sensibilisation à la nouvelle organisation du travail et à l'analyse des situations de travail. Ce dernier point n'a d'ailleurs pas été assuré pour l'ensemble du personnel

---

(1) *CFDT, Les dégâts du progrès : les travailleurs face au progrès technique, Le Seuil, 1977. 319 pages.*



passant en module, car ce passage s'est déroulé très rapidement. La visée essentielle du projet de réorganisation, outre l'ACT, est la souplesse organisationnelle. Celle-ci peut être atteinte à travers la polyvalence et l'organisation interne au groupe. C'est donc la capacité de mémoriser l'ensemble du processus opératoire et celle de travailler dans un cadre collectif qui sont mis en avant. Les difficultés rencontrées découlent, on l'a vu, d'une sous-estimation de la charge impliquée. Le modèle d'analyse de la qualification qui est appliqué au travail parcellaire reste ici en oeuvre dans l'évaluation de la formation nécessaire. Or l'élargissement à l'utilisation d'aptitudes de régulation tant opératoires que sociales, implique un investissement individuel qui est bien plus grand que son évaluation sociale reconnue en terme de classification. De là découlent beaucoup des difficultés rencontrées. Le constat selon lequel le personnel plus récent (et plus jeune) semble mieux adapté à la nouvelle organisation montre qu'il existe un certain nombre de compétences (qui peuvent découler notamment de l'élévation du niveau général d'éducation) qui doivent être prises en compte dans la gestion de la main-d'oeuvre "réorganisée". Le fait que le modèle de qualification de référence ne prenne pas ici explicitement en compte ces aspects est sans doute l'un des facteurs de conflit entre nouvelle organisation du travail et gestion de la main-d'oeuvre dans l'entreprise.

Dans l'entreprise C, le projet de "carrière des O.S." est l'un des points importants à l'origine des transformations. Il s'agit bien de trouver un mode de gestion du personnel peu ou pas qualifié en production, qui permettra de concilier les contraintes de l'organisation de la production, et celles de l'aspiration de cette main-d'oeuvre à une carrière. De là découle l'instauration d'un système qui concilie une évaluation des postes de travail (classement du niveau requis pour les tenir) et une évaluation des capacités mobilisables de la main-d'oeuvre (à travers une série de valences). Cela se traduit donc par la volonté d'une certaine déconnexion entre la qualification des postes et celle des ouvriers. Mais, comme on l'a vu plus haut, la mobilité des ouvriers de fabrication entre les différents niveaux de valences qu'ils peuvent acquérir est limitée à une polyvalence complète sanctionnée par le niveau P1 de la grille de la métallurgie. Ce système a précédé l'adoption par l'atelier pilote de la gestion partielle du contrôle. Le niveau P1 n'est donc pas la reconnaissance d'une qualification nouvelle, liée au type de travail d'une opératrice sur machine semi-automatique. C'est la sanction en terme de classification d'un très haut niveau de polyvalence. Il s'agit donc d'une grande mobilité horizontale et le niveau de P1 y joue plus un rôle symbolique que de réelle mobilité verticale. Aussi, ce niveau n'ouvre absolument pas une zone de continuité qualificationnelle de l'opérateur au régleur par exemple. Le

bilan de cette polyvalence poussée est d'ailleurs significatif. En 1978 seules 3 ouvrières avaient atteint le niveau Pl. Le système de valences capitalisables instauré dans l'entreprise apparaît ainsi comme ayant conduit plus à un essai de formalisation de l'utilisation de la main-d'oeuvre O.S. qu'à l'instauration d'une politique de requalification menant à terme à la disparition de cette main-d'oeuvre. C'est le double objectif de gestion sociale ("carrière des O.S.") et de gestion plus souple de la main-d'oeuvre (accroissement des capacités "horizontales" de la main-d'oeuvre) qui est ainsi mis en oeuvre. La concomitance entre cette réforme et celle des classifications de la métallurgie confirment d'ailleurs cette vision limitée de l'effort de requalification : l'entreprise veut se donner en fait les moyens d'une gestion moderne du personnel O.S. Le blocage dû à la stratification des zones de compétences respectives des O.S. et des régleurs rendait difficile une plus grande évolution malgré une certaine volonté de la direction d'établissement. Mais dès lors, le système très complexe mis en oeuvre devient moins attractif. Pour acquérir des valences, les ouvrières doivent accomplir un investissement non négligeable (mémorisation de séquences nouvelles, acceptation d'une importante mobilisation horizontale des compétences en fonction des besoins de souplesse du système de production,...), pour un rendement qui peut être jugé trop faible. Ici encore, le choix personnel des ouvrières sera fonction d'un ensemble de conditions socio-culturelles (âge, ancienneté...) qui ne conduiront pas nécessairement à une légitimité du nouveau système, pour la majorité d'entre elles.

Dans l'entreprise B, la stratégie adoptée se rapproche beaucoup plus d'une tentative de reprofessionnalisation en montage. L'élargissement du travail lui-même n'est qu'une composante d'un projet plus large "d'enrichissement" des postes et de requalification des hommes. Les conditions de l'entreprise jouent sans doute un rôle dans l'adoption de cette stratégie. Liée à l'industrie automobile, l'entreprise a connu des conflits qui posaient en même temps la question de l'organisation du travail et celle de la qualification. Le premier "enrichissement des tâches" réalisé dans l'établissement avait été fait à la suite d'un conflit sur les classifications. Pour rendre cohérents le maintien des critères de qualification des postes et la volonté de répondre à la revendication, il fallait changer la nature du poste. Aussi la stratégie adoptée dans l'entreprise est celle d'un repérage systématique des possibilités d'enrichir les postes, puis d'affectation des salariés qui acceptent de se mettre au niveau nécessaire. Cela conduit ainsi à définir les critères d'une "professionnalité" du montage sur postes "enrichis", fondée sur une démarche complète : recomposition du poste, formation, test.

Le type de formation qui est donné illustre cette tentative. Il y a d'abord une formation pratique (par exemple, dans la création de modules de garnissage de véhicules, l'O.S. doit avoir la maîtrise de quatre postes au moins). Cette formation pratique est réalisée sur le tas, l'ouvrier passant tour à tour sur tous les postes représentant la fonction élargie). Cette formation peut aller jusqu'à 6 mois (le rendement qui est demandé étant ajusté en conséquence, ce qui représente un des éléments du coût). Mais en parallèle à cette formation sur le tas, est effectuée une formation théorique (de monteur mécanicien dans ce cas, de monteur d'organes pour les organes de transmission).

Lors de la visite des ateliers, cette formation consistait en une soixantaine d'heures de notions générales et appliquées de mécanique. L'ensemble (épreuve pratique et épreuve théorique) est sanctionné par un test (qui connaît d'ailleurs une assez grande sélectivité, comme on l'a vu plus haut). Il y a donc dans ce cas la volonté d'asseoir la reclassification sur un processus de requalification qui relève d'un modèle se rapprochant de la professionnalité ouvrière traditionnelle. Mais ce rapprochement a ses limites. La visée est de former des mécaniciens de montage, ce qui est différent d'une compétence de mécaniciens de réparation. La stratégie définie par les cadres rencontrés est de passer d'une gestion statique de la main-d'oeuvre en montage à une gestion dynamique, ce qui implique de dépasser l'évaluation des seuls postes de travail. Mais malgré la formation technique accordée, c'est surtout une souplesse de gestion à travers la mobilité et la polyvalence qui est recherchée.

Les stratégies d'action sur les qualifications ouvrières qui accompagnent les NFOT posent donc aussi la question de l'évolution du mode de gestion de cette main-d'oeuvre: réponse à une pression sociale ou tentative d'adapter les formes de socialisation professionnelles et de mobilité interne à l'entreprise ? Ces réorganisations peuvent aussi accentuer le problème. Dans l'entreprise A, la carrière d'O.S. est très courte et la recomposition de l'ensemble de l'atelier conduit à bloquer les perspectives pour l'avenir. Dans l'entreprise B, la restructuration est créatrice d'attentes professionnelles de métier chez ceux qui deviennent Pl. L'enquête sociologique faite en 1978 montre que certains de ces ouvriers aux tâches "enrichies" ont le sentiment que cela peut en fait nuire à leur carrière car, par leur polyvalence, ils répondent à un besoin spécifique de l'organisation, qui peut leur interdire d'accéder à d'autres possibilités plus professionnalisantes de promotion dans l'entreprise. Or l'exercice de l'effort de formation les a conduit à exprimer des attentes accrues. Dans l'entreprise C, cela fait apparaître une conflictualité de critères à l'intérieur de la main-d'oeuvre ouvrière. Dans les trois cas, le changement dans la qualification

apparaît ainsi plus comme un moyen de maintenir, avec quelques réformes, un système général d'organisation de la production et des critères de la hiérarchie des qualifications qu'un moyen de faire évoluer sensiblement les modes d'utilisation de la main-d'oeuvre.

#### 4) Les traits fragiles d'un nouveau modèle

Les difficultés constatées dans l'évolution des critères d'organisation du travail et de gestion de la main-d'oeuvre amènent à s'interroger sur les traits essentiels d'un nouveau modèle qui serait "porté" par les NFOT.

Ainsi, la distinction traditionnelle entre les modèles de NFOT : rotation, élargissement et enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes de production ne suffit pas à définir les traits principaux contenus par les NFOT. D'autres catégories semblent plus synthétiques (tout en étant transversales), comme celle de module (ou d'îlots). Elles réfèrent à la technique de mise en oeuvre des réorganisations. Cela est particulièrement net dans le cas de la chaîne de montage : la chaîne cristallisait un certain mode organisationnel, le passage en module, par l'investissement matériel qu'il implique, et par le changement dans l'agencement des hommes dans l'atelier qu'il entraîne, signifie bien une mutation tangible de l'organisation du travail. Mais plus encore, les traits essentiels du changement portent sur les transformations dans certaines dimensions constitutives de ce qu'est un travail concret. Quatre niveaux sont généralement impliqués (séparément ou ensemble) :

- La remise en cause du niveau de parcellisation (c'est-à-dire le niveau de division des tâches).

- La réintégration au travail productif direct, de tâches annexes confiées auparavant à d'autres ouvriers ou à des fonctionnels (contrôle, réglages, réparation...).

- La polyvalence sur tout ou partie du processus.

- L'organisation en groupe (avec une certaine autonomie d'organisation interne).

Le premier de ces niveaux paraît le plus évident (et a souvent été considéré comme l'un des critères essentiels dans une problématique d'A.C.T.). Mais c'est probablement le moins important pour la définition d'une stratégie nouvelle. L'antiparcellisation en tant que telle ne définit rien de nouveau. Les trois autres traits semblent plus

structurants du point de vue d'une mutation des modes d'utilisation de la main-d'oeuvre. Ces trois éléments peuvent être considérés, particulièrement lorsqu'ils sont réunis (dans les groupes semi-autonomes de production), comme représentant un modèle assez sensiblement différent de celui qui découle de la parcellisation. Ils impliquent en effet un nouveau modèle de la division des tâches dans l'entreprise, des processus de socialisation professionnelle renouvelés et une transformation dans la discipline d'usine. Ils jouent aussi sur l'identité des acteurs dans l'entreprise.

Enfin, ces trois éléments sont souvent accompagnés d'une transformation dans la structure hiérarchique (moins de niveaux de maîtrise, maîtrise ayant un pouvoir technique plus fort, services fonctionnels décentralisés vers l'atelier, création ou réactivation de fonctionnels (ou d'un niveau hiérarchique) de recueil des recours).

L'enrichissement du contenu du travail d'exécution par l'intégration d'activités annexes plus qualifiées est un premier trait hétérogène par rapport aux principes organisationnels tayloriens, et aux modes de gestion de la main-d'oeuvre qui l'accompagnent. Mais son extension dans le cadre des réorganisations est sans doute assez limitée car elle s'inscrit dans une logique traditionnelle de la qualification. Il s'agit donc d'une tentative frontale de remise en cause des effets de la division du travail. Mais comme tel, elle ne peut dépasser certaines limites tenant tant à l'organisation industrielle qu'aux schèmes dominants de socialisation professionnelle. De plus, cet enrichissement vertical contient une forme d'incohérence logique, puisqu'elle ne joue que partiellement sur la division du travail proprement dite (par un certain niveau de recomposition des tâches conçues selon une logique parcellaire), mais qu'elle s'appuie surtout sur l'adjonction de tâches plus qualifiées, mais annexes (réparation, réglage, tâches administratives,...). La question que pose cette dualité est alors de savoir si une stratégie de requalification à la marge peut induire une transformation du modèle de gestion du travail parcellaire. L'intégration de certaines activités de contrôle, de réglage, de réparation, bute sur une logique de la conception des postes qui reste fondée sur le noyau dur d'une étude du travail de type parcellaire. La requalification ainsi apportée s'inscrit donc avec difficulté dans le cadre de la gestion de la main-d'oeuvre existante. Au delà d'un effort de motivation comme celui prôné par F. HERZBERG, cette tendance à une augmentation de qualification ne pourrait être stabilisée que par son inscription dans une notion renouvelée de la professionnalité. Le cas de l'entreprise B est significatif des limites de cette stratégie. Il s'agit bien dans ce cas de tenter une réorientation de la stratégie

générale de gestion de la main-d'oeuvre dans les ateliers de montage vers une plus grande "professionnalisation". Mais celle-ci est conçue dans un cadre pratiquement inchangé d'organisation industrielle (assemblage sériel d'un produit mécanique) et avec une main-d'oeuvre donnée (qui a été recrutée et inscrite dans le travail au niveau O.S.). La stratégie de reprofessionnalisation bute alors sur des questions de segmentation de cette main-d'oeuvre (ce qui déplace partiellement le problème de départ), mais aussi de domaine de mobilité pour cette nouvelle professionnalité.

Il n'est donc pas surprenant que cette professionnalité s'appuie en fait largement, au-delà des intentions, sur une plus grande flexibilité des capacités de la main-d'oeuvre (polyvalence, réponse aux incidents et aux aléas). De là découle les deux dimensions les plus souvent citées dans les NFOT : la polyvalence, la dimension collective.

On a noté dans le chapitre précédent le statut dévalorisé de la polyvalence dans le modèle français de définition sociale de la qualification. Cela explique notamment pourquoi dans de nombreux cas de NFOT un certain niveau de polyvalence a pu être institué sans que la classification ne soit modifiée. On peut comprendre, dès lors, que la "polyvalence d'O.S." que favorisent les NFOT représente une voie d'évolution des modèles de gestion de main-d'oeuvre dont l'avenir est problématique. Cette question n'est pas récente. Dans son analyse de la parcellisation des tâches, G. FRIEDMANN notait dès les années cinquante le rôle joué par les aléas de la production pour faire émerger des besoins de polyvalence. Ceux-ci étaient pourvus à travers des "utility men", ouvriers pluri-spécialisés possédant une addition d'habiletés particulières, mais non un métier (1). Pour G. FRIEDMANN, cela pose notamment la question des problèmes d'apprentissage dans des termes différents de celui d'un métier pour conduire à travers une polyvalence d'un type nouveau, à un espace de mobilité professionnelle (2). La polyvalence portée par les NFOT n'est qu'un élargissement à un nombre important d'O.S. (et dans certaines entreprises avec la visée d'en faire la nouvelle norme comme pour l'entreprise A) de cette exigence de "pluri-spécialisation". Elle est marquée par les mêmes contradictions entre des facteurs poussant au développement de cette polyvalence, et le statut dévalorisé de cette polyvalence dans l'organisation du travail comme dans les instruments de gestion de la main-d'oeuvre.

---

(1) FRIEDMANN (G.), *Le travail en miettes, op.cit.*

(2) FRIEDMANN (G.), *Quelques aspects et effets récents de l'éclatement des tâches industrielles in Journal de Psychologie normale et pathologique, 1955, N°1, pp.77-96.*

Cela est accentué par le fait que lorsque la polyvalence devient un modèle de référence pour l'ensemble de la main-d'oeuvre O.S. d'un atelier, elle n'est gérée de façon efficace que dans la dimension collective. La réallocation fréquente des tâches en fonction des besoins, rendue possible par cette polyvalence, favorise une dimension collective d'auto-organisation. A travers celle-ci est donc relégitimé le groupe de travail comme unité pertinente de l'organisation du travail et de gestion de la main-d'oeuvre, mais sans qu'existent des outils adaptés à leur prise en compte (au niveau de l'économie du temps, comme à celui de la qualification). L'autonomie collective qu'apporte cette notion de groupe (qui représente une différence importante avec la situation traditionnelle de l'organisation parcellaire) ne s'appuie donc pas sur des bases stabilisées, ce qui la rend précaire tant du point de vue des ouvriers (d'où la conflictualité intra et intergroupe qui l'accompagne), que du point de vue de l'entreprise et de ses techniciens (d'où les problèmes rencontrés par la maîtrise pour gérer cette dimension de groupe).

Polyvalence et dimension collective apparaissent ainsi comme étant à la fois des conditions de dépassement des limites inhérentes à une visée de reprofessionnalisation traditionnelle (et donc des dimensions potentielles constitutives d'une "professionnalisation des O.S.") et en même temps représentative des difficultés d'asseoir sur elles un modèle nouveau d'organisation et de gestion de la main-d'oeuvre. Pour évaluer la capacité de voir émerger à travers les NFOT un tel modèle stabilisé, il faut en revenir à l'analyse en terme "d'effets" à l'oeuvre dans ces réorganisations.

## II - NFOT ET MODELE DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE : TROIS EFFETS EN OEUVRE

A partir de la distinction entre trois "effets" en oeuvre dans le mouvement des NFOT : effet de réponse, d'adaptation, de diffusion, décrits plus haut, comment peut-on évaluer le rôle de ces réorganisations sur l'évolution d'un modèle de type taylorien vers un modèle nouveau ?

### 1) Un effet de réponse précaire

L'articulation entre "taylorisme" et "antitaylorisme" fondée sur un effet de réponse à un problème de crise sociale du travail, semble à la fois claire et fragile. Puisque ce qui est repéré comme étant en cause, concerne les conséquences psychosociologiques de la parcellisation, c'est cette dernière sur laquelle il faut agir pour

obtenir un effet d'adhésion des salariés (ou du moins éviter une conflictualité latente). Beaucoup de pratiques d'A.C.T., y compris de NFOT, ont été mises en oeuvre essentiellement pour leur plus grande "acceptabilité sociale", mesurée à travers des indicateurs de comportements. Dans une telle optique, le problème des outils de gestion des NFOT paraît relativement secondaire. La question étant de répondre à un problème et en référence à un modèle d'analyse psychologique, ce qui est nécessaire, c'est éventuellement d'évaluer les conséquences sur les comportements. Il n'est par contre pas nécessaire, paradoxalement, de toucher au fondement du modèle taylorien (le mode de gestion du temps opératoire), ni aux autres variables de gestion (qualification notamment).

Le modèle d'économie du temps proposé par le taylorisme sert d'abord de moyen d'objectivation d'une norme de travail. Or la remise en cause de la parcellisation pour répondre à une crise sociale ne conduit pas à la remise en cause de l'outil de détermination des normes. Regrouper des tâches, même avec des temps de cycles longs, n'implique pas nécessairement de changer l'outil de définition de ces tâches élémentaires (l'analyse du travail), ni de la norme de production qui les caractérise (le temps alloué). Il s'agit simplement de recomposer différemment ces tâches. Dans une telle optique, les NFOT sont bien des restructurations des tâches, c'est-à-dire qu'elles visent à modifier sur un point (la division du travail), une situation préexistante, sans nécessairement toucher aux autres variables. Cela permet en particulier un fonctionnement de type expérimental (limité éventuellement à un segment particulier de l'atelier) et qui est donc réversible.

Ensuite dans une telle optique, la transformation des critères de gestion de la main-d'oeuvre n'est pas nécessaire, ni même dans certains cas jugée souhaitable. Ainsi, la qualification pourra être considérée comme une variable à ne pas prendre en compte car risquant de remettre en cause un équilibre dans les classifications avec les salariés restés dans l'organisation traditionnelle, et cela même si des transformations importantes ont eu lieu. Dans une entreprise norvégienne, visitée dans les années soixante dix, la mise en place de groupes semi-autonomes pour une partie de l'effectif avait conduit à des changements importants : organisation en groupe, polyvalence, réintégration d'activités administrative et de gestion. La productivité des groupes était supérieure, de ce fait, à celle des salariés restés en organisation traditionnelle. Mais le salaire n'avait pas été changé, pour ne pas fragiliser la cohérence du système salarial. Cette situation paraissait cependant difficilement maintenable telle quelle au directeur du personnel, comme au délégué syndical. A partir d'une réorganisation visant l'A.C.T. se profilait nécessairement un élargissement à un



ensemble plus divers de pratiques de gestion de la main-d'oeuvre, qui dépassait donc un cadre expérimental.

Enfin, les traits constitutifs des NFOT notés plus haut, en particulier la polyvalence et le travail en groupe, sont, dans le cadre de cet effet de réponse, pris en compte d'abord pour leur conséquence sur la motivation : diversité des tâches pour la polyvalence, forme de démocratie directe dans le lieu de travail pour les groupes. Ces critères essentiellement psychosociologiques s'articulent mal aux critères traditionnels de gestion. Lorsqu'il apparaît qu'ils sont contestés par les salariés eux-mêmes (conflictualité dans les groupes, refus d'un élargissement trop grand du cycle opératoire), la problématique d'ACT s'effondre, et avec elle les arguments en faveur de ces traits organisationnels.

Une grande partie du reflux des réorganisations du travail dans la fin des années soixante dix peut découler de l'érosion rapide de l'effet de réponse (que la crise du marché du travail doit encore accentuer) et de son non-élargissement à un effet plus large d'adaptation des modes d'utilisation de la main-d'oeuvre en production de masse. Il ne s'agira alors que d'une simple "expérience", laquelle en n'ayant touché qu'au rapport psychologique entre homme et tâches n'aura pas institué des points nouveaux de référence, difficiles à remettre en cause.

Ce reflux s'explique aussi, comme on l'a dit plus haut, dans la dynamique propre au débat sur l'ACT. Celui-ci s'est fortement centré à ses débuts sur les NFOT. Avec le temps, le développement des formes nouvelles de relations sociales (en particulier l'expression des salariés) et d'un rapport nouveau au temps de travail (horaires mobiles) s'est poursuivi, au moment même où les NFOT commençaient à connaître quelques difficultés. Ces aspects seront examinés dans la deuxième partie. Notons simplement ici qu'en considérant les pratiques d'expression comme formes nouvelles de relations sociales, donnant une place beaucoup plus large aux salariés eux-mêmes, on ne résoud pas la question du contenu des questions abordées dans ces formes. Le développement rapide des cercles de qualité (qui ne relèvent pas, il est vrai, de l'approche en terme d'ACT), depuis le début des années 80, pose bien la question de la fonctionnalité des formes de gestion participatives en groupes. Une fois que le groupe existe, il faut savoir quelle est sa place dans l'entreprise. Les cercles de qualités mobilisent des savoirs et savoirs faire des salariés, exercés collectivement. Il s'agit bien là des traits essentiels des NFOT tels qu'on les a cités plus haut. La seule différence est qu'ils ne sont pas au coeur de l'organisation mais à sa marge. Mais leur développement

posera bien à terme des problèmes de redéfinition de la gestion de la main-d'oeuvre dans l'entreprise. La même remarque concerne les groupes d'expression prévus par la loi de 1982.

A travers les NFOT comme réponse à une crise sociale du travail, le débat sur l'ACT permettait de développer une problématique du changement des modèles de gestion à travers une transformation de l'offre de travail. Cette problématique a été utilisée, comme on le verra au chapitre 9, pour légitimer une approche néo-libérale des politiques du travail. La translation dans le temps de la catégorisation en terme d'ACT vers des procédures de relations sociales illustre aussi la portée de cette approche. Mais du point de vue de l'analyse des enjeux des NFOT (et par voie de conséquence de l'ACT) cet effet de réponse ne peut être compris uniquement pour lui-même. A travers la réponse à une crise du travail, les entreprises ont pu expérimenter des formes organisationnelles qui répondaient à un besoin d'adaptation plus large que la seule adaptation à un changement des valeurs culturelles liées au travail.

## 2) Un effet d'adaptation important mais difficile à stabiliser : la parcellisation flexible

L'émergence d'un nouveau modèle destiné à adapter la gestion de la main-d'oeuvre à des conditions nouvelles est souvent mise en avant. Nous avons vu que certains indicateurs économiques semblaient justifier cet enjeu. C'est en fait dans l'approche socio-technique que l'analyse de cet effet d'adaptation est le mieux explicité. L'analyse socio-technique se rattache à l'approche des systèmes ouverts (d'où l'importance des relations entre l'environnement et l'entité socio-technique étudiée : l'entreprise ou l'atelier). C'est lorsque cet environnement devient "turbulent" selon l'analyse de F. EMERY et E.L. TRIST que le système socio-technique a besoin d'une souplesse ou d'une flexibilité, dont l'organisation du travail apparaît être l'instrument privilégié. Les approches de L. DAVIS et de F. BUTERA exposées au chapitre 3 mettent bien le projet de réorganisation du travail au coeur d'une adaptation systémique dont la "qualité de la vie de travail" (c'est-à-dire l'ACT) n'est qu'une composante. L'effet de réponse apparaît ainsi comme étant un point d'entrée dans ce processus d'adaptation, c'est-à-dire l'élément fédérateur postulé au chapitre précédent, qui permet que l'ensemble des enjeux de flexibilité soient, dans son sillage, mis en avant. Le destin de l'approche socio-technique s'inscrit d'ailleurs bien dans cette perspective. Dès l'origine, l'approche socio-technique a développé, en parallèle à l'analyse du système social, une analyse des conditions de fonctionnement de l'entreprise comme système ouvert qui impliquait implicitement la notion

de flexibilité (1). Dans la phase préalable à l'émergence du thème de la crise sociale du travail dans l'industrie parcellaire (avant 1965 environ), tout un ensemble de réflexions sur les exigences du travail en fonction de l'évolution des technologies et des marchés a pu ainsi être conduit. L'apparition du thème des conditions de travail dans l'analyse socio-technique qui allait lui donner sa force et qui allait déterminer certains des modèles de NFOI (notamment les groupes semi-autonomes de production) a, de plus, été marquée par l'influence du programme norvégien de démocratie industrielle. Celui-ci élargissait la perspective de crise du travail, à un besoin de redéfinition du concept de démocratie industrielle vers un modèle de démocratie directe au niveau de l'atelier et lié au travail lui-même, d'où l'importance du groupe de travail (2). Ces conditions historiques de développement de l'analyse socio-technique ont influencé fortement la définition des dimensions à mettre en avant dans l'utilisation de la main-d'oeuvre en rapport avec une nouvelle dynamique technologique au moins potentielle, (en rupture progressive avec la mécanisation rigide), la diversification des conditions de fonctionnement des marchés, le repérage d'un besoin culturel nouveau de démocratie du lieu de travail. Ainsi, L. DAVIS recense trois traits d'un nouveau modèle de conception du travail : l'autonomie, l'adaptation, la variété (3). Pour sa part, F. BUTERA définit un principe de "coopération auto-régulée" des collectifs de travail. Ce principe doit être mis en oeuvre chaque fois que la "rapidité intrinsèque" de réponse du groupe est plus forte que la "rapidité extrinsèque" qu'apporte l'organisation taylorienne (4). Cette définition fonde donc le changement non pas sur les activités de fabrication elles-mêmes (le niveau de division technique des tâches), ni même sur les activités fonctionnelles (que BUTERA appelle activité de maintenance), comme l'entretien, le réglage, la gestion, ..., mais sur les activités de régulation. Dès lors cette approche ne voit comme facteur déterminant ni l'évolution technologique (même si les technologies évoluées semblent nécessiter surtout une activité de régulation), ni l'évolution sociale (même si les approches en terme de qualité de la vie de travail ou d'ACT, contribuent aussi à cet

---

(1) EMERY (F.) Caractéristiques of socio-technical system, Tavistock Institute of Human Relations, Document N°527, 1959, 70 pages.

(2) KARLSEN (J.I.), A monography on the norwegian industrial democracy project, Work Research Institute, Oslo, 1972, 170 pages.

(3) DAVIS (L.E.), Readying the unready : post industrial jobs in California Management Review, 1971, vol.13, N°4, pp.27-36.

(4) BUTERA (F.), Organizzazione reale e sapienza organizzativa operaia, introduction à D'ANDREA (R.), Scienze operaie ed organizzazione del lavoro, Marsilio, Venise, 1976, pp.9-36.

élargissement du champ d'intervention des salariés), mais plus généralement l'augmentation générale de l'incertitude, notamment celle du marché.

Face à ces analyses, peut-on voir dans les pratiques de NFOT une évolution du modèle de conception du travail et de gestion de la main-d'oeuvre ? Les dimensions économiques prises en compte, telles qu'elles ont été examinées plus haut (gestion du temps opératoire, autonomie organisationnelle, valorisation des capacités de la main-d'oeuvre) s'inscrivent bien dans une optique d'accroissement de l'autonomie, de l'adaptation, de la variété, des activités de régulation. Au-delà de l'élargissement et de l'enrichissement des tâches, ces NFOT marquent donc une certaine redéfinition des frontières entre conception et exécution, au nom même de la fonctionnalité du nouveau système.

Ainsi, le travail en module s'est affirmé comme étant une forme alternative d'organisation de la chaîne de montage traditionnelle, car permettant de mieux tenir compte des exigences nouvelles de l'environnement technique, économique et social. On pourrait donc considérer que, même en l'absence d'une pression sociale pour l'ACT, le modèle taylorien aurait été très largement réorganisé, dans une perspective de petits modules, qui impliquent, pour être optimisés, une certaine polyvalence et une forme d'organisation en groupe.

Mais on voit l'ambiguïté d'un tel modèle de gestion par rapport aux critères proposés par DAVIS ou BUTERA. S'il s'agit bien d'adaptabilité et de régulation, c'est essentiellement au niveau de la distribution de la charge globale de travail que ces critères sont mis en oeuvre. Le terme de flexibilité, souvent cité par les auteurs socio-techniques, semble bien représentatif de ce modèle. Mais comme il s'agit d'une flexibilité dans les répartitions du travail (lequel reste conçu avec les instruments du taylorisme), c'est d'une "parcellisation flexible" qu'il s'agit en fait. La polyvalence, comme le travail en groupe, sont conçus, dans cet effet, par rapport à une telle parcellisation flexible. Le cas de l'entreprise A illustre cette stratégie. Un cadre technique de haut rang, peu enclin à l'origine à la réorganisation du travail, pouvait en 1980, rationaliser le changement dans le cadre d'un modèle très fonctionnel, où la flexibilité d'organisation devenait un critère essentiel dans un secteur de production de masse en pleine réorganisation. Une stratégie en terme de "lignes de produits", servies par des groupes "dynamiques" pour accroître la flexibilité du système était considérée comme

représentative de l'avenir. Certaines inflexions dans la gestion de la main-d'oeuvre en découlait au niveau de l'embauche notamment. Mais en même temps, le même cadre notait les problèmes rencontrés dans un tel système (difficultés à faire accepter la polyvalence à toutes les O.S. en place, conflits dans les groupes, difficultés d'imposer une norme de production en l'absence de chaîne tractée,...).

Le paradoxe de la parcellisation flexible est ainsi que, même si elle est logiquement plus efficace que la parcellisation (son coût salarial est compensé par son gain d'adaptabilité), elle a des difficultés à s'imposer en raison de problèmes liés aux comportements des salariés donc aux conditions de travail... L'ACT a révélé l'irrationalité relative de la parcellisation taylorienne, mais cette irrationalité semblent souvent le prix à payer pour que fonctionne la production de masse. Les systèmes qu'apportent les NFOT, souvent plus efficaces, connaissent des difficultés car ils leur manquent des outils (d'organisation ou de gestion) qui peuvent leur permettre de s'implanter dans un monde où les principes tayloriens restent les plus importants.

### 3) De la parcellisation flexible au développement flexible ?

Les NFOT peuvent-elles, au-delà d'un effet d'adaptation des modes parcellaires d'organisation, contribuer à des changements plus structurant dans la gestion du travail ? Existe-t-il ainsi un effet de diffusion des traits essentiels mis en avant dans les NFOT vers un modèle réellement en rupture avec le taylorisme ?

Une première réponse peut être recherchée dans l'approfondissement même du principe de "parcellisation flexible". Les réflexions (et les pratiques) du patronat suédois sont un exemple des possibilités de diffuser, à partir des NFOT, toute une conception nouvelle des systèmes de production (1). Cette conception concerne certes les niveaux de l'organisation du travail ouvrier (où le travail

---

(1) AGUREN (S.) et EDGREN (J.), Des usines différentes (Pour une nouvelle théorie des systèmes de production), ANACT, 1981, 110 pages.

LINDHOLM (R.) et FLYKT (S.), The design of production systems : new thinking and new lines of development in KANAWATY G. (Eds.), Managing and developing new forms of work organization, BIT, 1980, pp.33-76.

ORTSMAN (O.), Mise en oeuvre des nouvelles technologies : leçons suédoises. op.cit.

en "équipes parallèles" marqué par une polyvalence ouvrière, se substitue à l'organisation en chaîne séquentielle), mais aussi par une transformation dans le modèle d'organisation et de management de l'entreprise (avec une très grande décentralisation vers des unités autonomes de production) et par une stratégie d'intégration des technologies nouvelles dans cette conception de flexibilité et de modularité

Une telle diffusion des traits essentiels des NFOT peut elle conduire à un effet structurant, dans le cadre d'une évolution (dépassant la simple adaptation) d'un modèle de croissance fondée sur la production de masse ? L'approche socio-technique, en particulier l'analyse en terme d'environnement "turbulent" , a joué un rôle majeur pour qu'au-delà d'une simple ACT, les NFOT aboutissent à une remise en cause plus globale des systèmes de production parcellaire. Une telle remise en cause était déjà à l'oeuvre dans l'analyse que F. BUTERA faisait au début des années 70 (1). Il utilisait l'analyse en terme de systèmes ouverts présentée par F.E. EMERY et F.L. TRIST dans leur étude de la "trame causale de l'environnement des organisations". Dans son essai de repérer les facteurs de dépassement du mode taylorien d'organisation du travail, F. BUTERA mettait en avant une forme de convergence systémique de flexibilisation des modèles organisationnels. C'est la même démarche qu'adoptait L. DAVIS à partir d'une approche socio-technique de la "société post industrielle "(2).

Mais on retrouve alors les difficultés notées dans l'analyse coût-avantage présentée plus haut. Même si toutes les conséquences économiques possibles de la réorganisation sont prises en compte, il n'est pas certain qu'on sera en mesure de prévoir l'avenir de ces transformations. De nombreux points d'incertitude liés aux outils de conception du travail (comment les adapter à un contexte flexible), comme aux pratiques de gestion (comment recruter, former, mobiliser les "O.S." flexibles, tenir compte de la dimension collective,...) font de la réorganisation un pari. L'effet d'adaptation, malgré la force de certaines tendances nouvelles de l'environnement des entreprises, ne peut suffire à pérenniser un nouveau modèle.

L'incohérence, à un moment donné, entre les caractéristiques de tels systèmes et celles d'un mode dominant d'organisation et de gestion de la main-d'oeuvre, explique les difficultés du modèle de la

---

(1) BUTERA (F.), *I frantumi ricomposti op.cit*

(2) DAVIS (Louis E.), *The coming crisis for production management : technology and organisation, op. cit.*

"parcellisation flexible". L'analyse de C. MIDLER sur l'industrie automobile est sans doute la meilleure illustration de l'échec "irrationnel" de ce système, même si des analyses plus sociologiques peuvent aussi expliquer certaines difficultés (1). Effet essentiellement "systémique, ce modèle trace plutôt les contours d'une phase mature de l'organisation de la production de masse, avec toutes les difficultés inhérentes à l'exigence d'une flexibilité plus grande. Pour qu'un modèle nouveau puisse apparaître, à partir des expérimentations qu'ont été les NFOT, il faudrait, au-delà d'une simple adaptation systémique, que soient en oeuvre des principes plus structurants.

On peut s'interroger sur les chances d'une telle diffusion plus structurante qu'offre le contexte de crise économique et de recomposition qui l'accompagne. Ainsi, les analyses de M. PIORE et C. SABEL sur l'alternative d'un mode flexible de dynamique économique semblent marquer les lignes d'un nouvel ordre dans lequel les traits essentiels (polyvalence, organisation en groupes) des NFOT pourrait jouer un rôle important de définition d'une nouvelle professionnalité (2).

Une deuxième série de réponses, partiellement convergentes à la première, peut alors être recherchée dans les débats qui depuis le début des années quatre vingts traitent des "effets des nouvelles technologies". Ce retour de la technologie dans le champ de l'organisation du travail est-il influencé par les pratiques de NFOT ?

Tout d'abord, avec le développement des "technologies nouvelles" à base d'informatique, la dynamique de l'organisation portée un temps par les ouvriers ne va-t-elle pas se fonder à nouveau au niveau de la technologie ? La question de la technologie peut alors se poser dans des termes proches du paradigme du déterminisme technologique comme le note A. D'IRIBARNE (3). L'introduction des technologies nouvelles, selon un esprit taylorien, expliquerait dans ce cas le déclin des NFOT (4).

-----  
 (1) MIDLER (C.), *Les outils au concret*, op.cit.

(2) PIORE (M.) et SABEL (C.), *Le paradigme de la production de masse et ses alternatives, le cas des Etats Unis et de l'Italie*, in Cahier du C.E.E. : les conventions économiques, Paris, 1986, N°29, pp.1-20.

(3) IRIBARNE (A. d'), *Technologie et système de travail : l'évolution du travail face au développement des technologies*, in CERREQ, L'évolution des systèmes de travail dans l'économie moderne, Editions du CNRS, 1981, pp. 73-98

(4) PIOTET (F) *L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation* op.cit

Mais, la crise économique et l'apparition de technologies nouvelles, visent aussi à resituer les modèles de croissance dans un contexte de flexibilisation. De fait, les technologies nouvelles, programmables ou reprogrammables, deviennent beaucoup plus flexibles que ne l'était l'automatisation des années 60. C'est bien une telle souplesse que permettent, par exemple, les "ateliers flexibles" et dans l'avenir des chaînes robotisées. Ce contexte nouveau permet à certains, conciliant l'analyse des débats sur l'organisation du travail des années 1970, et les attentes d'un nouveau essor technologique, de prévoir la "fin du taylorisme" (1).

Les modèles organisationnels utilisés dans les NFOT ont-ils alors influencé les modes d'utilisation de la main-d'oeuvre dans un contexte de nouvelles technologies à partir d'un effet de diffusion ?

Une des questions posées est celle du dépassement d'un modèle taylorien "orthodoxe". Il s'agit de savoir si les formes les plus audacieuses des NFOT, les groupes semi-autonomes de production en particulier, sont surtout représentatives d'un amendement approfondi du modèle taylorien (la "parcellisation flexible") ou correspondent à des formes précoces qui ne prennent leur plein effet qu'avec les transformations techniques (2). Plusieurs analyses récentes montrent qu'à l'occasion de l'introduction de technologies nouvelles, les modes d'organisation et de gestion du travail semblent évoluer fortement. Par suite, le terme même de "nouvelles formes d'organisation du travail" change de sens en n'étant plus centré ni sur l'ACT ni sur la seule remise en cause de la parcellisation (3). Ces nouvelles "NFOT" reprennent souvent certains des critères principaux de celles qui ont été mises en oeuvre dans le cadre de l'ACT : polyvalence, importance des mécanismes collectifs, des activités de régulation... (4).

Aussi, on pourrait faire l'hypothèse que le débat sur l'ACT a contribué, par un effet de diffusion, au choix des formes expérimentées dans ces nouveaux contextes. Dans ce cas, la déstructuration du débat

---

(1) BARBIER (J.C.) *L'organisation du travail*, Le Sycomore, 1982, 123 p.

(2) BOUCHUT (Y.) et all., *Automatisation, Formes anciennes et nouvelles*, PUL, 1980, 178 p.

(3) *Sociologie du Travail : Mutations technologiques et nouvelles formes d'organisation du travail*, in *Sociologie du Travail*, N°1, 1986, 124 pages.

(4) ROSANVALLON (A) et TROUSSIER (J.F.) *Travail collectif et nouvelles technologie*. IREP D (Grenoble) 1987, 145 pages, reprographié.



sur l'ACT dans la fin des années soixante dix ne serait pas nécessairement le signe d'un échec, mais la conséquence de son dépassement par une nouvelle dynamique plus large de l'organisation du travail. Une telle interprétation optimiste doit cependant être nuancée de deux manières. Tout d'abord, cette nouvelle dynamique va-t-elle réellement dans le sens d'un tel dépassement du taylorisme ? Plusieurs tendances sont à l'oeuvre, et les entreprises sont dans une phase d'expérimentation à l'occasion des changements techniques (1). Ensuite, l'apport essentiel du débat sur l'ACT est-il dans la diffusion de principes organisationnels non parcellaires, ou le retrouve-t-on dans les pratiques participatives qui se sont considérablement développées dans les années quatre vingts ? Dans ce cas, la question de la diffusion des principes expérimentés dans les pratiques d'ACT peut être élargie au rôle que joue aujourd'hui encore, ces formes participatives comme pratiques d'innovation dans la gestion du travail. Ce point sera abordé à nouveau en conclusion dans le chapitre 9.

---

(1) MAURICE (M.), EYRAUD (F.), IRIBARNE (A.d') et RYCHENER (F.) Des entreprises en mutation dans la crise. Aix, LEST-CNRS, 1986, 470 pages, reprographié.

DEUXIEME PARTIE

AMELIORATION DES CONDITIONS DE  
TRAVAIL ET JEU DES ACTEURS SOCIAUX



La crise sociale du travail liée à la critique de l'organisation parcellaire de la production, et à sa suite le débat social sur l'amélioration des conditions de travail, devaient nécessairement concerner, au-delà de la seule gestion de la main-d'oeuvre dans les entreprises, tout son encadrement institutionnel. C'est le cas des relations professionnelles entre employeurs et représentants de salariés (c'est à dire d'abord entre patronat(s) et syndicats). C'est aussi, plus largement, le cas de l'action étatique, en particulier de la législation du travail.

L'interaction entre le débat social sur l'ACT et cet encadrement institutionnel est pourtant marquée par un certain paradoxe. Bien que les problèmes nouveaux rencontrés par les entreprises dans leurs rapports avec leur main-d'oeuvre aient été largement liés aux aspects qualitatifs de la vie de travail, et qu'ils aient relevé, de plus, des mutations socio-culturelles, les pratiques d'ACT ont été surtout marquées à l'origine par les impératifs économiques de gestion des entreprises. Le "social" était ainsi défini d'abord à partir de ses conséquences sur la sphère économique. Les relations professionnelles et l'action étatique n'ont en fait qu'accompagné ces pratiques. Ainsi, l'aspect le plus important n'est pas le rôle des relations professionnelles, ou de celui de la loi, sur les transformations des conditions de travail, mais bien plutôt l'influence réciproque de ces dernières sur le système préexistant d'encadrement institutionnel de la gestion du travail. Enfin cette influence joue elle-même sur plusieurs niveaux : celui des procédures et celui des acteurs. La vraie question est donc celle de l'analyse des enjeux du débat social pour le système de relations professionnelles et pour l'action étatique. Aussi la place de l'encadrement institutionnel dans le débat social sur l'ACT est difficile à évaluer, car si elle est paradoxalement peu importante quant aux choix des solutions pratiques adoptées, elle est au contraire très importante pour l'avenir du système de relations professionnelles et pour ses rapports avec le droit du travail d'une part et avec la gestion concrète du travail d'autre part.

Le paradoxe du caractère second de l'encadrement institutionnel sur les solutions d'ACT adoptées s'explique largement par la nature du débat social. Certes, comme on l'a vu, ce débat s'est constitué autour de la perception d'une crise sociale du travail, mise en évidence notamment par les luttes sociales autour du travail parcellaire. Aussi, les relations professionnelles semblaient pouvoir constituer un domaine privilégié pour comprendre cette crise et en maîtriser le développement. Les formes de conflictualité (en particulier les grèves d'OS) et la mobilisation qui les a accompagnées (venant d'une main-d'oeuvre pourtant traditionnellement peu impliquée dans les

conflits sociaux), semblaient donner, en principe, un rôle moteur aux acteurs du système de relations professionnelles pour résoudre cette crise sociale. En particulier, le syndicalisme semblait appelé à investir ainsi des champs nouveaux de pratiques en rapport avec les conditions concrètes de travail, au moment même où la loi lui donnait une existence légale dans l'entreprise (reconnaissance de la section syndicale en 1968 et de la négociation décentralisée en 1971). Mais, comme on l'a vu pour les remises en cause de l'organisation du travail, cette crise sociale s'est d'abord caractérisée par ses conséquences au niveau de la gestion microéconomique de la main-d'oeuvre par les entreprises (accès au marché du travail, comportements dans l'emploi). C'est un certain "état d'urgence" économique qui semblait caractériser ces conséquences et impliquer des actions d'ACT. Cette incitation économique rendait alors moins primordiales les réponses que le système de relations professionnelles pouvait apporter aux problèmes rencontrés. Tout au plus jouait-il un rôle d'accompagnement des pratiques d'ACT. La place de l'intervention étatique est plus encore marquée par ce rôle second. Le besoin économique d'agir sur le travail laissait une place marginale à la législation du travail comme moteur de ces transformations.

Le débat sur l'ACT a joué un rôle important sur l'évolution de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail durant les années soixante dix, contribuant aussi à l'émergence d'un certain nombre de thèmes des années quatre vingts, comme l'évolution du droit du travail (lois AUROUX), la transformation du cadre légal ou contractuel (la flexibilité), ou les niveaux et acteurs de la négociation collective. Ainsi, le paradoxe noté plus haut n'était pas neutre. Si les relations professionnelles et la loi ont eu un rôle mineur dans le développement des pratiques d'ACT, c'est aussi parce que ces pratiques impliquaient en général des modes de régulation sociale que la loi ou la négociation collective traditionnelle ne pouvaient traiter facilement. Elles révélaient ainsi une certaine inadaptation structurelle du système d'encadrement institutionnel aux problèmes nouveaux qui se posaient autour du thème des conditions de travail. Certes, les problèmes rencontrés par les entreprises étaient de type social, et ils se caractérisaient parfois par des conflits ouverts. Mais les véritables interlocuteurs des entreprises étaient les salariés eux-mêmes par leur capacité à rendre coûteux leurs comportements de refus. Les différents types d'acteurs des relations de travail n'étaient donc pas tous impliqués au même titre. Dans un domaine comme l'organisation du travail, cela restait en cohérence avec le système préexistant où elle est dans la situation française traditionnellement un domaine de la compétence presque exclusive des directions d'entreprises. Mais dans d'autres domaines, où l'ACT a été expérimentée, le rôle traditionnel des

relations professionnelles ou de la loi était plus important. Ainsi, même si toutes les formes d'expression, de concertation et de participation directe des salariés sont dans la prolongation d'autres initiatives autonomes des directions (comme les pratiques de relations humaines par exemple), elles sont liées aussi à des domaines relevant de l'action organisée des salariés (syndicalisme) et/ou de leur représentation par délégation (institutions représentatives du personnel). En créant des nouveaux lieux de relations sociales dans l'entreprise, les pratiques d'ACT influençaient aussi les relations sociales institutionalisées au niveau de leur moyens, de leurs acteurs et de leurs domaines de compétence. Enfin, d'autres pratiques d'ACT jouaient directement sur des domaines relevant au préalable d'une régulation légale ou contractuelle. C'est le cas des horaires mobiles de travail, et plus généralement de l'aménagement des horaires. Dans ce cas, les pratiques d'ACT se heurtaient à des contraintes légales ou contractuelles, et leur succès conduisait à faire évoluer ces contraintes. Ainsi, les solutions "gestionnaires" d'ACT apportées par les entreprises ont conduit à une "remise à plat" des domaines respectifs alloués au préalable aux diverses procédures et aux acteurs de la régulation de la gestion du travail (entreprises, relations professionnelles, loi).

Ceci a une influence sur la conception même du "social" dans la sphère du travail. L'organisation parcellaire de la production dans une économie de croissance était en effet caractérisée par plusieurs conceptions de ce social : un social "économique" (du type des modalités tayloriennes d'organisation), un social "relationnel" (comme la négociation collective des avantages économiques liés à la croissance) et un social "légal" (défini par le domaine tutélaire d'intervention de l'Etat). Les pratiques d'ACT, à partir d'une problématique de crise sociale, s'attaquaient à l'ensemble de ces champs d'une manière unique. Ainsi étaient mis en concurrence les trois logiques (économique, contractuelle et légale) qui définissaient ces trois conceptions du social, et les trois modes de régulation qui les caractérisaient.

A travers ces deux caractéristiques, prééminence des critères économiques et redéfinition des domaines de compétence entre régulation économique, contractuelle et légale du social on peut mieux comprendre un certain nombre de contradictions apparentes, en particulier dans la pratique de certains acteurs.

Cette contradiction peut être illustrée par les dénonciations syndicales assez fréquentes des politiques d'entreprises (ce point sera développé plus loin). Ces dénonciations ne sont pas homogènes. Certaines

s'attaquent aux contenus et aux conséquences des pratiques d'ACT. Celles-ci sont alors décrites comme conduisant, de par leurs objectifs économiques immédiats, à une forme nouvelle d'intensification et de rationalisation du travail. Elles s'inscrivent donc dans les courants critiques des pratiques étudiées dans la première partie. C'est ainsi que la mise en évidence d'un effet de transfert de charge de travail, vers la charge mentale, elle-même plus sélective, a souvent conduit les organisations syndicales à dénoncer la manière dont étaient mises en oeuvre certaines formes nouvelles d'organisation du travail. D'autres dénonciations, au contraire, portent sur les procédures de l'ACT. Dans ce cas, l'ACT est présentée comme un prétexte à une déstabilisation des relations professionnelles préexistantes, et en particulier à une marginalisation des organisations syndicales. L'argument mis en avant dans ce cas est que ces pratiques sont des "faux semblants", limitées dans leur ampleur, et dont le vrai objet est d'ordre idéologique. Cet argument a été utilisé parfois pour les nouvelles formes d'organisation du travail (en particulier les groupes semi-autonomes), mais c'est surtout les pratiques d'expression directe des salariés qui étaient dénoncées ainsi. Cette contradiction est enfin rendue plus complexe par l'articulation des deux séries d'arguments. Certaines dénonciations syndicales portent sur les deux aspects à la fois : ces pratiques sont en fait des formes nécessitant une acceptation par les travailleurs eux-mêmes, obtenue par des manipulations d'ordre idéologique. Mais d'autres dénonciations sont plus difficiles pour le mouvement syndical. Comment se prononcer sur des pratiques jugées favorables par certains salariés, mais qui diminuent les conditions de contrôle collectif sur le contrat de travail (ce qui est le cas des horaires mobiles, à temps partiel, ou aménagés) ? Quelle réponse syndicale adopter aussi, lorsque des procédures considérées comme un progrès (une plus grande implication des travailleurs dans l'organisation du travail), peuvent se traduire par une intensification de la charge de travail, par l'apparition de conflits entre les collectifs de travail ou en leur sein (ce qui est le cas des procédures d'expression et d'implication collective des salariés) ? Enfin, comment gérer les rapports entre les moyens d'action des acteurs organisés (en particulier le syndicalisme) et le domaine alloué à un nouvel acteur de l'entreprise ?

Dans cette partie, on examinera les conséquences du débat social sur le mode d'encadrement institutionnel de la gestion du travail, à travers l'étude du jeu des acteurs organisés.

Dans le chapitre 6 on étudiera la constitution de l'ACT comme catégorie dans le champ de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail à travers la problématique de l'Etat et son évolution.

Dans le chapitre 7, la position du patronat français sera examinée en s'appuyant sur le développement des pratiques participatives dans le champ des relations sociales de travail, et leur reprise dans une stratégie patronale de flexibilisation des rapports de travail.

Dans le chapitre 8, c'est la difficulté de définir une stratégie syndicale dans ce domaine qui sera étudiée, en s'attachant en particulier au cas de l'expression des salariés.





CHAPITRE 6

L'ACT ET LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GESTION DU TRAVAIL :  
LES ACTEURS EN PRESENCE ET LE ROLE DE L'ETAT



Pour désigner l'émergence du thème des conditions de travail et plus précisément de l'amélioration des conditions de travail comme catégorie nouvelle de la pratique sociale, nous avons utilisé jusqu'ici le terme de "débat social". Ce terme a été adopté pour montrer le caractère multiforme de cette catégorisation nouvelle. L'ACT s'est imposée dans les années soixante dix comme un label traitant tout à la fois de pratiques, de modèles, de discours et de stratégies. Dans la première partie nous avons vu comment un ensemble de modèles nouveaux et par suite de pratiques ont pu se développer dans le champ de l'organisation du travail ouvrier. Mais si on peut considérer ces modèles (et leurs soubassements disciplinaires et théoriques), ainsi que ces pratiques, comme des essais de réponses fonctionnelles à des problèmes nouveaux (ce qui est le cas des nouvelles formes d'organisation du travail), le thème de l'ACT fait aussi de ces pratiques des enjeux structurés autour de discours et de stratégies de divers acteurs. Les acteurs se positionnent par rapport à ce thème, et les pratiques ne peuvent donc être dissociées de ce jeu relationnel. Cela est vrai dans la sphère microéconomique (comme on l'a noté pour les "facteurs stratégiques" de diffusion de l'ACT), mais plus encore dans le cadre institutionnel de la gestion du travail (relations professionnelles et action étatique).

Le débat sur l'ACT est un exemple intéressant pour tenter de décrypter les interactions entre l'apparition d'un domaine nouveau dans le champ de l'environnement institutionnel de la gestion du travail, et les traits structurels de celle-ci. Il permet de s'interroger sur les places respectives des différentes formes de régulation de la gestion du travail : les déterminants économiques de la gestion décentralisée, le champ du contractuel, et la régulation étatique. Il est aussi le produit d'une interaction entre un thème relevant du monde des acteurs sociaux et de leurs pratiques et celui d'une aventure intellectuelle de désignation d'un champ conceptuel nouveau autour de ce thème par les "experts" de divers types.

Ceci pose donc la question des acteurs du débat sur les conditions de travail. Ce point sera examiné dans une première section. On insistera sur l'acteur étatique comme reflétant le mieux à travers ses formes diversifiées d'action, les problématiques de régulation des conditions de travail qui traversent le débat social, et leur évolution dans le temps.

Cette évolution dans le temps permet d'envisager une périodisation. L'historique de l'action de l'Etat autour du thème de l'ACT en sera la ligne directrice. Ce débat social est historiquement situé dans le début des années soixante dix. Il se structure dans la

fin de cette décennie, mais influence encore fortement le nouveau cadre institutionnel mis en oeuvre à travers les lois AUROUX de 1982. De 1968 à 1982, l'ACT est un des facteurs d'une évolution des conceptions de l'action de l'Etat dans le champ de la gestion du travail. La périodisation des conceptions de l'Etat marque aussi une périodisation de l'action des autres acteurs. C'est cette périodisation qui sera traitée en deuxième section.

On verra ainsi que l'action de l'Etat a consisté durant cette période à envisager une politique du travail fondée sur trois formes de tentatives de dépassement d'une action tutélaire (dont le droit du travail et son contrôle sont les moyens traditionnels) : l'évolution contractuelle du cadre de la gestion du travail, l'autonomie néolibérale des politiques sociales dans les entreprises, la recomposition du système de relations professionnelles autour de ces politiques sociales. Ces trois modèles de la politique de l'Etat sont aussi trois temps déterminants pour le système de relations professionnelles dont l'action des acteurs sera étudiée dans les deux chapitres suivants. Ces enjeux internes aux modes d'encadrement institutionnels de la gestion du travail s'inscrivent ainsi dans la recherche de nouveaux modèles de régulation (ou de "problématique sociale") qui dépassent largement la seule question des conditions de travail, et qui s'expliquent aussi par la période de recomposition des cadres structurels de la gestion du travail (rapport salarial, encadrement institutionnel).

## SECTION 1

## LES ACTEURS DU DEBAT SOCIAL DE L'ACT : LE ROLE DE L'ETAT

Le rôle des acteurs dans le débat social sur l'ACT peut être analysé à partir de plusieurs conceptions du terme "acteur".

Une première conception pourrait conduire à résumer l'histoire de l'ACT depuis le début des années soixante dix en disant que dans une première période l'acteur principal était le travailleur lui-même par sa capacité à imposer le thème de la qualité de la vie de travail à travers son comportement sur le marché du travail, puis, qu'à partir de 1975 environ, le vrai acteur d'une inflexion dans l'ACT serait la crise économique par ses conséquences tant sur le fonctionnement du marché du travail que sur celui des relations professionnelles, et qu'enfin dans une période plus récente le processus de redistribution internationale des cartes dans le système productif (division internationale du travail, flexibilité commerciale accrue, essor des technologies nouvelles...) aurait conduit à ce que le thème de l'ACT disparaîsse pour être remplacé par d'autres (la compétitivité, la qualité...). Mais une telle conception serait marquée par un hyper économisme confondant facteurs et acteurs. L'analyse développée dans la première partie permet bien de noter l'importance de ces facteurs, à travers les grandes tendances économiques. Mais elles ne permettent pas de voir comment les acteurs sociaux ajustent leurs stratégies face à ces facteurs.

Une autre conception est de partir de ces acteurs sociaux à travers, en particulier, le système de relations professionnelles. L'apparition d'un problème nouveau dans la gestion sociale du travail doit les amener à le prendre en compte à travers des analyses, des stratégies, des politiques d'action, et enfin un nouvel équilibre de leurs relations réciproques. Les conditions de travail doivent ainsi acquérir un statut nouveau, par leur importance comme thème revendicatif et objet de conflit et comme champ contractuel nouveau. On verra plus loin qu'une telle analyse du jeu des acteurs peut être faite, en France, comme à l'étranger, sur les conditions de travail ou des thèmes connexes (1). Mais on verra surtout que l'étude du système de relations professionnelles en rapport avec l'ACT est moins intéressante par l'ampleur des conflits et des négociations (la négociation

---

(1) TCHOBANIAN (R) *Les syndicats et l'humanisation du travail* in Revue Internationale du Travail vol. III, n° 3, mars 1975, pp. 215-234.

interprofessionnelle de 1973 à 75 n'a conduit qu'à peu de résultats concrets), que par les recompositions qui en découlent au moins au plan potentiel, tant pour les champs d'action que pour l'identité des acteurs. L'ACT apparaît ainsi moins comme un thème nouveau pris en charge par un système ayant des caractéristiques structurelles préexistantes, que comme un élément de déstabilisation de ce système (et éventuellement de justification d'un nouveau système) De là découlent les problèmes rencontrés par les acteurs dans la prise en compte de l'ACT. Il ne s'agit pas seulement d'un problème nouveau (ou supplémentaire) à faire entrer dans le champ relationnel. Il s'agit surtout d'une nouvelle conception de ce champ impliquant des procédures et des critères nouveaux (1). Au-delà de ces problèmes, l'ACT apparaît comme un "thème d'innovation" qui porte en germe la possibilité d'une mutation du cadre institutionnel. Les transformations du droit du travail de 1982 sont ainsi marquées par le débat sur l'ACT, dans leur conception nouvelle du droit dans le domaine de la gestion du travail (2). Plus généralement c'est l'économie du système de relations professionnelles qui est concernée, l'ACT étant un des facteurs de justification d'une décentralisation et d'une flexibilité nouvelle dans le champ négociatoire (3).

Aussi, c'est une conception un peu différente de la notion d'acteur qui sera adoptée ici. Si les acteurs sociaux traditionnels seront bien pris en compte (patronats, syndicats), ils le seront dans leur contribution au débat social. Ainsi, on verra dans les chapitres suivants, que le thème des conditions de travail a été un facteur de l'évolution interne tant du patronat que de certaines organisations syndicales. Mais patrons comme syndicalistes ont été amenés à redéfinir partiellement leur analyse de leurs propres rôles, et donc à définir de nouvelles stratégies à travers les questions que leur posait la crise sociale du travail. Le décryptage de cette crise devenait donc un enjeu relationnel, en vue d'imposer une problématique sociale de régulation

- 
- (1) REYNAUD (JD) *Problèmes et perspectives de la négociation collective dans les pays membres de la Communauté. Commission des Communautés Européennes, série Politique sociale n° 40. 1980, 209 pages.*
- (2) TCHOBANIAN (R) *Les nouveaux droits des travailleurs (Quels enjeux et quelles relations avec le débat sur les conditions de travail ?) in Revue des conditions de travail n° 11, mai-juin 1984, pp. 25-31.*
- (3) EYRAUD (F) et TCHOBANIAN (R) *The AUROUX reforms and company level industrial relation in France in British Journal of Industrial Relations vol. 23. n° 2. juin 1985, pp. 241-259.*

plus ou moins favorable selon les acteurs. La dimension de l'action ne peut donc être dissociée de celle de la définition de concepts ou de catégories d'analyse. On peut schématiser ce point en disant que le débat social sur l'ACT marque l'importance de la dimension de recherche dans le fonctionnement et l'évolution des pratiques des acteurs sociaux. Aussi ceux-ci rencontrent-ils dans ce débat d'autres acteurs qui sont porteurs de cette dimension de recherche : les "experts". Il s'agit d'un ensemble extrêmement diversifié de professionnels des conditions de travail (praticiens, intervenants, formateurs, chercheurs...), se référant à des disciplines et des paradigmes eux-mêmes très diversifiés (sciences du travail, sciences sociales et humaines). Ces experts tentent à travers le débat social de définir de nouvelles problématiques et de nouveaux modèles dans le domaine du travail. Comme on l'a noté en introduction, des conflits de problématiques existent. Ils sont d'ailleurs repris par les acteurs sociaux comme arguments en faveur de leur propres stratégies d'action. Mais au-delà de ces conflits de problématiques, le thème de l'ACT permet à ces experts de définir un domaine nouveau et ses paradigmes de référence qui servent à légitimer leurs propres pratiques dans leur domaine d'origine : une certaine conception de l'ergonomie, une approche de l'innovation organisationnelle, un modèle de la gestion des ressources humaines, ... Le thème de l'ACT apparaît ainsi jouer aussi un rôle dans le champ professionnel de ces experts, leur permettant de s'appuyer sur une certaine demande sociale.

Ce double mouvement des acteurs sociaux vers la recherche de problématiques et des experts vers l'appropriation des catégories de la pratique n'est pas propre au débat sur les conditions de travail. S'il a cependant connu un tel succès, en faisant du thème des conditions de travail un véritable mouvement d'idées, c'est peut-être en raison du rôle joué par l'Etat. Celui-ci a sans doute beaucoup contribué, dans le cas français tout au moins, à la constitution du réseau intellectuel des acteurs du débat social. La pratique de l'Etat sera analysée dans la prochaine section. Mais elle est d'abord marquée dans ce domaine par sa tentative de redéfinir, à travers le thème des conditions de travail, son propre rôle (ou plutôt d'articuler différemment ses rôles traditionnels) dans le cadre de la gestion du travail (et en particulier le rôle de l'institutionnel dans ce cadre). Le débat social sur l'ACT constitue un lieu d'expérimentation intellectuelle et pratique de cette tentative. Ainsi, au-delà de son rôle législatif (l'Etat a édicté dès 1973 une loi pour l'amélioration des conditions de travail faisant ainsi de l'ACT une catégorie juridique), l'Etat a contribué par sa politique incitative, comme par sa politique de recherche, à pérenniser le débat social puis à le déstructurer. L'Etat constitue donc un "acteur"



particulier du débat social puisqu'il est à la fois un des éléments déterminants de l'encadrement institutionnel (pouvant en particulier influencer les domaines de compétence des autres acteurs), mais aussi un vecteur essentiel de la dimension problématique de ce débat. Il joue ainsi un rôle de médiateur, mettant en rapport les acteurs sociaux et les experts tant dans la procédure des comités d'études ou de réflexion (que le cas de la commission SUDREAU illustre bien) que dans les programmes de recherche (dont le programme RESACT examiné plus loin est le meilleur exemple).

Cette conception des acteurs du débat social sur l'ACT permet ainsi de poser d'une manière un peu différente de celle présentée traditionnellement, la question de la stratégie des acteurs sociaux sur le thème des conditions de travail. Le débat social n'est pas le jeu des acteurs sociaux (notamment la place des conditions de travail dans le système de relations professionnelles), mais il est un lieu influençant ce jeu. Il n'est pas non plus le champ des problématiques des chercheurs et des professionnels des conditions de travail. Mais il leur permet de les affiner, et de trouver une légitimité sociale. A la fois influencé par les pratiques et par la construction intellectuelle d'un objet nouveau, le débat social est donc une clef pour comprendre l'influence d'un thème nouveau sur la pratique des acteurs sociaux. C'est pourquoi si les politiques patronales et syndicales d'ACT sont des questions importantes à étudier (et le seront dans les deux chapitres qui suivent), on ne peut comprendre leur portée tant tactique que stratégique, si on ne les relie pas à la manière dont le problème de l'ACT a été posé à ces acteurs.

Aussi le repérage des acteurs du débat social tel qu'il a été fait ici, (syndicats, patronats, Etat et "experts") permet d'affiner le rôle joué par les deux derniers acteurs sur ceux du système de relations professionnelles.

Le cas des experts permet de s'interroger sur le rôle du débat social comme mode d'émergence de problématiques nouvelles, et de légitimation de nouveaux modèles dans la gestion du travail. Il y a une disparité de nature entre les acteurs sociaux et l'Etat d'une part, et les "experts" d'autre part. Si on a pourtant mis ceux-ci dans la liste des acteurs du débat social c'était pour montrer qu'un thème comme les conditions de travail, non marqué dans le champ traditionnel de la gestion du travail, devait pour s'imposer être porté par des hommes. Les experts ont joué largement ce rôle pour donner corps à la catégorisation en terme d'ACT. Au-delà de leur conflit de problématiques, l'ACT leur apparaissait comme un langage commun de référence, transversal et interdisciplinaire, amenant à poser d'une manière différente les

problèmes du travail, en dépassant la seule question des conditions de travail dans l'acception traditionnelle de ce terme. Il s'agit donc là d'une tentative pour imposer une légitimité nouvelle dans les conceptions du travail. Une analyse en terme de valorisation d'un champ professionnel nouveau pourrait être mise en avant. L'intervention des experts marque aussi l'interférence entre le champ de la construction intellectuelle d'un domaine et celui des pratiques des acteurs. La catégorie des experts a été accompagnée de la présence d'autres hommes, patrons, syndicalistes et surtout membres de l'appareil d'Etat, qui à travers le débat social ont essayé d'influencer la stratégie de leurs propres groupes d'appartenance vers l'adoption d'un nouveau modèle de gestion du travail qui leur semblait plus adapté. On pourrait souvent considérer que ces hommes relèvent plus du groupe des experts que de l'acteur social qu'ils représentent. En particulier, certains ont connu autour du thème de l'ACT une mobilité pouvant les amener à relever successivement du monde universitaire ou de recherche, de celui de l'action de l'Etat, et éventuellement du monde de l'entreprise ou même du syndicalisme. Ils ont donc joué un rôle primordial dans la construction des problématiques d'ACT. Si celles-ci sont bien des essais de réponse à la crise sociale du début des années soixante dix, il ne faut d'ailleurs pas oublier que des "experts" avaient ouvert la voie à la réflexion à travers des initiatives comme celle des indicateurs sociaux appliqués au domaine du travail, les premiers modèles de gestion participative, les recherches ergonomiques sur le travail parcellaire, au moment même où le modèle de croissance par la production de masse ne semblait pas être contesté par les mouvements sociaux. L'histoire de ces hommes (et femmes) ne sera pas faite ici. Ils ont pourtant joué un rôle important que l'analyse un peu mécaniste faite ici des enjeux de l'ACT conduit à gommer. Dans la pratique Etat, Patronat et Syndicats sont aussi influencés par le volontarisme de ces analyses d'individus ou de groupes d'idées.

L'Etat a accentué cette mobilisation des experts autour du thème des conditions de travail. La planification, les commissions d'études, l'effort de formation et de recherche, la création de l'ANACT, le financement d'expériences pilotes ont contribué à constituer un "marché" de l'ACT, avec des modèles d'intervention, des outils de validation, des problématiques de régulation. L'Etat a de plus développé une conception nouvelle de son propre rôle dans le système de régulation de la gestion du travail. Cela l'a amené à essayer de réfléchir sur des nouvelles règles de jeu, en tenant compte à la fois des problèmes posés, mais aussi des acteurs du changement. Il a donc été conduit à intégrer dans sa propre pratique les conséquences des pratiques des acteurs sociaux (patronat, organisations syndicales), tout en cherchant à influencer le cadre où elles s'exercent. L'action de l'Etat est ainsi à

la fois marquée par son rôle d'acteur (en liaison notamment avec les problématiques politiques qui se sont succédées de 1970 à 1982), mais aussi en tant que reflet des problématiques plus larges du débat social. L'action de l'Etat traduit ainsi certes un volontarisme social mais adapté à l'environnement tant économique que relationnel. L'analyse de cette action est donc un bon mode d'entrée dans l'étude des problématiques du débat social, dans leur évolution sur une décennie, et, au-delà de la déstructuration du débat vers la fin des années soixante dix, sur le rôle qu'il a joué dans les conceptions nouvelles de la gestion du travail.

## SECTION 2

L'EVOLUTION DES POLITIQUES DE L'ETAT EN MATIERE D'AMELIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL : DE LA POLITIQUE CONTRACTUELLE AUX LOIS  
AUBOUX

Le rôle joué par l'Etat dans la constitution du débat social a été mis en avant plus haut. D'une certaine manière, c'est l'Etat qui a créé et pérennisé le label "ACT". En créant une loi sur l'ACT en 1973, en instituant à cette occasion des procédures internes aux entreprises (commission d'ACT), en mettant en oeuvre un support technique à travers l'Agence Nationale pour l'ACT (ANACT) et financier à travers un fonds pour l'ACT (FACT) et en favorisant un programme de recherche et de formation de spécialistes "Recherche scientifique et ACT" (RESACT), l'Etat a sans doute été le plus fort utilisateur de sigles à terminaison en ACT. Au-delà de la sémantique, cet investissement d'une catégorie nouvelle n'est sans doute pas neutre, de même que l'inflexion que constitue ultérieurement la notion de "revalorisation du travail manuel" n'est pas sans conséquence sur la destruction du débat social dans la seconde partie des années soixante dix.

Cette création d'un concept nouveau, celui de l'ACT, marque ainsi la tentative d'initier de nouvelles règles du jeu, qui au-delà de la volonté de régler le problème de départ (la crise sociale des OS), et en tenant compte du contexte socio-politique de l'époque (l'après mai 1968), auraient vocation à influencer l'ensemble des composantes du système de gestion du travail.

Ce point est important dans la mesure où, s'appuyant sur un problème relativement étroit à l'origine (les difficultés entraînées par la gestion de la main-d'oeuvre dans les tâches parcellaires), le débat sur l'ACT a représenté à certains moments une tentative pour proposer un renouvellement complet des politiques du travail. Il faut certes tempérer cette affirmation en disant que cette tentative a sans doute concerné plus les positions personnelles de certains experts engagés dans l'appareil d'Etat que celui-ci. Mais cependant, cette conception élargie du rôle de l'ACT, au-delà des seuls problèmes de conditions de travail proprement dits, est une clef de lecture de l'action de l'Etat dans ce débat. Celui-ci apparaît comme ayant joué un rôle, au moins potentiel, d'expérimentation d'une nouvelle problématique de la gestion du travail, et cela dans une période charnière entre un modèle de relations sociales congruent à une croissance forte à base de production de masse, et une période de recomposition de ces relations pour répondre à la crise économique et aux transformations commerciales et technologiques qui l'accompagnent. On retrouve ainsi, au plan du jeu des

acteurs sociaux et de leur espace relationnel, la même ambiguïté que celle relevée plus haut pour les nouvelles formes d'organisation du travail. L'ACT est un débat historiquement situé, autour d'un problème de crise sociale du travail, mais dont les enjeux interfèrent avec les transformations qu'amène la crise économique. Cette interférence joue dans les deux sens. Le changement de contexte économique, en particulier la crise de l'emploi, a nécessairement infléchi le déroulement du débat sur l'ACT. Mais en sens inverse ce débat a sans doute joué sur les solutions utilisées pour répondre à la crise. Ceci peut se retrouver dans l'analyse d'un acteur comme l'Etat. L'ACT structurée d'abord dans un contexte de crise sociale d'une économie en croissance, s'est progressivement transformée face à un contexte de crise durable. D'abord motivé par le rétablissement d'un climat social favorable à la croissance, l'Etat a dû réviser ses priorités vers un redéploiement économique. Le thème des conditions de travail a alors été l'un des éléments de justification d'une option néolibérale dans le champ de la gestion du travail, puis il a permis après 1981, une orientation de contractualisation décentralisée. Le développement d'une politique de l'Etat en matière de conditions de travail, puis ses infléchissements sont donc le résultat de la confrontation de ses choix politiques avec le déroulement des problèmes économiques et sociaux rencontrés à un moment donné. De ce point de vue la périodisation de l'action de l'Etat est un bon reflet de la périodisation plus large de l'ensemble du débat social. On peut tenter une telle périodisation en découpant le débat social en trois périodes :

- Du début des années soixante dix à 1976, l'Etat adopte une politique fondée sur deux orientations : jouer un rôle de propagandiste en faveur de l'ACT, en raison des menaces sur l'équilibre qualitatif du marché du travail ; favoriser la mise en oeuvre de politiques d'ACT qui s'inscrivent dans un cadre de politique contractuelle (qui est alors un objectif général pour les relations professionnelles).

- Après 1976, l'Etat choisit une intervention plus limitée dans le cadre de la "politique de revalorisation du travail manuel" qui reconnaît en fait un rôle accru pour les politiques sociales au niveau des entreprises. Cela conduit en fait à un dépérissement progressif du débat social, même si sur le plan pratique la majeure partie des actions incitatives de l'Etat se développent sur cette période.

- Après 1981, c'est moins le thème de l'ACT qui est impliqué que l'adoption par de nouvelles règles institutionnelles (les "lois AUROUX") d'un cadre de contractualisation décentralisée à l'entreprise des politiques de relations sociales. Cette plus grande fluidité des relations sociales est aussi considérée comme un moyen d'accélérer

l'adaptation du système productif au nouveau contexte concurrentiel, et aux transformations technologiques.

Nous reprendrons ici ces trois périodes dont les bornes ont été marquées par deux dates symboliques, mais qui ont connu évidemment des inflexions plus progressives. Il faut d'ailleurs préciser que l'action de l'Etat peut être analysée à partir de trois types d'activités différentes :

- l'activité législative, et plus largement d'application et de contrôle des règles étatiques correspond à l'action la plus visible de l'Etat. Ainsi, en 1982, période où le débat sur l'ACT n'existe plus, c'est surtout les lois nouvelles qui sont les indices des liens entre la nouvelle politique et le déroulement du débat dans les années soixante dix. A contrario, la faiblesse des réformes légales à la suite du rapport SUDREAU de 1975 montre bien une inflexion à partir de 1976.

- l'activité incitative est plus difficile à périodiser. Ainsi, si les institutions d'ACT, la loi de 1973, l'ANACT, le bilan social, ont été conçus dans la première période, leur mise en oeuvre réelle commence à partir de 1975-76. Le FACT qui a subventionné de nombreux projets d'action sur les conditions de travail date de 1976 et existe toujours. Ainsi la période de la "revalorisation du travail manuel" (1976-1981), est marquée par une dualité entre un grand développement des initiatives techniques de l'Etat en matière d'ACT, mais au moment même où l'ACT comme projet politique disparaît progressivement.

- l'activité d'analyse et de recherche. L'Etat encourage la recherche, notamment contractuelle, autour des thèmes qui sont en rapport avec ses préoccupations politiques. Là encore on peut suivre ces préoccupations tant par les rapports d'experts demandés par les ministères (du rapport DELAMOTTE en 1972 au rapport DETRAZ en 1982), que dans les travaux préparatoires à la planification (VIIème et VIIIème plans), que dans la programmation de la recherche (programme RESACT puis Technologie et évolution du Travail, puis programme mobilisateur "Technologie-travail-emploi"). La périodisation de cet effort de recherche, ou des différents appels d'offre qu'il recouvre, est évidemment largement déconnectée de l'action plus politique de l'Etat. Mais il y a cependant, là encore, des liens avec cette action et son évolution.

I. DE LA NOUVELLE SOCIÉTÉ A LA RÉFORME DE L'ENTREPRISE, UNE OPTION CONTRACTUELLE PLUTÔT QUE RÉGLEMENTAIRE, DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE.

Comme on l'a noté dans le chapitre 1, le débat social sur l'ACT s'est constitué progressivement à partir de la crise sociale de mai-juin 1968. Celle-ci avait mis en évidence les rigidités sociales qui accompagnaient une vision trop uniquement quantitative de la politique économique et sociale. Cette période débutant autour du projet politique de "nouvelle société" de J. CHABAN-DELMAS en 1969 et se déroulant jusqu'au rapport SUDREAU sur la réforme de l'entreprise en 1975 est caractérisée par une volonté de remédier à ces rigidités sociales qui commençaient à menacer le bon déroulement de la croissance économique. La place de l'entreprise, et en son sein, de l'organisation du travail, telle qu'elle existe dans cette crise sociale, a été progressivement mise en avant. Le thème des conditions de travail apparaissait comme résumant bien ces divers problèmes.

Il est marqué à la fois par les considérations économiques liées aux difficultés dans la gestion de la main-d'oeuvre de production, et par la nécessité pour les acteurs sociaux de trouver des réponses à la grave crise sociale qu'a été mai 1968 et aux conflits qui ont suivi. Cadre de relations sociales en crise et nécessité micro et macro économique d'une plus grande efficacité de la gestion de la main-d'oeuvre sont donc les deux problèmes auxquels l'Etat doit s'attaquer. Il le fera en tentant une pratique plus "moderniste" que son mode d'action traditionnel : favoriser une problématique plus décentralisée et plus contractuelle de régulation des problèmes sociaux liés au travail ; militer pour une imbrication fonctionnelle entre politique économique et politique sociale. Cette politique, par ses deux caractéristiques : l'option contractuelle et la visée de l'efficacité économique, s'inscrit bien dans l'orientation de la "Nouvelle Société". Elle délimitera ainsi un espace important pour l'ACT dans une perspective de transformation des modes de gestion du travail.

- 1) La loi sur l'amélioration des conditions de travail : une problématique de la régulation décentralisée et contractuelle.

L'Etat s'est rapidement intéressé au problème que posaient les conflits d'OS. En 1972, le Président de la République affirmait au Mans (où deux conflits importants avaient eu lieu dans l'industrie automobile) la nécessité de revoir le "système TAYLOR" et le travail à la chaîne (1). Le Ministre du Travail demandait la même année plusieurs rapports d'experts, dont le rapport DELAMOTTE sur les nouvelles formes d'organisation du travail (2). Dès 1973, l'Etat présentait au parlement une loi sur l'ACT, promulguée au Journal Officiel en décembre 1973 (3).

On a déjà noté que cette loi introduit la notion d'ACT dans le droit français (et même de conditions de travail, car on parlait plutôt jusque là des conditions du travail). De ce point de vue, cette loi marque sans doute une certaine rupture qui n'a pas toujours été relevée. Cette loi se caractérise en effet par sa portée très limitée en matière d'implication coercitive, mais est significative du mode de prise en charge des problèmes de conditions de travail que la puissance publique souhaite voir se développer. Cette loi concerne trois domaines :

- l'hygiène et la sécurité du travail sont abordées brièvement pour préciser certains points.

- un domaine spécifique de l'amélioration des conditions de travail est défini. Il concerne la durée et les horaires de travail (notamment de nuit), l'organisation matérielle, l'ambiance et les facteurs physiques. C'est directement le comité d'entreprise qui est concerné, ou une nouvelle commission, dite "d'amélioration des conditions de travail" dans les grandes entreprises. Ce champ nouveau échappe donc au "comité d'hygiène et de sécurité". L'action de l'Etat dans ce domaine s'appuie notamment sur la création d'une "Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail" dont le rôle est d'aider à la diffusion d'informations et d'encourager les réalisations d'ACT.

(1) PASSERON (A), M. POMPIDOU : le problème de la condition ouvrière doit être reconsidéré. in Le Monde, 11 et 12 Juin 1972.

(2) Une présentation de tous les rapports "d'experts" concernant les conditions de travail jusqu'en 1980 est faite dans : ANACT Rapports publics et conditions de travail, ANACT 1980.

(3) Loi relative à l'amélioration des conditions de travail in Journal Officiel de la République Française, 30 décembre 1973, pp. 14146-14148.



- la loi lève les obstacles juridiques (règle de l'horaire collectif de travail) à l'aménagement du temps de travail. Sous certaines conditions, des horaires aménagés individuels peuvent ainsi être décidés en accord avec les institutions représentatives du personnel ou par accord d'entreprise. Cela concerne tant l'horaire que la durée du travail (horaire mobile et temps partiel).

Les deux derniers points montrent que cette loi agit plus sur les procédures que sur le contenu.

Ainsi, la création des commissions pour l'ACT a été très controversée. Pourquoi ne pas étendre les compétences des comités d'hygiène et de sécurité (ce qui sera fait en 1982 avec les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ? C'est sans doute que l'Etat considère dès 1973 que la problématique de l'ACT est différente de celle (plus centralisée et coercitive) de l'hygiène et de la sécurité. Dans ce dernier cas, le rôle de l'Etat et du droit du travail était important (avec le rôle tutélaire de l'inspection du travail). Les CHS avaient un rôle souvent mineur, et très peu technique (situation qu'un ensemble de loi modifiera à partir de 1976). Les CACT sont donc créés pour fonctionner autrement, comme lieu de concertation dans l'ACT, sans dépendre d'un contrôle étatique des normes de travail. Cela va de plus dans le sens de la politique contractuelle qui donne plus d'importance aux partenaires sociaux.

La création de l'ANACT va dans le même sens. Bien qu'établissement public à caractère administratif, l'ANACT ne s'inscrit pas dans une logique d'intervention réglementaire (bien qu'elle ait souvent joué par la suite un rôle d'expertise technique pour le Ministère du Travail). Administrée par un conseil tripartite, l'ANACT reçoit la mission explicite de "développer le mouvement d'amélioration des conditions de travail et d'aider les partenaires sociaux dans ce domaine". Ainsi sont définis à la fois un champ de l'ACT (le mot de "mouvement" est significatif de la référence au débat social), et un mode de résolution des problèmes qui renvoie à l'intervention des partenaires sociaux, l'Etat ne jouant qu'un rôle d'incitation et de support technique.

L'assouplissement des horaires, enfin, représente un moyen pour répondre à des attentes nouvelles notamment de la population féminine (dont l'importance s'accroît dans la population active). Mais il est intéressant à analyser surtout parce qu'il redonne à un niveau décentralisé (l'entreprise, et même le salarié) un pouvoir de décision autonome par rapport à une règle collective préexistante. La loi permet donc ici la détermination de règles autonomes dans l'entreprise, en limitant les prérogatives centralisées de l'Etat (1). Ainsi, dès cette loi de 1973, l'Etat renonce à certaines de ses compétences traditionnelles dans le contrôle des conditions d'emplois, sous réserve que des solutions contractuelles plus adaptées puissent être trouvées. De ce point de vue la loi de 1973 est la première loi de "flexibilité", et marque ainsi la filiation qui existe entre le débat sur l'ACT et celui sur la flexibilité, comme cela sera examiné plus loin.

Ce relatif retrait législatif s'explique d'abord par des raisons de circonstances. L'Etat a limité son intervention législative car une négociation entre le patronat et les confédérations syndicales était envisagée (elle se déroulera de 1973 à 1975). En se limitant à une loi sur les procédures, l'Etat montrait ainsi sa préférence pour une régulation contractuelle, dans une période où de nombreux problèmes (formation permanente, mensualisation...) avaient été traités au niveau de la négociation interprofessionnelle.

Plus généralement, l'Etat a sans doute souhaité que l'apparition de nouveaux problèmes dans la gestion du travail soit un levier pour initier de nouvelles pratiques de relations professionnelles. Les conditions juridiques avaient largement été transformées après 1968 (reconnaissance de la section syndicale d'entreprise, loi de 1971 sur la négociation collective). Aussi l'Etat proposait pour le thème de l'ACT, porté par une crise sociale qui n'épargnait ni les entreprises (grèves et conflictualité) ni les organisations syndicales (comité de grèves ou de luttes), un nouveau mode de régulation plus décentralisé et contractuel. La création des CACT puis plus tard du bilan social, l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle sur les conditions de travail, semblaient aller

---

(1) Circulaire TE 1/75 du 10 janvier 1975 relative aux horaires individualisés. Ministère du Travail.

dans le sens d'un tel effacement de l'Etat en faveur des acteurs sociaux. L'ACT pouvait ainsi devenir le moyen d'introduire une problématique de la régulation contractuelle dans un domaine, celui des normes de travail, où le rôle tutélaire du contrôle étatique demeurerait important dans la tradition des politiques d'hygiène et de sécurité.

Enfin, ce retrait de l'Etat découle de l'analyse qui voit dans la crise sociale du travail un indice d'une imbrication nouvelle entre l'économique et le social pour l'avenir du système productif. La création d'un champ négociatoire autour des conditions de travail pouvait apparaître ainsi comme étant aussi justifiée par des préoccupations d'efficacité économique.

## 2) L'ACT comme axe privilégié des politiques du travail et de l'emploi.

Cet objectif économique à l'origine de l'ACT a été marqué en particulier par l'importance prise au début du débat social par les problèmes d'organisation du travail. Le rapport DELAMOTTE sur les nouvelles formes d'organisation du travail avait été demandé dès 1972 par le Ministère du Travail pour voir quelles solutions alternatives pouvaient permettre de dépasser le taylorisme. Un autre rapport précisait en 1974 les arguments économiques en faveur des transformations dans l'organisation du travail (1). Ce document constituait la première étape d'une démarche d'aide à la décision d'ACT fondée sur les bilans coûts-avantages qui devait être encouragée par la suite dans le cadre de la recherche contractuelle et par l'action de l'ANACT, pour aboutir à la méthode de l'ANACT en 1979 (voir infra, chapitre 5, section 1). A travers la référence au taylorisme (plus particulièrement au travail à la chaîne et aux tâches parcellaires), l'Etat voyait ainsi une stratégie économique possible en faveur de l'ACT : montrer que le refus des conditions de travail par les salariés avait un coût important en terme de dysfonctionnement, tant micro que macro économique. L'ampleur prise par les grèves d'OS et par la conflictualité latente dans la main-d'oeuvre non qualifiée, amenait ainsi l'Etat à percevoir le thème des conditions de travail comme ayant une large part économique. Cela avait un certain nombre de conséquences du point de vue de la pratique de l'Etat. Tout d'abord, l'importance des enjeux

---

(1) REYNAUD (JD) Les aspects économiques et financiers de la valorisation des tâches d'exécution. Mai 1974.

économiques liés à la crise sociale du travail permettait à l'Etat de tenter d'inciter les entreprises à innover dans le domaine des conditions de travail, notamment à propos de l'organisation du travail. L'action de l'Etat apparaissait ainsi comme relevant plus de la politique économique et sociale au sens large, que de son domaine tutélaire. L'ACT était ainsi un domaine de politique sociale mais à mode de régulation essentiellement économique. L'Etat devait jouer surtout un rôle incitatif. Ensuite, ce rôle incitatif était accentué par certains domaines concrets sur lesquels jouait l'ACT. Ainsi, l'organisation du travail, c'est à dire le contenu des tâches, l'organisation hiérarchique, la charge de travail et sa distribution, sont autant de domaines sur lequel la législation et le contrôle de l'inspection du travail n'avaient pas compétence. Aussi, pour l'Etat, le fait d'être confronté à des problèmes sociaux dans le champ de l'organisation du travail l'amenait à adopter plus une perspective de politique économique et sociale générale, qu'à tenter d'étendre son champ de contrôle tutélaire.

Cette problématique économique de l'Etat autour du thème de l'ACT pouvait s'articuler à son souhait d'inclure ce thème dans le champ contractuel. Dans le début des années soixante dix, ce type d'articulation s'appuyant en particulier sur la négociation interprofessionnelle, avait permis d'institutionnaliser autour de variables fonctionnelles pour l'activité économique, des normes nouvelles. L'Etat avait ensuite repris ces normes dans des législations. C'est dans ce contexte qu'a été institutionnalisée la formation continue. La même cohérence entre problématiques économiques et sociales de l'Etat pouvait être visée autour du thème de l'ACT.

La préparation du VIIème plan a permis que se développe ce discours des experts prônant l'ACT dans sa dimension macro-économique. Ainsi, un essai de prospective du travail réalisé en 1975 postulait un clivage s'accroissant entre les travailleurs n'ayant aucune responsabilité dans l'entreprise et ceux dont le travail devient plus complexe et plus enrichissant, ceci dans l'industrie mais aussi dans les secteurs de services (1). Ce rapport privilégiait donc un scénario de changement du travail fondé sur l'hypothèse de "l'existence d'une dynamique culturelle capable d'infléchir durablement certaines tendances lourdes et d'en intégrer d'autres pour construire et faciliter le

-----  
 (1) *Commissariat Général du Plan. Contribution à une prospective du travail. Collection Economie et Planification. La Documentation Française, 1976, 267 pages.*

passage d'une expansion quantitative à une croissance qualitative". Si ce rapport n'engageait que les experts qui faisaient partie du groupe de réflexion, le VIIème plan a cependant repris à son compte le principe d'un besoin de rééquilibrage qualitatif de l'emploi. Il l'a fait, en outre, en tenant compte d'une première inflexion du contexte socio-économique : le début de la crise de l'emploi. Ainsi, la problématique du VIIème plan lie équilibre qualitatif et quantitatif du marché du travail en postulant que le "meilleur emploi" est la condition du retour au plein emploi. La préparation du VIIème plan est d'ailleurs une période charnière dans la prise en compte du problème des conditions de travail par les pouvoirs publics. Les arguments découlant de la période 1971-74 (constitution du débat social à la suite de la crise sociale du travail parcellaire) sont confrontés à une première prise de conscience de la réalité de la crise économique et de ses incidences sur l'emploi. L'ACT apparaît ainsi comme une stratégie visant à articuler politiques du travail et politiques de l'emploi. Mais cette articulation qui fait la force de l'ACT comme catégorie de référence pour l'action de l'Etat, en fera aussi sa faiblesse ultérieurement lorsqu'elle ne paraîtra pas pouvoir répondre à la réalité de la crise.

Dans cette première période allant jusqu'au milieu des années soixante dix, le souci d'une action sur la qualité de la vie de travail pour assurer l'équilibre du marché du travail en période de croissance, contribue donc aussi à expliquer la dualité de la politique de l'Etat : activisme relatif dans l'instauration d'une problématique de l'ACT, mais retrait partiel dans son intervention directe. L'ACT étant perçue comme une politique sociale nécessaire à une plus grande efficacité économique, l'Etat souhaite la favoriser, mais la laisser prendre en charge par les acteurs de cette vie économique. La démarche de l'Etat doit donc être essentiellement incitative. Puisqu'il s'agit d'inciter les acteurs à faire leur, la problématique de la régulation économique et sociale de la gestion du travail à travers l'ACT, on pourrait même parler d'une stratégie essentiellement pédagogique.

Une série d'initiatives de l'Etat allant dans ce sens s'est donc développée à partir des deux objectifs qui sous-tendent la loi de 1973 (concevoir une stratégie décentralisée et concertée de l'ACT), et le VIIème plan (intégrer l'ACT aux moyens du retour à l'équilibre qualitatif et quantitatif du marché du travail. Elles concernent aussi bien la législation, l'action incitative, que la recherche.

3) La mise en oeuvre de la politique de l'Etat en matière d'ACT.

Sur la base des principes définis plus haut, l'intervention de l'Etat en matière d'ACT s'est développée à partir de 1974 dans la suite de la loi de 1973. Il est plus difficile de définir une périodisation pour ces politiques concrètes que pour la problématique générale. Ainsi, l'ANACT est une institution qui existe toujours, bien que la signification de l'expression ACT ait fortement évolué depuis sa création. Plus généralement, les politiques incitatives de l'Etat en matière d'ACT se sont développées surtout après 1975, alors même que l'environnement économique et social évoluait fortement et que progressivement la problématique de l'Etat se transformait (voir plus loin).

On pourrait suivre l'action de l'Etat à travers les lois et règlements qu'il a mis en oeuvre à la suite de la loi de 1973 (1). Cependant, cette analyse poserait problème pour deux raisons :

D'une part, une partie des dispositions prises par l'Etat en matière d'ACT concerne les problèmes d'hygiène et de sécurité, et est donc plus marquée par une logique du contrôle tutélaire que par la problématique publique de l'ACT décrite ici. La loi de 1973 avait déjà abordé en son titre II quelques points d'hygiène et de sécurité. Mais pour les raisons exposées plus haut, cet aspect est sans doute mineur par rapport à la problématique d'ACT qu'esquisse par ailleurs ce texte. Certes, de nombreux textes concernant l'hygiène et la sécurité ont été élaborés à partir de 1974, tant pour les institutions et procédures, que pour le contenu (en particulier la loi de 1976). La pratique du contrôle des normes de travail qui découle traditionnellement de la démarche de l'hygiène et de la sécurité a aussi concerné des domaines non pris en compte antérieurement, et que le débat sur l'ACT a mis en avant. Ainsi, l'institution en 1976 d'un repos compensateur pour une partie des heures supplémentaires rentre dans cette logique. Il en est de même de la liste des travaux nécessitant une surveillance médicale spéciale pour les salariés concernés qui correspond essentiellement aux risques d'accidents ou de maladies professionnelles, mais qui inclut aussi les travailleurs de nuit, et ceux exposés aux nuisances sonores (juillet 1977). Cependant, ces procédures de contrôle de l'administration sur les normes de travail ne concernent qu'une part relativement limitée de l'action de l'Etat en matière d'ACT.

---

(1) L'ensemble des textes législatifs traitant de l'ACT jusqu'au 1er juillet 1980 a été regroupé dans un document de l'ANACT : ANACT. Collection "Point d'une question", juillet 1980, 71 pages.

En effet, d'autre part, l'action de l'Etat ne peut, en raison même de sa problématique d'ACT, se rapporter à sa seule action normative. La politique d'ACT conduite par l'Etat s'appuie largement sur l'incitation. Même l'oeuvre législative ne s'inscrit pas nécessairement dans une orientation de contrôle, comme on l'a vu pour la loi de 1973. Toute une série de textes édictés après 1973 ont en effet comme fonction essentielle de créer des procédures permettant que l'ACT se développe au niveau décentralisé.

C'est pourquoi, l'action concrète de l'Etat peut être approchée notamment à travers les suites données aux travaux du "comité d'étude pour la réforme de l'entreprise" présidé par P. SUDREAU (1). La nécessité de faire évoluer le statut de l'entreprise dans la société française était posée par certains depuis longtemps. Mais ces réflexions portaient essentiellement sur l'inadéquation du statut financier d'une part, et de celui des représentants (y compris syndicaux) du personnel, d'autre part (2). Ainsi, l'appel à une "démocratie industrielle" concernait-il d'abord les relations professionnelles dans l'entreprise, et en particulier la place du syndicalisme. Le thème des conditions de travail, et plus généralement la crise sociale liée au travail parcellaire, ont amené à poser de façon plus précise ce besoin d'évolution du modèle français d'entreprise. Le nouveau président de la République élu en 1974 a demandé à un comité d'experts de proposer une série de réformes pour faire évoluer ce modèle. Le rapport remis en février 1975 émet des propositions sur une dizaine de domaines de la vie des entreprises. Une large partie de ces propositions ne concerne pas les conditions de travail (tout ce qui a trait au statut juridique et financier des entreprises). Mais la prise de conscience d'une "crise du travail" et d'une "crise de confiance entre les partenaires sociaux" est à l'origine de tout un ensemble de propositions pour faire évoluer l'organisation de l'entreprise et les relations sociales et professionnelles qui s'y nouent. Seule une partie de ces propositions a été reprise sous forme législative ou réglementaire dans les années qui ont suivi le rapport (3). Certaines peuvent être considérées comme n'ayant été retenues finalement et dans un contexte totalement nouveau, qu'à travers les lois "AUROUX" de 1982. Un exemple intéressant, qui sera développé plus loin, concerne l'expression directe des salariés.

---

(1) SUDREAU (P) La réforme de l'entreprise (rapport du comité d'étude). La Documentation Française, 1975, 192 pages.

(2) BLOCH-LAINE (F) Pour une réforme de l'entreprise. Le Seuil (1963), 153 pages.

(3) Liaisons Sociales. Rapport SUDREAU : le bilan des mesures, in Documents Liaisons sociales. n° 125/78. 8 Décembre 1978, 8 pages

Il s'agit certes d'un rapport d'experts qui n'engageait pas directement l'Etat. Mais il s'intégrait bien cependant dans une problématique liant efficacité économique, prise en compte des problèmes sociaux de la gestion du travail, et démarche contractuelle. De plus la référence restait celle de la croissance économique rapide, car les travaux du Comité se sont déroulés fin 1974, dans une période où la crise économique n'était perçue que comme un retournement conjoncturel. Le rapport "SUDREAU" tente donc de dresser une liste des réformes nécessaires pour adapter l'entreprise française. Ces réformes impliquaient, pour la plus grande part d'entre elles, des modifications de la législation. Mais plus que l'évolution de la législation, c'est à l'évolution de sa place dans la vie concrète des entreprises que les membres du comité ont voulu s'attaquer. JM. VERDIER qui était un de ceux-ci considère que la problématique adoptée était d'abord de permettre l'acceptation de la loi, ceci impliquant un minimum de consensus préalable à toute réforme (1). Il fallait pour cela en particulier, que les rapports collectifs et la négociation collective, voient leur importance croître, pour que les réformes soient réellement mises en oeuvre. Cette problématique était cependant très volontariste. JM. VERDIER note d'ailleurs que l'attitude syndicale d'une part (méfiance à l'égard de tout ce qui pouvait paraître conduire à la cogestion) et celle du patronat d'autre part (refus, de fait, de reconnaître au syndicalisme une place dans l'entreprise) contribuaient à une certaine "timidité" dans les propositions du rapport. Pourtant la démarche proposée impliquait pour asseoir les réformes, en particulier du droit du travail, un consensus sur les constats de départ et sur les procédures d'action. Au-delà de cette "timidité", c'est bien la problématique d'une loi "en phase" avec les préoccupations des acteurs sociaux qui était difficile à mettre en oeuvre, dans la mesure où ces acteurs sociaux n'avaient pas entre eux un consensus minimum sur leur place réciproque. Les mesures législatives qui ont été prises à la suite de ce rapport sont donc marquées par la difficulté d'instaurer une "nouvelle donne" du rôle de la loi et des rapports collectifs, et suivent donc les problématiques plus politiques des différents gouvernements qui se sont succédés. On verra comment un constat permanent des pouvoirs publics, favoriser l'expression des salariés, s'est traduit par des pratiques très différenciées, le facteur principal étant le modèle de référence sur les relations sociales dans l'entreprise (en particulier la place du syndicalisme).

---

(1) VERDIER (JM) *Le rapport SUDREAU in KAHN-FREUND (S) Eds. La participation (quelques expériences étrangères). Librairies Techniques. 1976. pp. 97-109.*



Ainsi, le rapport SUDREAU marque une date dans le développement de la politique de l'Etat en matière d'ACT. Il définit des objectifs cohérents avec la problématique de départ de l'Etat (objectif économique et procédure contractuelle). Le degré de reprise de ces propositions par les pouvoirs publics et son évolution dans le temps sont un indicateur des infléchissements de cette politique.

Le rapport du Comité SUDREAU proposait notamment d'accroître l'information disponible sur les conditions d'utilisation de la main-d'oeuvre. Déjà la loi de 1973 sur l'ACT stipulait l'obligation pour les directions de faire au moins une fois par an un rapport sur les actions d'ACT passées ou programmées. Le Comité d'Entreprise, ou la Commission d'ACT lorsqu'elle existait, était destinataire de ce rapport. Plus généralement, et pour concevoir les moyens opérationnels d'une telle information, une loi du 12 juillet 1977 a institué pour les entreprises d'au moins 300 salariés un "bilan social" (1). Ce bilan ne concerne pas uniquement les thèmes de conditions de travail, même dans le sens large donné à ce terme dans le débat sur l'ACT. Les informations sur la structure des salaires, l'emploi, la formation, les institutions représentatives du personnel, l'action syndicale, représentent une large part de ce bilan. Mais la problématique d'un tel bilan, par elle-même, s'inscrit bien dans le type de régulation sociale que l'Etat souhaitait privilégier dans le champ de la gestion du travail à travers le thème de l'ACT. Parler de bilan social conduit, par un certain parallélisme avec la comptabilité traditionnelle, à inscrire les données sociales de la gestion du travail dans un outil à double objectif : créer de l'information vers les partenaires de l'entreprise, permettre que ces informations soient elles-mêmes un support à une gestion améliorée. L'information sur une série de dimensions de la gestion du travail dans l'entreprise est rendue obligatoire. Mais si elle peut ainsi servir à un contrôle de cette gestion, ce n'est pas le contrôle par l'Administration qui est visé, mais plus un contrôle interne. Il s'agit d'abord de donner aux partenaires sociaux dans l'entreprise (institutions représentatives et délégués syndicaux), des informations sur la vie sociale dans l'entreprise, même si ces informations sont aussi transmises à l'inspection du travail. La loi sur le bilan social crée ainsi un support technique pour des obligations d'informations préexistantes (rapport sur l'ACT déjà cité, programmes de formation professionnelle, d'hygiène et de sécurité). Lors de la présentation du projet de loi

---

(1) *Revue Française de gestion. Numéro spécial : le bilan social, 1977, n° 12-13, 207 pages + 61 pages.*

devant l'Assemblée Nationale, le Ministère du Travail précisait cette problématique de l'information dans l'entreprise : le bilan social était présenté comme destiné à réduire les "conflits dévastateurs et négatifs" et à augmenter ceux qui sont "fructueux, parce qu'ils forcent l'entreprise à progresser" (1). Le support à la gestion, pour sa part, n'est pas inscrit dans la loi. Mais le bilan social est une occasion pour amener les entreprises à utiliser les données qu'elles recueillent dans une perspective renouvelée de gestion de la main-d'oeuvre. Ainsi, la liste des indicateurs retenus pour le bilan social des entreprises industrielles et agricoles contient, entre autres critères, le turnover, l'absentéisme, les données d'hygiène et de sécurité, le temps partiel, l'organisation des horaires en équipes, la proportion de travailleurs à la chaîne... Ces données sont autant d'éléments d'un tableau de bord social qui peut être éventuellement complété par des méthodes plus gestionnaires comme les évaluations des coûts des conditions de travail (examinées au chapitre 5). L'institution du bilan social est donc aussi une invitation faite aux entreprises pour intégrer les paramètres de gestion sociale dans leur évaluation économique générale. Créer l'information sur la gestion sociale vise ainsi à la fois à initier des mécanismes nouveaux de relations sociales et des indicateurs nouveaux de la gestion. Plus généralement, elle crée ainsi un langage commun au monde des relations sociales et à celui de la gestion.

La création en 1976 d'un fonds pour l'ACT (FACT) s'intègre dans cette politique de l'Etat en faveur de l'ACT. Il s'agit d'un mécanisme de subventions publiques ayant pour but d'encourager les entreprises à réaliser des actions exemplaires d'ACT, pouvant servir de modèles diffusés par les pouvoirs publics (notamment par l'ANACT qui joue aussi un rôle d'expertise technique auprès du Ministère du Travail dont relève le fonds). La procédure d'obtention de ce fonds (qui peut financer 50 % des frais d'étude et 30 % des investissements) implique un avis du comité d'entreprise sur le projet.

-----  
 (1) Travail-flash (Service de presse du Ministère du travail) n° 15, 1977, p. 9.

Le modèle des subventions du FACT correspond largement à la problématique de l'Etat dans les années 1975-76. Celui-ci joue essentiellement un rôle d'incitation et d'information, laissant l'initiative aux entreprises, dans un cadre concertatif. Il définit cependant un "modèle d'ACT". Ainsi il propose de donner une place à l'expression des salariés, il implique l'information et l'avis des représentants du personnel, enfin il est procédé après coup à une évaluation des résultats, souvent par des experts ou des chercheurs, et le caractère exemplaire des projets retenus s'explique par l'objectif d'inciter, par des "modèles", les entreprises à prendre en charge l'effort d'ACT. Le FACT ressemble ainsi, par certains de ses aspects, au programme allemand "d'humanisation du travail" développé dans la fin des années soixante dix, même si ce dernier relevait en principe de l'effort de recherche.

Le FACT a mobilisé des masses financières assez importantes, et pour de nombreux projets. Au 31 janvier 1980, 221 projets avaient été subventionnés pour un total de 53 millions de francs (couvrant à 16 % les dépenses totales engagées par les entreprises dans ces projets). Mais le rôle de l'Etat est présenté pour autant comme ne devant pas se substituer aux responsabilités des entreprises et des acteurs de celles-ci. L'Etat veut simplement hâter la prise de conscience (1).

L'action dans le domaine de la recherche sur l'ACT est plus difficile à relier à la problématique de l'Etat. Même si la recherche contractuelle est influencée par la demande sociale de l'Etat, les grands organismes dispensateurs de financements contractuels dans le domaine de la recherche sur les conditions de travail (CORDES, DGRST,) ont fonctionné selon les procédures traditionnelles des comités scientifiques. Cependant, l'influence de la problématique de l'Etat se retrouve surtout dans la catégorisation en terme d'ACT. Ainsi, la Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique (DGRST) a convoqué en 1974 un groupe de réflexion composé de scientifiques de plusieurs secteurs disciplinaires concernés par les conditions de travail, et de représentants des acteurs sociaux et de l'Administration. Un programme de recherche intitulé : Recherche Scientifique et ACT devait être mis sur pied en 1975 dans le cadre d'une "action

-----  
 (1) Ministère du Travail : Pour une meilleure vie au travail : le FACT  
 1976, 16 pages.

concertée" (1). Un Comité RESACT a ainsi joué un rôle structurant sur la recherche scientifique dans le domaine de l'ACT (distribution de bourses de recherche, appels d'offre pour des recherches dans le champ de l'ACT) jusqu'à l'arrêt brutal de son action en 1980 dans le cadre d'une réorientation de la recherche sur le travail. Un bilan d'ensemble de cette action concertée pour sa première période a été dressé en 1978 (2). La vie de ce comité RESACT dépasse le seul domaine de la recherche scientifique. Elle marque d'abord la liaison décrite plus haut entre "experts" et acteurs sociaux, sous l'égide de l'Etat, pour donner corps à la problématique sociale de l'ACT. Le Comité RESACT a été un lieu où s'affrontaient des disciplines et des problématiques scientifiques différentes (de l'ergonomie à la sociologie ou à la gestion). Mais cette mise en rapport se faisait autour de la catégorisation en terme d'ACT. Ainsi le premier appel d'offre (en 1976) portait sur trois champs dont deux concernaient le contenu des pratiques d'ACT (la charge de travail, les transformations dans les postes et l'organisation du travail), mais dont le troisième renvoyait aux procédures et notamment aux rôle des relations sociales et des rapports collectifs (les "obstacles à l'ACT"). L'évolution dans le temps des projets financés montre d'ailleurs l'importance des préoccupations de la demande sociale dans le déroulement de l'action RESACT. Ainsi, plus d'un tiers des recherches financées lors du premier appel d'offre (1976) concernaient l'organisation du travail. Cela s'explique par l'importance à cette période du mouvement des nouvelles formes d'organisation du travail. Par la suite, au contraire, ce thème a quasiment disparu au moment où par ailleurs les pratiques de réorganisation du travail voyaient leur importance décliner.

Ainsi, à travers ses différents moyens d'action (législation, incitation, support technique ou de recherche), l'Etat s'est donné les moyens de développer sa pratique dans le champ de l'ACT, selon la problématique décrite plus haut. Le bilan de cette action à la fin des années soixante dix est cependant nuancé. La notion même d'ACT est alors en déclin. L'échec relatif des nouvelles formes d'organisation du travail, l'accentuation de la crise de l'emploi, l'émergence à travers les technologies nouvelles de nouvelles conditions d'organisation et

---

(1) DGRST, *Rapport du groupe de réflexion "Recherche Scientifique et amélioration des conditions de Travail"* in *Le Progrès Scientifique*, n° 176.

(2) Action RESACT : *Recherche scientifique et amélioration des conditions de travail* in *Le Progrès Scientifique*, juillet-août 1978, n° 195, pp 61-67.

d'utilisation du travail, amènent à s'interroger sur la validité de la problématique économique qui était à l'origine de l'ACT. Dès lors, c'est largement sur les enjeux liés aux relations sociales et professionnelles que le thème de l'ACT joue son rôle essentiel dans cette seconde période. Au niveau de la politique de l'Etat cela correspond à l'évolution de la politique de "revalorisation du travail manuel".

## II. LA POLITIQUE DE "REVALORISATION DU TRAVAIL MANUEL" : DE L'ACT AU NEOLIBERALISME.

La politique de "revalorisation du travail manuel" (RTM) a été définie lors d'un "conseil central de planification", en juillet 1975. Elle illustre bien, à ses origines, la cohérence entre les problématiques économiques et sociales de l'Etat. Les travaux préparatoires au VIIème plan, comme le comité SUDREAU sur la réforme de l'entreprise, affirmant l'existence d'une crise sociale du travail, l'Etat veut revaloriser l'image et le statut du travail manuel dans la société française. De ce point de vue, les pratiques décrites plus haut qui découlent du rapport SUDREAU, sont contemporaines à la politique de RTM, et en sont donc partiellement issues. Il y a ainsi une continuité avec les premières politiques d'ACT de l'Etat.

Mais, dès l'origine, cette politique est marquée par un infléchissement idéologique de la part de l'Etat. L'objectif de la politique de RTM est d'en faire un outil d'une plus grande cohésion sociale, fondée sur les valeurs de l'entreprise. Même si l'objectif d'une plus grande fonctionnalité des relations sociales par rapport aux objectifs économiques demeure, celle-ci est perçue dans une problématique différente de celle de la "Nouvelle Société". Imperceptiblement le concertatif prend le pas sur le contractuel. Pour mener cette politique, un secrétariat d'Etat spécifique est créé, et sera maintenu jusqu'en 1981 avec le même titulaire (L. STOLERU). Ce secrétariat d'Etat est ainsi chargé de populariser cette politique, même si la mise en oeuvre pratique des réformes relève en fait du Ministère du Travail. Ainsi, le secrétariat d'Etat engage dès son origine une action médiatique importante (sous forme d'affichage et de spots télévisés sur le thème "Maintenant, priorité aux travailleurs manuels"). L'objectif visé est de "faire tomber les barrières sociales qui empêchent certains travailleurs manuels de trouver leur juste place dans notre société" (1). La problématique de l'Etat s'attache désormais à

-----  
 (1) *Secrétariat d'Etat à la Condition des Travailleurs Manuels. Dossier d'informations, 5 fiches (1976).*

privilégier le caractère consensuel des solutions. Même si l'action des partenaires sociaux reste sollicitée, c'est d'abord les acteurs dans l'entreprise qui sont invités à agir. Le Secrétariat d'Etat joue un rôle actif dans cette voie consensuelle. Ainsi, les partenaires définis dans la plaquette de présentation de son action sont le travailleur manuel (distingué du syndicat), le chef d'entreprise et l'encadrement. C'est sur cette base que doivent être introduites "de nouvelles relations du travail : droit d'expression des travailleurs dans l'atelier, rôle de la maîtrise, création d'équipes autonomes ayant des responsabilités élargies" (1). Pour favoriser cette démarche, une Association Nationale pour la Revalorisation du Travail Manuel est créée. Elle jouera un grand rôle dans l'effort de légitimation de la politique de RTM.

L'esprit de la politique de RTM est donc marqué par une inflexion dans le modèle de relations sociales qui est avancé. Le rapport SUDREAU partant des mêmes constats et d'analyses assez proches quant au thème de l'ACT, avait pour sa part affirmé la nécessité de "reconnaître le syndicat comme partenaire". La politique de RTM est largement "asyndicale". Cela explique en particulier la raison pour laquelle l'un des objectifs proposés par le Comité SUDREAU, "reconnaître une faculté d'expression à chaque salarié", n'a été suivi que par une "recommandation relative à l'expression directe des salariés dans les entreprises" du Ministère du Travail en avril 1977. Le rapport SUDREAU proposait que le concours des représentants qualifiés des salariés soit requis pour la mise en oeuvre de cette expression. La recommandation ministérielle de 77, qui de toute manière n'a aucune portée normative, ne fait aucune référence au rôle que pourraient jouer les délégués élus ou syndicaux des salariés. La politique de RTM ne consiste donc pas uniquement en une reconnaissance de la nécessité d'une plus large régulation sociale au niveau de l'entreprise. Elle pose aussi de fait, l'autonomie de ce niveau de l'entreprise, par rapport aux relations professionnelles traditionnelles, et au mode de résolution des problèmes sociaux dans le travail. Ainsi, tous les projets de lois envisagés pour donner une forme d'institutionnalisation du droit d'expression, même sans reconnaître un rôle au syndicalisme, ont été retirés sous la pression des milieux patronaux, jusqu'aux nouvelles lois de 1982. L'Etat s'est donc progressivement effacé face aux initiatives des directions d'entreprises.

Cet infléchissement du contractuel vers le concertatif (et même le consensuel) ne s'explique pas uniquement en effet par les

---

(1) *Ibid*

positions idéologiques du pouvoir politique. Il correspond aussi à une évolution importante dans l'attitude du patronat français après 1975 (ce point sera examiné au chapitre suivant) et dans la négociation collective. La négociation interprofessionnelle sur l'ACT commencée en 1973 n'a en effet abouti qu'en mars 1975 à un accord non signé par la CGT et la CFDT. La portée pratique de cet accord est assez faible. La problématique d'une régulation contractuelle des problèmes de conditions de travail n'a donc pas répondu aux attentes des pouvoirs publics dans le début des années soixante dix. La politique de RIM prend acte de cette évolution. Avec le développement des politiques sociales autonomes des entreprises durant la seconde moitié des années soixante dix et leur reprise comme stratégie sociale par le CNPF, la politique de RIM va progressivement devenir un support à une inflexion néolibérale de la politique de l'Etat. De ce point de vue, si la politique de RIM marque un temps de la périodisation du débat sur l'ACT, cette période est d'abord marquée par le reflux des objectifs de l'Etat, qui va progressivement se contenter de reconnaître et d'encourager les pratiques décentralisées des entreprises. Dans ce second temps du débat social, c'est bien le monde patronal qui est l'acteur principal.

Les inflexions dans la politique de RIM s'expliquent aussi par l'évolution dans ses fondements économiques. A l'origine la RIM était perçue comme une stratégie globale s'appuyant sur l'ACT mais aussi sur les transformations dans le statut économique du travail manuel (formation, qualification, salaires). Ainsi, le Secrétariat d'Etat avait souhaité que soit mise en oeuvre une politique de revalorisation salariale pour les travailleurs manuels. Les recommandations du groupe d'étude sur ces questions impliquaient un effort de rééquilibrage qui pouvait être un champ d'action pour les partenaires sociaux (1). Mais à partir de l'automne 1976, la nécessité de lutter contre l'inflation conduit l'Etat à intervenir directement sur les politiques salariales. Les possibilités d'une action conséquente dans un tel contexte étaient donc réduites. Les résultats ont été effectivement assez faibles.

Les mêmes inflexions au plan économique ont influé sur l'incitation à l'amélioration qualitative des postes de travail. Les conditions du marché du travail (prise de conscience à partir de 1976 d'un chômage structurel de haut niveau, et d'une détérioration prévisible au moins jusqu'en 1985), ont modifié certains des indicateurs mis en avant pour prôner les ACT, particulièrement les indicateurs de

-----  
 (1) GIRAUDET, *Rémunération des travailleurs manuels. Rapport du groupe de travail*. La Documentation Française (Paris) 1976.

coûts et d'avantages. Les expériences assez nombreuses de restructuration des tâches faites par les entreprises ont commencé à connaître certains échecs. Aussi, la problématique d'ensemble s'est insensiblement modifiée. Ainsi le principe énoncé pour le VIIème Plan (relation entre meilleur et plein emploi), a pris une forme nouvelle. Il est ainsi significatif que le secrétariat d'Etat aux travailleurs manuels ait reçu en 1977 la compétence concernant les travailleurs immigrés. Les pouvoirs publics espéraient pouvoir à travers une revalorisation du travail manuel conduire à une substitution entre travailleurs immigrés et français. Cette relation entre ACT et immigration est intéressante à analyser. Alors qu'en 1972 certains prônaient la limitation de l'immigration pour inciter les entreprises à l'ACT, le nouveau contexte du marché du travail a amené certains à croire que l'ACT était un moyen de favoriser la résorption du chômage par réduction de la population immigrée.

Aussi, la problématique économique au départ de la politique de RIM, inspirée du VIIème plan, et donc fondée sur une catégorisation issue de la période de croissance, s'est progressivement adaptée à un contexte économique et social nouveau.

La préparation du VIIIème plan a marqué de façon nette cette évolution. Ainsi le rapport de la commission "Emploi et relations du travail" est centré essentiellement autour du développement du chômage comme phénomène central. L'ACT n'apparaît plus que comme un objectif parmi d'autres, et non comme un moyen de l'équilibre du marché du travail (1). La problématique du dysfonctionnement économique liée à une crise culturelle du travail perd beaucoup de son acuité. Le débat sur l'avenir du travail est désormais lié à celui sur la place de la technologie. C'est d'elle qu'on attend une réduction de la part des tâches taylorisées.

Aussi la marge "culturelle" d'organisation du travail qui avait fait le succès de l'approche socio-technique dans un contexte de crise sociale du travail apparaît désormais secondaire par rapport aux conséquences des contraintes de la concurrence internationale et d'un nouveau déterminisme technologique (2).

-----  
 (1) Commissariat Général du Plan. Emploi et relations du travail (préparation du VIIIème Plan 1981-1985). La Documentation Française, Paris, 1980, 245 pages.

(2) Commissariat Général du Plan. La Société Française et la Technologie. La Documentation Française (Paris), 1980, 222 pages.  
 Commissariat Général du Plan. Réflexions sur l'avenir du travail. La Documentation Française (Paris) 1980, 169 pages.



Dès lors, l'ACT n'est plus une catégorie homogène qui peut être un axe de la politique du travail de l'Etat. Une première conception, traditionnelle, de l'ACT s'affronte aux contraintes économiques qui poussent à une nouvelle rationalisation du travail. Une autre, au contraire, retient du succès des politiques sociales de participation directe (voir chapitre suivant) l'idée de la nécessité d'une gestion plus participative. Mais celle-ci peut se développer désormais sur des thèmes autres que les conditions de travail. Ainsi, la qualité devient un élément important de la compétitivité. Les méthodes participatives pourront s'attacher à ce domaine, comme dans les cercles de qualité.

La première conception devient difficile à maintenir comme objectif prioritaire (ce qu'était la politique de RTM). Aussi, est-elle reprise comme jouant un rôle spécifique dans des scénarios de société duale (1). A côté d'un secteur centré sur la rationalisation on peut envisager un autre secteur, plus composite, qui regrouperait des activités marginales, plus "gratifiantes" mais moins rémunératrices, des activités moins organisées, mais plus déprotégées qui joueraient un rôle d'équilibre quantitatif du marché du travail.

La deuxième conception considère que dans le secteur directement exposé à la concurrence, les marges de manoeuvre tant en matière d'emploi que d'action sur les conditions de travail apparaissent ainsi assez réduites. L'ACT doit être examinée en référence à cet objectif central d'efficacité. Ceci ne conduit pas à remettre en cause l'objectif d'ACT, mais à l'intégrer à un schéma d'ensemble de gestion de main-d'oeuvre, les exemples de la RFA et du Japon étant cités : polyvalence, cercles de qualité...

Même si ces réflexions d'experts n'engagent pas les pouvoirs publics, elles montrent les difficultés, à la fin des années soixante dix, d'une problématique globale de l'ACT. Les enjeux économiques, et les possibilités de transformations, sont désormais différents. La catégorisation en terme d'ACT connaît donc un rapide dépérissement. L'exemple de la recherche contractuelle peut être mis en avant. En 1980, le comité RESACT est remplacé par un grand programme intersectoriel "Technologie et évolution du travail". Son objet central en est très différent. Il s'agit de l'accélération du progrès technique et des

-----  
 (1) AMADO (J) et STOFFAES (C). *Vers une socio-économie duale ?* in La société française et la technologie, op. cit.

conséquences que risque d'entraîner une préparation insuffisante de la France à ces changements (1).

Dans un tel contexte les objectifs idéologiques de la politique de RIM apparaissent, dans la fin des années soixante dix, comme ayant acquis leur autonomie par rapport aux objectifs économiques qui étaient à l'origine du débat sur l'ACT. Le discours de l'Etat devient de plus en plus centré sur les procédures nouvelles de relations sociales dans l'entreprise (participation directe, concertation avec l'encadrement, valorisation du rôle des agents de maîtrise...), en dehors même du problème qui a conduit à ces procédures. Le parallélisme avec les stratégies patronales en vue d'un champ nouveau de relations sociales internes aux entreprises est certain. La politique de RIM par son aval médiatique à une idéologie néolibérale, s'inscrit alors dans le débat nouveau, dans cette période, de la dérégulation comme moyen d'une plus grande flexibilité de la gestion du travail. Cette articulation n'est pas directe. Même limitées, les innovations législatives amenées par la RIM ne sont pas nulles. Mais, le discours sur une régulation consensuelle dans l'entreprise des problèmes de conditions de travail, qui est aussi celui du patronat à partir de 1976, sert non seulement à freiner l'extension de l'intervention étatique à ce niveau, mais aussi à justifier des analyses qui réclament une remise à plat des relations professionnelles. Cela est surtout le fait du patronat en 1980 et 81, et s'est notamment caractérisé par la difficulté pour le syndicalisme français, de définir les réorientations nécessaires de ses stratégies, face à une déstabilisation du cadre préexistant des relations professionnelles. Ces difficultés analysées plus loin dans le chapitre 8, tenaient notamment au rôle joué par les problèmes de conditions de travail dans cette déstabilisation. La politique de RIM en promouvant une problématique de la régulation décentralisée et concertative, a accentué ces difficultés pour le syndicalisme.

C'est en cela que la politique de RIM marque le passage d'une ACT fondée sur la régulation contractuelle et conjointe à une régulation décentralisée et consensuelle de la gestion du travail. Cela joue non seulement sur le développement d'une gestion participative, mais aussi sur la flexibilisation des conditions d'emploi (aménagement du temps de travail notamment).

---

(1) DGRST. Préparation du plan décennal de la recherche : technologie et évolution du travail in Le progrès Scientifique, 1980, pp. 257-263.

### III. DE L'ACT AUX LOIS AUROUX : POUR UNE REGULATION DECENTRALISEE MAIS CONTRACTUELLE.

C'est dans ce contexte qu'il faut analyser les lois "AUROUX" qui modifient le droit du travail après l'arrivée de la gauche au pouvoir politique. Ces "nouveaux droits" concernent une large part du cadre institutionnel de la gestion du travail, en particulier des droits collectifs et syndicaux. Pour une part importante, ces innovations sont influencées par l'évolution passée des problématiques de l'Etat dans le domaine de l'ACT, et des pratiques des acteurs sociaux (1).

La nouvelle politique de l'Etat ne marque pas vraiment, par rapport à celle de la RTM, une rupture quant au contenu, ni quant aux objectifs, mais conduit par contre à une redéfinition de la problématique de régulation qui est adoptée. Ainsi, la destructuration du thème de l'ACT, déjà fortement avancée dans la fin des années soixante dix, se poursuit en fait, en particulier en raison du rôle croissant des technologies nouvelles dans le débat sur l'avenir du travail. Le contexte de crise de l'emploi rend aussi difficile le maintien telle quelle de la problématique de la crise sociale du travail. Enfin, le choc de la compétitivité de certains pays comme le Japon amène à privilégier de plus en plus les sujets techniques et économiques (qualité, adaptabilité,...) pour la participation directe des travailleurs. La politique de l'Etat prendra alors plusieurs directions. Sur le plan des procédures d'action sur les conditions de travail, la fusion des CHS et de CACT en une CHSCT ayant des compétences techniques et des capacités d'intervention accrues marque un certain retour à une définition plus limitée du terme de conditions de travail aux problèmes de risques et de nuisances. Au niveau des incitations en matière de recherche, la création d'un programme mobilisateur sur le thème "Technologie, travail, emploi", élargit le champ par rapport au programme RESACT, et au programme (non réellement mis en oeuvre) "Technologie-évolution du Travail". L'ACT ne devient que l'un des domaines de l'évolution du travail dans un contexte de fortes mutations économiques et techniques. Enfin, le thème des horaires de travail (aménagement ou réduction), s'élargit par rapport aux seuls problèmes de conditions de travail (horaires flexibles), vers une adaptation aux conditions de la production (flexibilité des normes d'horaire de travail) à travers la circulaire du 22 février 1982 sur la durée du travail, elle même en suite d'un accord interprofessionnel de 1981.

-----  
 (1) TCHOBANIAN (R) *Les nouveaux droits des travailleurs. op. cit.*

Mais la politique de l'Etat marque une évolution importante dans les conséquences du thème de l'ACT pour le cadre des relations professionnelles à travers deux lois de 1982 : celle sur les libertés dans l'entreprise, celle sur la négociation collective. La première institue un droit d'expression directe pour les salariés, exercé de manière collective, et organisé, pour les entreprises de plus de 200 salariés, à travers la négociation d'entreprise. La seconde institue une obligation annuelle de négocier au niveau de l'entreprise sur les salaires, la durée et l'organisation du temps de travail.

La loi sur l'obligation de négocier dans l'entreprise marque une évolution dans la problématique de l'Etat en matière d'encadrement institutionnel de la gestion du travail. Même si la négociation d'entreprise était prévue dans la loi de 1971, et si la loi sur la section syndicale d'entreprise avait défini dès 1968 une place pour le syndicalisme dans l'entreprise, la loi de 1982 marque, par son caractère obligatoire, une nouvelle étape (1). Ce choix d'une décentralisation du système de relations professionnelles et de négociation collective peut surprendre de la part d'un gouvernement qui souhaite redonner des moyens d'action à un syndicalisme en difficulté. Le syndicalisme français a traditionnellement exercé son action essentiellement au niveau des branches d'activité. Il a de plus fréquemment attendu de l'Etat, une généralisation des acquis contractuels à travers la loi. L'obligation de négocier dans l'entreprise l'amène donc à devoir réorienter ses moyens d'action à un niveau où ne se trouve pas, traditionnellement, sa plus grande efficacité et ce dans une période de désyndicalisation. La loi de 1982 ne peut donc être comprise que comme une réponse à une évolution déjà largement entamée dans les niveaux de la régulation sociale de la gestion du travail. L'émergence de l'entreprise comme niveau de cette régulation durant la deuxième moitié des années soixante dix, à travers les politiques sociales des entreprises (voir le chapitre 7), se traduisait par une perte d'efficacité de la négociation collective au niveau des branches. Cette évolution tient évidemment aux conditions nouvelles de l'organisation de la production. La crise de structure le système préexistant d'encadrement institutionnel, au nom d'une nécessaire flexibilité. Mais le thème des conditions de travail a aussi joué un rôle dans la prise de conscience de cette nécessité. La politique de RIM a contribué à donner des bases idéologiques pour une telle flexibilité. Mais elle l'a fait, comme on l'a vu plus haut, à

-----  
 (1) EYRAUD (F) et TCHOBANIAN (R) *Tendance et évolution des relations professionnelles en France : la tentation de l'entreprise. Document LEST N° 84.3, 1984, 27 pages.*

travers une logique de dérégulation, conduisant plus à flexibiliser le système précédent (en réduisant la place de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail), qu'en lui en substituant un nouveau (avec un nouveau modèle d'encadrement institutionnel). La loi de 1982 prend acte de l'évolution vers le niveau décentralisé (notamment dans la création des normes d'horaire de travail), mais en l'accompagnant par un nouveau cadre de régulation contractuelle, fondé sur la négociation dans l'entreprise, et permettant de l'articuler à l'action plus centralisée.

La loi sur l'expression directe et collective des salariés dans l'entreprise, directement issue des débats sur l'ACT, approfondit encore le caractère innovateur de ces lois. Cette loi a souvent été présentée comme marquant un grand volontarisme social d'un pouvoir politique nouveau. Certains en ont dénoncé les risques pour le fonctionnement des entreprises. D'autres y ont vu une chance de faire évoluer profondément l'entreprise, comme ses acteurs. Certains enfin y ont vu un texte sans importance et de peu d'effet. Tous ces points de vue postulent un volontarisme important de ce droit. Pourtant celui-ci est dans la suite du rapport SUDREAU sur la réforme de l'entreprise que la politique de RIM avait repris sous forme de recommandation. Il définit un type de participation directe qui avait été développé à l'initiative des directions, dans de nombreuses entreprises. Enfin, ces formes d'expression, même si elles étaient revendiquées par certains syndicalistes, en inquiétaient d'autres. Les expériences patronales décrites plus loin ont apporté beaucoup de difficultés au mouvement syndical français dans la fin des années soixante dix. La loi sur le droit d'expression est donc non seulement volontariste, mais aussi audacieuse. En instituant un droit à l'expression directe, la loi ouvre bien un champ potentiel d'autonomie des salariés à l'égard des hiérarchies d'entreprises (d'où sa place dans une loi sur les libertés dans l'entreprise). Mais cette autonomie s'exerce aussi par rapport au principe de délégation qui caractérise les rapports entre salariés et syndicalisme en France. Il y a donc là un risque pour le syndicalisme (dénoncé d'ailleurs par la confédération FO). Ce risque n'a pu être pris par un gouvernement de gauche qui souhaitait freiner les difficultés du syndicalisme qu'en raison des développements de la période précédente. Il a introduit l'expression directe dans le droit du travail en tenant compte de cette période et des réajustements d'analyses et de stratégies qui ont caractérisé les syndicats sur cette période sous le poids des contraintes d'une politique sociale offensive du patronat français (voir chapitre 8). Aussi la loi de 82 est d'abord une forme d'enregistrement dans le droit, de cette évolution, ainsi qu'une remise en jeu de l'acteur syndical dans la définition des procédures d'application de ce droit. Il s'agit donc, là encore, d'un volontarisme social sous

contrainte, institutionnalisant l'évolution des systèmes de relations sociales, mais en l'intégrant à une problématique de régulation contractuelle.

Aussi, si on ne peut pas parler à propos des lois AUROUX, d'une troisième période dans la problématique de l'Etat en matière d'ACT (celle-ci n'étant plus une catégorie homogène), on peut y voir le rôle joué par le débat social dans l'évolution de la problématique étatique de régulation de la gestion du travail. Le fait pour un pouvoir politique de gauche de définir des droits allant vers une plus grande flexibilité et une plus grande décentralisation dans la définition des normes de travail, et dans leur encadrement institutionnel, n'est pas dans sa tradition idéologique. Le rôle joué par le débat sur l'ACT dans l'évolution des problématiques de régulation sociale, du syndicalisme et des partis politiques de gauche, explique largement ce choix.

Ainsi, les trois périodes (jusqu'en 1975, de 1976 à 1981, après 1981), malgré des contextes économiques et politiques très contrastés, ont permis qu'à travers le thème de l'ACT apparaisse une nouvelle problématique du rôle de l'Etat dans la gestion du travail. Le thème de l'ACT n'est évidemment pas le seul facteur de cette apparition. Mais le paradoxe apparent consiste bien dans le fait qu'un problème perçu comme social (une crise sociale du travail) ait conduit l'Etat à privilégier l'action des acteurs décentralisés en limitant son propre rôle à la définition de procédures. Dans une telle orientation, l'Etat envisage le social comme très lié aux enjeux économiques et comme étant une condition de leurs succès. La régulation décentralisée étant ainsi renforcée, au nom même d'une intensification des procédures de relations sociales, le thème de l'entreprise devient le véritable enjeu des options idéologiques. Dans la politique de RIM, le constat d'une efficacité de ces procédures a été l'objet d'une lecture néolibérale, prônant la régulation consensuelle, et jouant donc sur un dépérissement de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail. Cela se traduisait en particulier par la remise en cause de la nature même des rapports collectifs, au détriment du fait syndical et de la régulation contractuelle. Les lois AUROUX prennent acte de l'évolution mais réintroduisent les rapports collectifs et le fait syndical, à travers l'obligation de négocier et en donnant à l'expression des salariés un statut de liberté collective des travailleurs pouvant s'articuler au fonctionnement traditionnel des relations sociales (qu'elles soient de type hiérarchique ou syndicale), mais pour le faire évoluer.



CHAPITRE 7

POLITIQUE D'ACT DES ENTREPRISES, GESTION PARTICIPATIVE ET STRATEGIES  
PATRONALES DE FLEXIBILISATION DES RAPPORTS DE TRAVAIL.





La problématique de l'ACT telle qu'elle a été présentée jusqu'ici (une crise sociale dans le champ de la gestion du travail, dont les conséquences économiques réelles ou potentielles ont été rapidement perçues) permet de mieux comprendre la logique des stratégies patronales dans ce domaine. La catégorisation en terme d'ACT a, en effet, d'abord été perçue par les entreprises comme un problème lié à leur gestion de la main-d'oeuvre. Si on admet qu'une crise sociale est l'expression d'une "demande" impliquant des réponses, cette demande était donc perçue comme relevant des revendications autonomes d'un certain salariat, liées à sa vie concrète de travail, plutôt que l'expression de revendications médiatisées à travers l'expression syndicale. C'est bien des réponses apportées à cette demande (les politiques d'ACT) que dépendait d'abord la réduction des dysfonctionnements rencontrés par les entreprises. Pour le patronat, donc, c'est d'abord cette capacité de réponse des entreprises qui était l'objectif à atteindre, et les rapports patronat-syndicats étaient, dans un tel contexte, un thème dérivé, qui devait aller dans le sens de cette capacité.

Le fait que le débat sur l'ACT soit d'abord perçu par le patronat comme relevant d'un ajustement décentralisé entre directions d'entreprises et attentes plus ou moins explicitées de la main-d'oeuvre ne signifie pas, pour autant, que les relations professionnelles entre acteurs sociaux organisés soient secondaires dans ce domaine. Même si les organisations syndicales avaient semblé parfois autant "interpellées" que les directions d'entreprises à l'occasion de conflits sur les conditions de travail, le patronat ne pouvait ignorer cet acteur, en traitant du problème des conditions de travail dans sa seule dimension de question de gestion. Il y avait des raisons de deux ordres à entamer une forme de discussion collective sur ce domaine avec le syndicalisme.

La première était liée au syndicalisme lui-même. Certes les conflits autour des conditions de travail pouvaient déstabiliser certaines politiques syndicales, par leur caractère spécifique à certaines catégories de travailleurs par exemple. Mais le syndicalisme français avait pu montrer en 1968 sa capacité à reprendre dans des revendications plus globalisantes, des conflits nés de groupes spécifiques de travailleurs. En 1971-72 les analyses et réflexions se développaient, au moins à la CGT et à la CFDT, pour mettre sur pied des stratégies d'action dans le domaine des conditions de travail. Même les conflits intersyndicaux pouvaient accélérer la montée en puissance de politiques revendicatives. Enfin, la crise sociale du travail parcellaire recouvrait, comme on l'a vu dans la première partie, des conflits entre les modèles correctifs possibles. Selon qu'on s'attache

surtout à la répétitivité comme composante psychosociologique du travail ou comme moyen d'une forte charge de travail, les solutions d'ACT étaient très différentes, parfois incompatibles. Combattre la rémunération au rendement ou élargir les tâches n'ont pas les mêmes conséquences sur les résultats économiques de l'entreprise. Les politiques revendicatives, en gestation, des organisations syndicales pouvaient ainsi jouer un rôle important sur la capacité des entreprises à mener des politiques d'ACT répondant à leurs objectifs de gestion. Tenter d'aboutir à une codification du domaine de l'ACT avec les organisations syndicales pouvait, pour le patronat, prévenir des risques de dynamiques revendicatives incontrôlables.

Le second type de raisons pour établir un contact avec les organisations syndicales se situait dans les conflits potentiels internes au monde patronal entre perspectives micro et macro économiques. Le danger pour des conditions normales de gestion de la main-d'oeuvre que faisait courir une conflictualité autour des conditions de travail n'était pas perçu de la même manière dans l'ensemble des entreprises. Les caractéristiques spécifiques d'activité, de besoin de main-d'oeuvre, de culture organisationnelle des dirigeants, de taille des entreprises, étaient autant de facteurs pouvant conduire à des attitudes et à des stratégies très différentes, sinon contradictoires, face à l'ACT. Cela pouvait jouer quant aux pratiques correctrices (changer l'organisation du travail, ou tenter de jouer au contraire sur le type de main-d'oeuvre employé), comme quant à la place du syndicalisme (et notamment des sections syndicales) dans l'ACT. Le patronat avait donc besoin d'organiser la capacité de réponse des entreprises. Contribuer à ce que le problème de gestion que représentait la crise sociale du travail soit inséré dans une problématique sociale d'ensemble incluant en particulier la place de l'encadrement institutionnel (avec les syndicats, mais aussi par rapport à l'Etat) était pour le patronat une manière de fédérer (mais aussi de susciter) les pratiques des entreprises. De toute manière, l'Etat comme les organisations syndicales, auraient contribué chacun à leur manière à ce cadre macro-économique. Le patronat, lui aussi, avait intérêt à définir un certain modèle.

Ainsi, politique d'ACT des entreprises et stratégies patronales doivent être considérées comme deux domaines en forte interaction, mais cette interaction doit elle-même être envisagée comme déterminée par les problématiques de régulations qui sont adoptées. Pour être plus précis, on peut noter que le discours permanent du patronat français exprimé notamment à travers les différentes assises du CNPF, a toujours été l'autonomie des entreprises en matière de gestion du travail. Mais derrière ce discours permanent, les années soixante dix ont connu une

certaine réorientation dans le sens même du rôle joué par le patronat organisé dans la défense de cette autonomie. Le thème des politiques d'ACT a été largement à l'origine de cette réorientation (1). Celle-ci a signifié aussi une réactivation de la pensée libérale dans le patronat, l'amenant à prôner dans les années 1980-81 une flexibilisation de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail, au préjudice notamment de la négociation collective avec les syndicats.

Le rôle joué par l'ACT dans l'évolution des stratégies patronales s'explique par la nature même des pratiques d'entreprises. Celles-ci, en tant que réponse de gestion à des difficultés d'ordre social, contribuent à l'émergence progressive d'un domaine de "gestion participative" et d'individualisation de celle-ci, qui, en proposant de nouveaux modèles de relations sociales dans l'organisation de l'entreprise, contribue à déstabiliser l'équilibre préexistant entre les différentes conceptions du "social" dans l'entreprise. De ce point de vue, ces pratiques correspondent bien à une critique sur l'ensemble des dimensions constitutives d'un modèle taylorien d'organisation de l'entreprise. En mettant en oeuvre de telles pratiques de "gestion participative", et en les faisant reprendre comme stratégie sociale par le patronat organisé, les entreprises modifient non seulement les modèles de référence dans le champ du social qui dépend traditionnellement d'elles (l'organisation du travail, les rapports hiérarchiques) mais influencent aussi les zones où s'exercent les logiques revendicatives portées par le syndicalisme (formes de recours et de représentation).

C'est pourquoi, tout en reprenant les grandes étapes de la périodisation proposée plus haut, l'examen des politiques patronales d'ACT peut s'articuler sur ce renversement de stratégie et le rôle joué par le poids de la thématique du participatif et des politiques sociales individualisées dans cette transformation.

Dans une première section, nous verrons comment, tout en encourageant les entreprises à développer des pratiques d'ACT pour répondre à leurs problèmes de main-d'oeuvre, le patronat français a tenté de donner à l'ACT un statut dans les relations professionnelles qui aille dans le sens souhaité par lui, d'une politique patronale du travail. Cette période, articulée au développement de la problématique de l'Etat, s'est poursuivie jusqu'à l'accord interprofessionnel sur l'ACT (1975).

-----  
 (1) BUNEL (J) et SAGLIO (J). *La redéfinition de la politique sociale du patronat français*, in *Droit Social*, Paris n° 12, décembre 1980, pp. 489-498.

Une section 2 montrera comment à partir de 1976, se produit un renversement qui réside dans la mise en avant des politiques des entreprises. En 1977 un inventaire en est présenté aux assises du CNPF. Il montre l'activisme des entreprises dans ce domaine, dans des orientations d'ailleurs très diversifiées. Le patronat prend conscience progressivement de l'efficacité de ces politiques qui conduisent à des formes de régulation décentralisées non conflictuelles. L'objet (l'ACT) perd progressivement de son importance par rapport à la méthode (les pratiques participatives à base de participation directe et collective des salariés, qui laissent aussi la place à une importance accrue de l'individu dans la détermination des normes)

Le rôle du patronat est alors de populariser ces pratiques en une stratégie sociale d'autonomisation des entreprises, au moment où la politique de revalorisation du travail manuel marque un retrait de l'Etat. Cette autonomie de l'entreprise devient un objectif patronal dans le champ de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail. La flexibilisation de cet encadrement est mise en avant tant à l'égard du contractuel (gestion différenciée de la main-d'oeuvre, limitation des prérogatives des institutions représentatives à leur domaine légal de compétence) qu'à l'égard de la loi (décentralisation de la détermination des normes de travail et de leur contrôle). Le thème de l'ACT aura notamment joué un rôle dans la proposition de remise en ordre des avantages acquis formulée par le CNPF dans la négociation sur la réduction et l'aménagement du temps de travail (1979-81). Ce point sera présenté en section 3.

## SECTION 1

LE PATRONAT A LA RECHERCHE D'UNE POLITIQUE DE L'ACT :  
(1971-1975)

L'orientation du CNPF sur la question des conditions de travail dans ce début de période est essentiellement d'inciter les entreprises à modifier la gestion de la main-d'oeuvre non qualifiée vers une revalorisation de l'image du travail ouvrier auprès du public. Dès 1969, le patronat de la métallurgie, l'UIMM, avait noté que la nécessité d'une industrialisation forte implique une attractivité accrue du salariat industriel (dont l'augmentation prévisible était de 1 % l'an pendant les six années à venir). Mais cette valorisation du travail manuel était attendue des aspects traditionnels comme les salaires relatifs aux autres catégories salariales, la mensualisation... (1). En 1970 la négociation collective avait permis d'importants progrès comme l'accord sur la mensualisation. Mais l'UIMM note la "grave pénurie de main-d'oeuvre surtout qualifiée, mais parfois également banale" (2). En 1971, l'importance des facteurs de conditions de travail commence à être mise en avant dans l'analyse du problème de l'emploi. C'est cette année là qu'un rapport d'experts patronaux est rédigé sur le "problème des OS". Il s'agit là de la première expression un peu organisée (bien que n'engageant pas directement le CNPF) d'une politique patronale en faveur de l'ACT (3). Ce document montre l'importance prise par cette question à la suite des conflits d'O.S. et des difficultés de recrutement ou de gestion qu'ils amenaient dans cette période. Aussi, la problématique d'ensemble de ce document est essentiellement orientée sur la recherche de modèles attractifs d'organisation du travail. La question des revendications syndicales qui pourraient découler de cette attitude des travailleurs n'est pas importante dans cette optique. En fait, le patronat organisé montre qu'il a ressenti les dangers du maintien des postes de travail dévalorisés pour l'efficacité du système productif. Les solutions esquissées, notamment la restructuration des tâches, relèvent essentiellement de l'action des directions d'entreprise. L'urgence dans la recherche des solutions, et leur mise en oeuvre font que le CNPF adopte alors un rôle de conseil pour activer la prise de conscience des responsables d'entreprises et leurs réponses. Le document de 1971 correspond ainsi à une étape préparatoire des assises de Marseille (octobre 1972) dont le thème, "La croissance, l'entreprise et

-----  
(1) UIMM, L'année métallurgique 1969, pp. 8-9

(2) UIMM L'année métallurgique 1970 p. 73

(3) Le problème des OS Groupe de travail du CNPF, octobre 1971.

les hommes", découle des deux défis rencontrés par la société de croissance économique de l'après 1968 : la contestation du travail tel qu'il est organisé et la revendication de la qualité de la vie (1).

Les assises du CNPF en 1972 marquent donc la volonté du patronat de maintenir l'image de l'entreprise dans l'opinion publique en montrant qu'elle sait innover sur le plan social. Mais en même temps elles sont une expression d'une volonté de plus grand dirigisme de l'organisation patronale à l'égard des entreprises. L'arrivée en 1971 d'un nouveau président de l'organisation, venant après le rôle de coordination joué par le CNPF en mai-juin 1968 et dans les années qui ont suivi, conduisent la confédération patronale à proposer des formes d'action dans le domaine du travail. Tout en prônant un "libéralisme résolument moderne", le CNPF veut arrêter et orienter l'action des entreprises en vue de l'ACT.

Certains courants du patronat vont plus loin dans la volonté de mettre en oeuvre des stratégies d'ACT. Ainsi, en juillet 1973, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD) proposait une série de 11 propositions pour améliorer les conditions de travail (2). Certaines de celles-ci étaient relativement contraignantes pour les entreprises : suppression du salaire au rendement, renforcement et rôle de conseil pour l'inspection du travail, remise en question du travail de nuit, création d'un bilan social, d'un label "qualité sociale"...

Pour sa part, le groupe patronal "Entreprise et Progrès" proposait en 1972 dix orientations pour le CNPF, dont la suppression du travail à la chaîne dans un délai de 10 ans. Mais la démarche de cette organisation s'inscrit dans une orientation nettement marquée par la volonté d'induire des méthodes nouvelles de gestion sociale. C'est à la suite d'un "chantier" de réflexion auprès de directions d'entreprise sur les nouveaux problèmes rencontrés dans la gestion de la main-d'oeuvre, qu'Entreprise et Progrès propose un certain nombre d'orientations nouvelles. Cela l'amène en particulier à prôner un "dispositif analyseur d'attente" pour être à l'écoute des réactions de la base ouvrière (3).

-----  
 (1) CNPF. Assise 1972. *La croissance, l'entreprise et les hommes*, in *Notes et Arguments CNPF*, n° 29, juillet 1972, 8 pages.

(2) *Liaison sociales : conditions de travail : une analyse syndicale et trois études patronales* in *Documents liaisons sociales* N° 69/73 du 1er Août 73, 8 pages.

(3) *Entreprise et Progrès, Conditions de travail (synthèse des travaux du chantier)* Juin 1972, 40 pages, reprographié.

Cette prise de conscience patronale d'une nécessaire évolution du travail d'exécution pour restaurer son image sociale et par suite son attractivité sur le marché du travail porte donc bien sur le problème très gestionnaire du rapport à la main-d'oeuvre. L'interlocuteur qui compte vraiment dans cette optique est le salarié lui-même plutôt que les organisations syndicales. La crise sociale du travail, le problème des OS, sont perçus comme des dangers dont on ne peut mesurer totalement la profondeur, mais qui font peur à une partie des responsables patronaux. Le danger est bien dans ce comportement des salariés. Le patronat peut penser que les syndicats sont d'ailleurs aussi en difficultés devant les demandes de la "base" ouvrière. Il n'est d'ailleurs pas véritablement soumis, dans un premier temps, à une revendication explicite des syndicats dans ce domaine. Certes la plate forme revendicative commune CGT-CFDT a été étendue en septembre 1971 au thème de l'ACT. (1). Mais les revendications portent essentiellement sur le problème des cadences de travail, l'hygiène et la sécurité, et le travail posté. L'analyse syndicale de la crise du travail (et notamment des conflits d'OS), reste ainsi limitée à des secteurs revendicatifs traditionnels. Quant à la participation directe des travailleurs elle n'est pas envisagée sinon dans la revendication d'un "droit pour tous les salariés à participer aux assemblées syndicales... (en) bénéficiant d'une heure d'information mensuelle payée".

Le CNPF propose cependant en février 1973 aux confédérations syndicales un "échange de vue" sur les problèmes de conditions de travail. Les syndicats acceptent à condition que cela conduise à une négociation. Pourquoi le CNPF a-t-il pris l'initiative d'introduire officiellement les syndicats dans un débat social où ceux-ci avaient beaucoup de difficultés à déterminer leurs stratégies comme on le verra plus loin ? Plusieurs explications peuvent être avancées. La première est qu'il s'agissait de prévenir une offensive revendicative. Mais celle-ci était difficile puisque les stratégies syndicales en voie d'élaboration comportaient encore beaucoup d'incertitude (notamment dans les réponses à apporter aux nouvelles formes d'organisation du travail). Il est vrai que les syndicats pouvaient soutenir les conflits spécifiques qui se développaient dans telle ou telle entreprise, mais ils n'étaient en général pas à l'initiative, et se contentaient d'encadrer des conflits partis de la base. Impliquer les organisations syndicales dans une négociation n'engageait en rien les vrais acteurs de la revendication c'est à dire les salariés. La seconde explication tient

-----  
 (1) Déclaration commune CGT-CFDT in Le peuple, n° 876, 16 au 30 septembre 1971 pp. 5-6.



au rôle de l'Etat. Celui-ci était d'autant plus enclin à conserver un rôle d'incitation, qu'un processus de négociation était en cours. En ouvrant avant la promulgation de la loi une négociation interprofessionnelle sur les conditions de travail, le CNPF interdisait à l'Etat d'aller au-delà d'une loi cadre. C'est bien cette explication qui est donnée par l'UIMM qui déclare en 1973 que si les conditions de travail relèvent en fait de la compétence de l'entreprise, la négociation est de nature dans ce domaine aussi, à redonner une autonomie aux partenaires sociaux dans un domaine qu'ils connaissent mieux que les pouvoirs publics (1). Mais une troisième explication tient sans doute à l'attitude du CNPF et de sa direction à l'égard de la politique contractuelle durant la période 1969-1974. Cette attitude évolue d'une acceptation sous la pression des événements (après 1968), à une attitude plus offensive et positive de recherche d'un champ autonome de régulation contractuelle des relations sociales, à l'égard de l'influence contraignante de l'Etat, mais aussi par rapport aux pratiques concrètes de gestion des entreprises. Ainsi, l'UIMM présente en 1969 le développement contractuel comme rendu nécessaire par des questions de "climat social", et pour éviter un jugement négatif de l'opinion publique sur l'entreprise, mais en 1970, son analyse est beaucoup plus positive à l'égard des apports de la négociation collective, amenant "sans désordre ni conflit" une transformation approfondie du statut des salariés (2). L'acceptation d'un scénario contractuel, présentant nécessairement des conséquences contraignantes pour les entreprises, pouvait justifier cette négociation avec des syndicats qui n'étaient pourtant pas à l'initiative du problème.

En fait, à travers la négociation interprofessionnelle sur les conditions de travail, le CNPF pouvait espérer clarifier les différents niveaux auxquels il souhaitait que soient pris en compte les problèmes. Le rôle de l'Etat devait se limiter à un support technique ou financier, notamment à travers l'ANACT, et ne pas entraîner une réglementation nouvelle. Au contraire, même, la prise en compte des conditions de travail dans leur dimension de vécu des travailleurs permettait de dépasser la problématique traditionnelle de l'intervention étatique sur l'hygiène et la sécurité, faite de manière tutélaire. Un certain desserrement des contraintes pouvait donc en découler. Les assises de Marseille ont été l'occasion d'une réaffirmation de l'option libérale du patronat. Les défis que ces assises voulaient relever, les conditions de

---

(1) UIMM *L'année métallurgique 1973* p. 42.

(2) UIMM *L'année métallurgique 1970* p. 5

travail et les problèmes de qualité de la vie, étaient perçus comme une menace pour la croissance, mais aussi comme une occasion de donner une nouvelle légitimité à l'entreprise. Le CNPF, en tentant de structurer autour des exigences de gestion, une problématique plus large de l'ACT, voulait contribuer à cette nouvelle image du libéralisme. La politique de l'Etat fondée sur un appel aux partenaires sociaux favorisait cette démarche. Quant au rôle de la négociation collective, il était d'assurer un encadrement contractuel au mouvement de l'ACT, ce qui pouvait permettre de maintenir intactes l'autorité et l'initiative patronale au niveau de l'entreprise, tout en les insérant dans une régulation macroéconomique d'ensemble. De ce point de vue, la décision du CNPF de poser le problème des conditions de travail au niveau interprofessionnel ne présentait donc que des avantages puisqu'elle permettait à la fois de s'inscrire dans la politique contractuelle souhaitée par l'Etat, de structurer un champ négociatoire extérieur à l'entreprise pour ces questions et d'exercer une pression sur les entreprises pour coordonner leurs actions dans une politique patronale d'ensemble.

Les syndicats, faute sans doute d'une préparation suffisante pour développer une politique efficace à d'autres niveaux (branches et surtout entreprises), ont accepté cette proposition.

Ils obtenaient ainsi la reconnaissance d'une certaine compétence dans le domaine des conditions de travail, mais, en négociant au niveau interprofessionnel, ils se retrouvaient, dans la pratique, enfermés dans des règles du jeu dont ils n'étaient pas les maîtres. Même s'il était acquis que la négociation au niveau national ne bloquait pas d'autres actions éventuelles, les entreprises et les fédérations professionnelles pouvaient s'abriter derrière l'attente des résultats de cette négociation. Durant cette période de négociation, les initiatives des entreprises pouvaient se développer pour tenter d'améliorer leur rapport de force.

Le CNPF avait accepté d'aborder dans cette négociation un champ extrêmement large de questions liées aux conditions de travail. Ce champ portait en effet sur :

- l'organisation du travail,
- l'aménagement du temps de travail,
- la rémunération du travail au rendement,
- l'hygiène, la sécurité et la prévention
- le rôle de l'encadrement
- l'information et l'expression des salariés.

Le CNPF semble avoir souhaité aboutir à un accord cadre assez précis permettant d'enclencher une dynamique de constitution d'un nouvel ordre de relations sociales pour éviter le retour de tensions comme celles subies en 1968.

Pourtant, alors que certaines des négociations interprofessionnelles de la période 1970-1972 ont abouti rapidement à des accords signés par l'ensemble des parties concernées, la négociation sur les conditions de travail n'a conduit à un accord cadre qu'en 1975, après 23 réunions. Il n'a été signé ni par la CGT, ni par la CFDT.

La durée des négociations, la faible portée contraignante des dispositions de l'accord, l'absence d'accord des deux principaux syndicats ouvriers, montrent que la négociation interprofessionnelle sur l'amélioration des conditions de travail n'a pas conduit à la dynamique contractuelle qui pouvait être attendue en 1973. Il est vrai que l'accord n'avait qu'un statut de disposition cadre devant être complétée et précisée par des négociations de branches. Mais alors on peut s'étonner de la longueur des négociations au niveau interprofessionnel. Cet accord devant compléter sur le plan contractuel la loi de 1973, sa signature en 1975 a signifié presque deux ans de retard dans la mise en place d'une nouvelle règle du jeu.

En fait, un certain nombre de dispositions contraignantes pouvaient être prises au niveau d'un tel accord, mais la plus grande partie des modifications de conditions de travail ne pouvaient être mises en oeuvre qu'au niveau de l'entreprise et plus souvent encore de l'atelier. L'intérêt d'un accord interprofessionnel résidait donc dans les principes généraux adoptés et dans la définition des procédures. De ce point de vue l'accord de 1975 n'apporte que peu d'éléments. Il réaffirme que la responsabilité de la mise en oeuvre est du ressort du chef d'entreprise, mais ne précise pas, par rapport à la loi de 1973, quel contrôle peut en être fait par les sections syndicales ou par les représentants des salariés. Sur ces différentes rubriques, l'accord stipule des directions souhaitables d'action (remplacer la rémunération au rendement par des primes collectives, envisager de nouvelles méthodes de travail...).

Le bilan des négociations articulées qui ont suivi est peu important. Tout semble donc montrer que cette négociation dont on attendait la définition d'une politique nouvelle du travail, n'a eu finalement qu'un faible impact sur les pratiques concrètes d'ACT. Cet échec montre les limites d'une dynamique contractuelle sur les conditions de travail centrée sur une négociation centralisée.

Pour le CNPF, l'opposition de nombreux chefs d'entreprise à un encadrement contractuel des pratiques d'ACT semble avoir conduit à une modification des perspectives de développement de l'ACT (1). L'évolution de la conjoncture économique et sociale où les conflits sur l'emploi semblaient prendre le pas par rapport à ceux sur l'organisation du travail, l'importance des expérimentations multiformes faites dans les entreprises, ont fait qu'il semblait moins urgent de définir un "modèle" d'ACT au niveau du CNPF pour forcer l'innovation sociale dans les entreprises. Se limiter à un accord de principe permettait de laisser aux entreprises la plus grande autonomie dans le développement de leurs pratiques d'ACT.

A partir de 1976-77, le constat de départ fait par les entreprises à propos des conditions de travail est confronté à la confirmation de la crise. Après le retournement de 1974, les problèmes sur le marché du travail ont changé, jouant contre l'ACT. L'action revendicative des organisations syndicales se concentre sur les problèmes d'emploi, ou de précarité de certains statuts. Enfin, l'efficacité économique de certaines pratiques d'ACT, notamment les nouvelles formes d'organisation du travail, commence à être contestée.

---

(1) BUNEL (J.) et SAGLIO (J.) *L'action patronale* PUF 1979, Ch. VII : *changement et continuité de la politique patronale*, pp. 216-233.

SECTION 2  
 LES POLITIQUES D'ACT DES ENTREPRISES : DE LA GESTION  
 PARTICIPATIVE A L'INNOVATION SOCIALE UNILATERALE

En 1977, dans un contexte économique et social très différent de celui de 1972, le CNPF consacre à nouveau des assises au thème des conditions de vie dans l'entreprise. Mais il aborde ce thème dans une perspective nouvelle : montrer l'action des entreprises, dans leur diversité, en faveur des conditions de travail. Un inventaire de plus de 2000 réalisations sert de support à cette présentation (1). L'objectif est de montrer que les entreprises sont capables, dans une période difficile sur le plan économique, et à leur niveau décentralisé, de tenir un effort conséquent d'innovation sociale. Alors qu'en 1972, le CNPF cherchait à définir les principes d'une action sur les conditions de travail, jouant ainsi un rôle d'impulsion, en 1977 il renvoie aux entreprises l'image de leur propre activité dans ce domaine. La négociation interprofessionnelle n'a pratiquement pas eu de prise sur ces innovations, l'entreprise devenant le lieu privilégié où se définit l'innovation.

Au début de 1980, le Président du CNPF expose les grandes lignes d'une "stratégie sociale des années 1980" (2). Cette stratégie est fondée sur le "principe des politiques sociales individualisées", non seulement en raison des contraintes économiques et techniques rencontrées par les entreprises, mais aussi parce que le problème des conditions de travail a révélé l'existence d'aspirations diversifiées des salariés. Ni la réglementation étatique, ni le contrat collectif ne peuvent permettre selon le patronat, d'obtenir l'organisation sociale optimale répondant à la fois aux attentes des travailleurs, et aux besoins des entreprises. L'exigence de meilleures conditions de travail, tenant compte d'aspirations diverses selon les catégories de main-d'oeuvre, est donc mise en avant par le patronat pour réclamer le desserrement des contraintes externes à l'entreprise.

Entre ces deux dates, on assiste ainsi à un certain renversement de perspective. Les premières ACT dans le début des années soixante dix tentaient de répondre à une crise sociale du travail, dangereuse pour l'avenir économique de l'entreprise. "Le social" devait ainsi s'ajuster aux nécessités de la croissance économique. Le patronat

---

(1) CNPF L'amélioration des conditions de travail et de vie dans l'entreprise. 1977, 2 tomes.

(2) CEYRAC (F) Stratégie sociale des années 1980 in CNPF (Paris) 1980, pp. 6-12.

voulait inciter les entreprises à tenir compte de ces dangers. En 1980, le CNPF propose de nouvelles règles de gestion du travail (et notamment une place accrue du décentralisé par rapport à l'institutionnalisé). L'objectif est toujours économique, mais l'exemple mis en avant pour justifier cette position est le succès des politiques sociales des entreprises conçues comme des réponses diversifiées à des attentes des salariés. Le CNPF qui avec la négociation sur l'ACT pouvait viser à organiser, autour d'un modèle, la transformation dans les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre mise en oeuvre par les entreprises, s'appuie en 1980 sur le succès de celles-ci pour organiser l'autonomie des entreprises.

Pour comprendre le renouveau de la pensée libérale que représente cette évolution, et surtout sa mise en pratique, la prise en compte du contexte économique (approfondissement du caractère structurel de la crise appelant des modèles de sortie de crise, dont le néolibéralisme) et politique (extension de la problématique néolibérale en France après 1976), est très importante (1). Mais le devenir des pratiques d'ACT permet de montrer que ce contexte ne peut être perçu uniquement comme une détérioration, à travers la crise de l'emploi, du "rapport de force" des travailleurs et des organisations syndicales. Ce contexte de crise aurait pu conduire en effet les entreprises à être moins innovantes que dans la première moitié des années soixante dix, puisque la crise réduisait la portée de la crise sociale.

Certes, comme on l'a vu pour les nouvelles formes d'organisation du travail, le retournement de tendance économique a coïncidé avec les premiers échecs. Pourtant, le recensement de 1977, puis un autre réalisé à la fin des années soixante dix montrent un approfondissement des politiques sociales des entreprises (2). On assiste de plus entre ces deux études patronales à une évolution des pratiques concrètes des entreprises. La part des études de cas consacrées à la réorganisation du travail se réduit, cependant que celles qui parlent des aménagements du temps de travail voient leur importance relative croître. Plus encore, le premier recensement est plus proche d'une conception en terme d'ACT que le second qui traite

---

(1) GROUX (G) 1970-1985 : la modernisation des rapports sociaux : les logiques en présence in *Travail*, 1986 n° 11, pp. 30-37

(2) CODESE. L'amélioration des conditions de travail et de vie dans l'entreprise EME (Paris), 1980, 410 p.

plus largement des politiques sociales. Cette évolution ne fait que suivre celle déjà notée de la catégorisation en terme d'ACT dans la seconde moitié des années soixante dix. Enfin, la signification même de certaines pratiques évolue durant cette période. Ainsi les aménagements d'horaires qui étaient à l'origine des réponses ponctuelles aux attentes de certaines catégories de main-d'oeuvre (horaires flexibles ou à temps partiel) se diversifient, et peuvent dans certains cas conduire à une transformation de l'organisation interne de l'entreprise, en fonction des attitudes des salariés, mais aussi des nécessités de production.

Mais, même si ces évolutions peuvent accréditer l'hypothèse selon laquelle les problèmes de conditions de travail sont progressivement vus par les entreprises comme moins primordiaux, elles confirment cependant que l'existence de politiques sociales actives s'est plutôt développée après le début de la crise. Il est certain que les expériences développées dans le début des années soixante dix pour faire face au "problème des OS" ont permis d'enclencher ce mouvement significatif d'innovation sociale qui fasse évoluer l'idée même de la gestion de la main-d'oeuvre. Cette évolution est multiforme, avec des échecs et des retours en arrière. Elle n'a sans doute concerné qu'un nombre minoritaire d'entreprises, et reste tributaire des phénomènes de modes et de modèles étrangers. Mais elle a affirmé, dans sa diversité, la place d'un fonctionnement moins "taylorisé" et plus "participatif" dans l'entreprise. De plus ce fonctionnement était destiné à tenir compte de la diversité culturelle de la main-d'oeuvre. Ainsi les innovations sociales autour de l'ACT, qui sont reprises dans les deux recensements patronaux, concernent à la fois une évolution des structures de relations sociales dans l'entreprise (avec des formes d'expression directe des salariés notamment) et les expériences d'individualisation des conditions d'emploi (avec en particulier les horaires flexibles ou à temps partiel).

#### I. UNE EVOLUTION DES STRUCTURES DE RELATIONS SOCIALES VERS UN FONCTIONNEMENT PLUS PARTICIPATIF DE L'ENTREPRISE.

Lorsque les entreprises ont implanté leurs premières réalisations d'ACT, l'objectif essentiel était de répondre aux comportements de refus du travail taylorien. Le contenu du travail, ou son environnement physique, ou les contraintes du travail posté étaient considérés comme les éléments des situations de travail sur lesquels une action était nécessaire. Ces modifications auraient pu se développer dans une orientation très taylorienne, les améliorations étant imposées par les concepteurs. L'influence du psychosociologue F. HERZBERG conduisait d'ailleurs vers cette orientation puisqu'il proposait un enrichissement du contenu du travail, mais sans toucher aux relations

sociales dans l'entreprise. Pourtant, on l'a vu, se sont progressivement développées des procédures d'implication des salariés à base de participation et d'expression directe. Ces procédures ne sont pas indépendantes des pratiques de NFOT. Dans les trois exemples présentés dans la 1ère partie, l'expression des salariés est au centre de l'expérience pour l'entreprise C, et a été un objet de débat pour l'entreprise A. Mais elles ont pu aussi se développer indépendamment d'une transformation de l'organisation du travail, sous forme de groupes de travail ou d'expression. Ces groupes présentaient l'avantage d'être moins volontaristes du point de vue de la transformation de l'organisation taylorienne du travail, car contrairement aux NFOT, ils n'existaient qu'à la marge de celle-ci. C'est d'ailleurs la même stratégie qu'adoptaient à partir de 1979 les cercles de qualité.

A l'origine de ce courant de pratiques participatives autour de l'ACT il y a deux facteurs.

Le premier est antérieur à la crise sociale du travail parcellaire. Il se situe dans l'importance déjà grande des modèles de gestion participative dans la fin des années soixante. La recherche de méthodes modernes de direction des entreprises avait conduit à s'inspirer des méthodes américaines de management pour proposer la Direction par objectif (DPO), que certains qualifiaient aussi de participative (DPPO) (1). Cette méthode qui commençait à être développée dans les grandes entreprises, au moins au niveau de l'encadrement, avait pour objectif de déléguer à un niveau donné de l'entreprise le pouvoir d'auto organisation, sous réserve de parvenir à l'objectif fixé. Il ne s'agissait pas, a priori, d'une réflexion sur les attentes des salariés, mais sur les structures de l'entreprise, pour aboutir à une prestation productive optimale. Mais le thème de la crise du travail et des conditions de travail allait permettre d'élargir ces pratiques à l'intervention sur le contenu même du travail. Dans certains groupes semi-autonomes de production, une telle procédure a bien été mise en oeuvre : fixation d'un objectif (éventuellement négocié avec le groupe), et autonomie organisationnelle du groupe pour y parvenir.

Le second facteur est dans l'interprétation de la crise sociale des années 1968-70 selon laquelle le manque de démocratie serait un élément central des comportements de refus, en même temps que le contenu du travail ou la charge qu'il entraîne. Cette nécessité d'envisager de nouveaux types de relations sociales liées au travail, en

---

(1) GELINIER (O) *La Direction participative par objectif in Hommes et techniques*, n° 281, 1968, p.7.



prenant compte notamment de la "crise" des formes représentatives de la démocratie a été révélée par le groupe de réflexion des responsables politiques et d'affaires de la "trilatérale" (1). A travers ces analyses c'est la notion de démocratie industrielle qui était impliquée. Celle-ci est ancienne, mais a connu dans les années soixante une évolution de problématique à l'occasion du programme norvégien de démocratie industrielle (2). C'est la crise sociale entraînée par l'organisation taylorienne de l'entreprise qui a été à l'origine de cette évolution de problématique. L'exemple norvégien montre que l'innovation la plus importante n'est pas la transformation du contenu du travail, mais la reconnaissance d'une "démocratisation" des structures relationnelles de l'entreprise au niveau de travailleurs, leur conférant une capacité d'expertise à travers leurs collectifs de travail. Cette capacité s'est portée dans les expérimentations norvégiennes vers des formes auto organisées de travail. La même logique développée dans les luttes sociales en Italie autour des nuisances au travail s'est exercée plutôt dans l'analyse collective des conditions de travail. Cette conception de la démocratie industrielle est donc caractérisée à la fois par le caractère direct et collectif et par la reconnaissance d'un savoir (et donc d'un pouvoir) des collectifs de salariés. Elle rejoint ainsi, à partir d'autres prémisses, les analyses de la direction par objectif pour justifier une gestion participative.

C'est pourquoi les pratiques de participation et d'expression des salariés autour du thème des conditions de travail se sont inspirées de ces deux courants pour affirmer progressivement un modèle de gestion sociale active des entreprises.

Ainsi, l'organisation patronale "Entreprise et Progrès" a joué dès sa création en 1970 une influence importante sur les pratiques d'entreprises dans le domaine des conditions de travail. Sa réflexion a porté sur l'ensemble des formes d'action possibles dans ce domaine. En matière d'expression des salariés et de participation de ceux-ci aux décisions sur leurs conditions de travail, elle a développé les "réunions d'échange périodiques" (3). En s'appuyant sur des

---

(1) CCEES CGT. *La commission trilatérale dans les textes (Commentaires et traduction de textes) note n° 178, octobre 1979.*

(2) EMERY (F) et THORSRUD (E). *Forms and contents of Industrial Democracy*. Tavistock, Londres, 1969, 116 p.

(3) *Entreprise et Progrès, Pour développer l'expression des salariés : la réunion d'échange*, Juin 1976, 67 pages, reprographié.  
*Entreprise et Progrès, L'expression individuelle des salariés dans l'entreprise*, juin 1980, 49 pages.

expérimentations dans plusieurs entreprises, Entreprise et Progrès note que "le développement de l'expression individuelle a presque toujours été un moyen ou une conséquence des politiques de progrès", contribuant à améliorer l'efficacité économique de l'entreprise ce qui en fait "une méthode de gestion indispensable au fonctionnement de l'entreprise". Sur le plan pratique, les réunions d'échange sur les conditions de travail doivent concerner un groupe homogène, c'est à dire les gens qui travaillent ensemble, avec leur encadrement. Les organisations syndicales ne doivent pas participer en tant que telles à ces réunions, qui par ailleurs doivent différencier leur domaine d'action (les conditions spécifiques de travail), de celui des instances représentatives.

Dans l'analyse d'Entreprise et Progrès, l'expression individuelle est donc d'abord une forme de bonne gestion de la main-d'oeuvre qui est tout à fait compatible avec l'exercice du pouvoir dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle Entreprise et Progrès propose un certain nombre de principes généraux d'introduction, tout en considérant que la forme adoptée dans chaque entreprise sera spécifique. Cela l'amène à refuser un cadre contraignant, d'origine législative (propositions du rapport SUDREAU en 1975) ou contractuelle (demande de négociation interprofessionnelle formulée par la CFDT en 1979), pour laisser les entreprises libres dans ce domaine.

L'attitude d'Entreprise et Progrès n'est pas présentée comme un moyen de lutter contre l'influence syndicale ou la main mise réglementaire des pouvoirs publics. Si l'expression des salariés est considérée comme un moyen d'accroître par la participation, l'acceptation des fins économiques de l'entreprise par les travailleurs, c'est plus par une critique du modèle traditionnel de l'entreprise taylorienne, que pour accroître l'autonomie sociale de l'entreprise. Ainsi, il s'agit plus d'une analyse a-syndicale qu'antisyndicale, l'objectif étant d'établir avec les salariés eux-mêmes des relations sociales adaptées à l'évolution culturelle de la société française. Les difficultés rencontrées par les organisations syndicales sont une conséquence plus qu'une cause de ces pratiques gestionnaires nouvelles.

D'autres tendances patronales ont développées des analyses proches de celles d'Entreprise et Progrès. C'est ainsi que le "Groupement d'entreprises pour favoriser l'amélioration des conditions de travail" (GEFACT), qui regroupe essentiellement des grandes entreprises, prône aussi une démarche d'ACT impliquant la concertation

avec le personnel en promouvant "le dialogue à la base et l'expression des salariés" (1). La participation des travailleurs est aussi un objectif du "Comité Hyacinthe Dubreuil", organisation de dirigeants et cadres supérieurs d'entreprises qui proposent des organisations du travail en groupes (2).

Ces différents modèles s'appuient ainsi sur une analyse de l'évolution des attentes et des aptitudes des salariés, impliquant une exigence de démocratie au niveau des conditions concrètes de travail, qui est en même temps un potentiel de ressources humaines négligé par l'organisation taylorienne.

La démarche adoptée par l'Association pour l'amélioration des conditions de travail (APACT) se situe dans la même orientation, mais elle permet de plus de noter une évolution tant dans les thèmes et les procédures adoptées, que dans les objectifs explicites.

L'APACT a été créée en 1971 par l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM) lorsque le problème des conditions de travail s'est posé avec acuité. A l'origine un colloque sur les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail a conduit à réfléchir sur les limites des techniques traditionnelles de sécurité. On y a noté notamment l'importance des cadres de production dans la réussite des interventions sur les risques en milieu de travail. L'objectif semblait ainsi de rechercher une procédure de sécurité intégrée (3).

Mais pour aboutir à cette amélioration des politiques de sécurité et de conditions de travail, l'APACT a adopté en 1973 un mode participatif d'élaboration des décisions avec la création des "Equipes de recherche pour l'amélioration des conditions de travail" (ERACT). Ces équipes, constituées autour de projets spécifiques d'ACT, sont composées généralement de travailleurs d'un atelier donné, et de quelques représentants de la maîtrise et de l'encadrement, et travaillent comme des groupes d'expertise, avec des moyens financiers pour mettre en

---

(1) GEFAC, Groupement d'entreprises pour améliorer les conditions de travail, 1982, 16 pages.

(2) C.D.H., Bulletin d'information et de coordination du Comité Hyacinthe Dubreuil, N° 4 juillet-août 1976.

(3) UIMM, L'année métallurgique, 1971, p. 11.

oeuvre les solutions adoptées. Pour l'APACT, cette stratégie des ERACT est un moyen de contourner l'excès de réglementation. Les ERACT ne font pas double emploi avec les CHS qui ont une fonction plus globale, elles en démultiplient l'action (1). Dans cette optique, le fonctionnement participatif de groupes ad hoc, constitués à l'initiative de la hiérarchie et selon l'organisation fonctionnelle de l'entreprise, permet une efficacité plus large que l'activité des comités élus ayant à traiter de la sécurité ou de l'ACT. On se situe donc dans une orientation essentiellement gestionnaire, comme dans le modèle présenté plus haut. Cette analyse correspond à la période où les entreprises essayent par différents moyens (réorganisation du travail, groupes d'expression, horaires mobiles...) de répondre d'abord à une attente des salariés eux-mêmes.

Cependant, dès cette période, les organisations syndicales dénoncent les ERACT comme une stratégie de marginalisation des comités élus dans l'entreprise, et surtout d'action antisyndicale. Certaines entreprises ont compris très rapidement qu'outre une réponse à des attentes de la main-d'oeuvre, les groupes d'expression comme les ERACT constituent un moyen de lutte contre les critères d'action syndicaux. L'UIMM parlant de la réforme de l'entreprise précise d'ailleurs que la participation doit être assurée non par "les syndicats attachés à la destruction de l'entreprise", mais par la hiérarchie (2).

A partir de 1976-1977, l'APACT note que les ERACT se traduisent par un effet positif sur le climat social des entreprises, mettant en difficulté les organisations syndicales qui n'ont rien à leur opposer. Cette période correspond aussi à un intérêt moins grand des entreprises pour les restructurations des tâches proprement dites, pour préférer des actions d'ACT à la marge du contenu du travail. C'est ainsi que l'UIMM considère que les nouvelles formes d'organisation du travail ont souvent pour résultat d'isoler les individus, alors que les ERACT permettent un changement en rompant la monotonie du travail (3).

En 1978-79, cette évolution conduit l'APACT qui revendique plus de 500 ERACT à formuler leur doctrine, en tenant compte de l'évolution du contexte économique et social. Les ERACT sont présentées

---

(1) UIMM, *L'année métallurgique*, 1975, pp. 45 et suivantes.

(2) UIMM *L'année métallurgique*, 1975, p. 12.

(3) UIMM *L'année métallurgique*, 1977, p. 101.

comme des groupes verticaux, évolutifs, constitués en fonction des structures de production et à l'initiative de la direction d'entreprise, laquelle doit prendre en charge l'ACT tant matérielle que relationnelle. L'objectif est de "proposer l'entreprise aux salariés", en partant du principe que la situation de crise est un facteur plus qu'un frein à de telles initiatives. Il faut lier progrès économique et progrès social en promouvant "un consensus social différent pour le succès économique de la France dans la compétition mondiale" (1).

Cette évolution entre une politique intégrée d'action sur les conditions de travail dans le début des années 1970, et un "autre consensus social" au début des années 1980 conduit l'APACT à adopter en 1980-81 un nouveau modèle d'organisation sociale et technique de l'entreprise à travers un élargissement des thèmes de travail des ERACT vers l'ensemble des problèmes techniques, sociaux et économiques. A travers une stratégie de "Progrès de l'Entreprise par les Groupes d'Atelier Socio-Economiques" (PEGASE), l'APACT entend étendre ses procédures participatives sous contrôle hiérarchique à l'ensemble des problèmes économiques, techniques et sociaux de l'entreprise (2). Le thème de l'ACT qui a permis à l'APACT l'adoption de structures de participation consensuelle dans l'entreprise est alors intégré dans une orientation plus large où ce qui est visé est d'adapter à la France le modèle de relations sociales des entreprises japonaises, en imitant leurs cercles de qualité (3).

Ainsi, les politiques participatives d'ACT mises en place par les entreprises, qu'elles soient organisées selon une logique d'expression des salariés sur leur travail, ou plus largement, d'intervention dans des groupes du type des ERACT, se sont développées durant une période très contrastée quant aux contextes économiques et sociaux. Nées d'une volonté de répondre à travers un fonctionnement participatif de l'atelier à des attentes de démocratisation du lieu de travail, elles sont devenues tout à la fois des instruments d'une gestion plus rigoureuse des ressources humaines, et d'une marginalisation de l'action syndicale dans l'entreprise, lorsque la situation économique a évolué. L'importance attachée par les entreprises à l'expression directe des salariés a donc évolué aussi en fonction de ce contexte. Alors qu'en début de période l'expression des salariés était essentiellement un moyen de dépasser les blocages d'une organisation taylorienne de l'entreprise, en vue de rendre le travail

-----  
 (1) UIMM *L'année métallurgique*, 1978, p. 109.

(2) DAMOY (C), *Opération PEGASE in CNPF mai 1981*, pp. 5 à 7

(3) UIMM *L'année métallurgique*, 1980, pp. 114-115

plus acceptable, en fin de période l'expression des salariés, insérée dans une organisation plus participative, a pour objectif d'utiliser les compétences de chacun en vue d'une efficacité productive optimale. Il n'est donc pas exact de dire que la première période correspondrait à une logique économique de réponse à des coûts d'utilisation de la main-d'oeuvre dans un contexte taylorien, alors que la seconde serait celle d'une stratégie sociale de consensus destinée à autonomiser l'entreprise face à l'influence syndicale. Les deux périodes correspondent à des préoccupations à la fois économiques et sociales des entreprises, mais celles-ci ont évolué. Dans le début des années 1970 c'est la capacité pour les salariés de rendre coûteux leurs comportements au travail qui conduisait les entreprises à entreprendre des ACT, les modèles de référence étant les expériences américaines ou scandinaves d'intervention sur le contenu du travail. Dans le début des années 1980, c'est l'apport d'une participation de tous au fonctionnement de l'entreprise en période de crise qui est pris en considération, le modèle de référence étant l'entreprise japonaise et sa participation consensuelle. Ainsi, le thème des conditions de travail a permis que s'engagent des pratiques participatives dans l'entreprise, et celles-ci peuvent par la suite être développées dans une orientation plus large sur l'ensemble des problèmes de gestion de la main-d'oeuvre. A ce moment l'ACT ne constitue plus qu'une référence parmi d'autres, comme le montre l'engouement actuel pour les cercles de qualité. L'expression des salariés sur les conditions de travail elles-mêmes n'a plus la même importance, car l'entreprise a pu réorganiser sa structure interne, particulièrement à travers les missions nouvelles de la maîtrise, pour que cette expression puisse s'exprimer à travers le canal hiérarchique.

## II. L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ET L'INDIVIDUALISATION DES POLITIQUES SOCIALES

En 1968, pratiquement l'ensemble des salariés français était astreint à un horaire collectif de travail, qui était d'ailleurs la disposition de droit. Quant au travail à temps partiel, lorsqu'il existait, il n'y avait pas de véritables règles juridiques (notamment pour évaluer les droits à prestations sociales). A la même période, d'autres pays avaient déjà expérimenté des horaires mobiles. Ailleurs on envisageait un aménagement du temps sur une période plus longue que la semaine (l'année ou même l'ensemble de la vie de travail).

En 1980, le recensement du CODESE annonçait que plus de 20.000 entreprises étaient partiellement ou totalement soumises à des horaires aménagés (1).

-----  
(1) CODESE *op.cit*

Contrairement à de nombreux problèmes de conditions de travail, l'horaire était en grande partie dépendant de la réglementation (durée réglementaire du travail, conditions de recours aux heures supplémentaires, nécessité d'un horaire de référence dans l'entreprise). C'est pourquoi une des dispositions de la loi sur les conditions de travail de 1973 a été d'assouplir ces règles pour permettre une individualisation des horaires. L'attitude des pouvoirs publics consistait ainsi à adapter le cadre réglementaire pour tenir compte de l'évolution des comportements de la main-d'oeuvre, notamment à la suite de l'introduction importante de femmes dans le salariat industriel. Cette évolution tenait compte d'un besoin de plus de souplesse dans les relations entre vie de travail et vie hors travail. Un autre facteur, extérieur au problème culturel, était le désir d'optimiser dans les zones très urbanisées l'utilisation des infrastructures de transport.

Pour les entreprises, la réponse à ces attentes nouvelles ne présentait souvent pas de coût très important, et pouvait même réduire un certain absentéisme de courte durée. Mais, au-delà de ces avantages, les horaires mobiles ou à temps partiel, présentaient des dangers pour le patronat. En introduisant un traitement individualisé des horaires, les entreprises devaient renoncer à certaines des caractéristiques de la discipline d'usine. De plus, les horaires mobiles créaient des différences entre les groupes de salariés, parfois à l'intérieur d'un même site. Les exigences des processus productifs (notamment le travail à la chaîne) s'accommodent mal d'horaires individualisés. Ceci explique sans doute pourquoi c'est surtout dans les banques et les assurances que ces horaires ont d'abord été développés. En milieu industriel, il fallait coupler cet aménagement avec une réorganisation du travail (polyvalence, auto-organisation entre les membres d'un groupe). L'exemple de l'entreprise A montre que dans ce cas, l'horaire mobile pouvait devenir un enjeu important, dans la stratégie des différents groupes impliqués, et qu'il a par la suite contribué à fragiliser l'expérience de réorganisation.

Pour les entreprises, la prise en compte à travers l'horaire flexible, des diversités socio culturelles de la main-d'oeuvre représentait ainsi, à l'origine, une adaptation à une évolution de leur marché du travail. Dans son rapport aux assises de Marseille en 1972 P. BATAILLE présentait l'aménagement du temps de travail comme une réponse "aux aspirations de salariés sans compromettre le fonctionnement normal de l'entreprise" (1). Lors des assises de 1977, le CNPF présentait de

-----  
 (1) CNPF *Les assises de Marseille. Notes et arguments CNPF*, n° 32, janvier 1973, 8 p.

nombreux exemples d'horaires variables, de temps partiel, de "semaine souple", d'aménagement de fin de carrière, et d'autres types d'aménagement d'horaires (1). En 1980, la place de ces diverses réalisations dans le recensement du CODESE est très importante. Le patronat réaffirme que l'aménagement du temps de travail est l'une des composantes des politiques sociales des entreprises pour répondre à des attentes nouvelles. Mais le changement d'échelle dans la portée de ces expériences est accompagné d'un changement dans leur signification. Il ne s'agit plus simplement d'améliorer l'acceptabilité sociale du travail par les salariés, ce qui était l'objectif essentiel de l'horaire mobile traditionnel. Après 1976-77, les entreprises ont cherché à intégrer cet objectif dans un modèle plus large de flexibilisation de l'organisation productive. Les salariés ne sont pas en effet les seuls à souhaiter un horaire variable. L'entreprise elle aussi a un intérêt à ce que l'horaire de travail puisse varier afin de mieux ajuster la main-d'oeuvre disponible à la charge de travail. L'une des caractéristiques de la situation des entreprises dans la période de crise est de devoir supporter une grande variabilité de cette charge. L'aménagement du temps de travail devient ainsi une composante d'un nouveau mode de gestion de la main-d'oeuvre qui donne au niveau de l'entreprise l'essentiel des prérogatives en matière d'organisation du temps de travail. Ainsi, en dehors du seul horaire mobile autour d'une plage fixe quotidienne, le CNPF recensait en 1980 différents types d'aménagement adoptés par les entreprises : semaine regroupée en quatre jours, travail à temps partiel, horaire hebdomadaire sans plage fixe, aménagement de l'année de travail... Ces formes plus radicales d'aménagement des horaires rencontraient des obstacles légaux que la loi de 1973 n'avait pas levés (régime d'indemnisation des heures supplémentaires, durée maximale de travail quotidien ou hebdomadaire...). Les réalisations présentées par le CNPF correspondent en général aux formes maximales d'aménagement autorisées par la loi, ou à des dérogations avec accord du comité d'entreprise et de l'inspection du travail. Ces limitations législatives ont conduit à un certain nombre de conflits entre des initiatives d'aménagement adoptées par les entreprises en accord avec leur salarié, et les institutions chargées de faire respecter la réglementation. Un conflit célèbre dans une entreprise de fabrication de bijouterie-joaillerie fantaisie a mis particulièrement en lumière ce problème (2). L'entreprise qui comprenait une majorité d'ouvrières, travaillait en 4 jours à raison de 10 heures par jour. L'inspecteur du travail,

-----  
 (1) CNPF. *L'amélioration des conditions de travail et de vie dans l'entreprise op.cit.*

(2) CODESE, *op.cit.*, page 223.



s'appuyant sur la réglementation en cours, a poursuivi le PDG de cette entreprise. Les travailleurs de l'entreprise ayant appuyé le nouveau système d'horaire, la législation a été assouplie en vue de permettre ce type d'organisation sur quatre journées hebdomadaires, sans qu'il soit nécessaire d'obtenir une dérogation, sous réserve de l'accord du comité d'entreprise ou à défaut des délégués du personnel. (1). Cette affaire, qui a fait l'objet d'un large accompagnement médiatique de la part des milieux patronaux et de la majorité politique de l'époque, représentait d'abord un conflit sur les critères à prendre en compte dans le contrôle des normes de travail. Si la semaine de quatre jours était souhaitée par le personnel de certaines entreprises, les conséquences sur la santé pouvaient être aussi mises en avant (2). La question posée était donc de savoir si un contrôle par l'inspecteur du travail, qui s'appuyait sur une règle formelle, était un type de régulation préférable à celui des intéressés eux-mêmes (lesquels pouvaient ignorer des conséquences néfastes pour leur santé). Mais, dans ce cas, l'aménagement de la semaine sur quatre jours avait, outre son objectif social (la disponibilité du vendredi pour les salariés), un objectif économique (réduire les coûts de chauffage d'une cuve, nécessitant trois heures de mise en route). Ainsi, cette affaire a eu une signification plus large que celle des conflits de critères et de procédures dans le cadre de l'ACT. La solution adoptée signifiait qu'une régulation décentralisée des horaires pouvait permettre d'augmenter à la fois l'efficacité sociale (mesurée par l'acceptabilité directe auprès des salariés) et l'efficacité économique (économie d'énergie). Le recensement de 1980 montre cet élargissement de l'aménagement du temps de travail, vers une problématique de flexibilisation de l'horaire et de l'organisation de l'entreprise. L'intégration de l'objectif économique et de l'objectif social conduit, comme pour la gestion participative, à un effacement progressif de la notion d'ACT, au profit d'un nouveau modèle, plus flexible, de gestion de la main-d'oeuvre, dont les critères sont de plus en plus liés à l'organisation de la production. C'est ainsi que le temps partiel, les horaires flexibles, et autres horaires "atypiques" sont développés dans certains secteurs (comme la grande distribution), pour répondre à une organisation différente du temps productif. Plus globalement, l'aménagement du temps de travail deviendra dans la fin des années soixante dix un des thèmes essentiels du débat sur la flexibilité des conditions d'emploi.

---

(1) Loi 79.3 du 3 janvier 1979.

(2) LINHART (D), TOURREAU (R) *Mon vendredi !* in Revue Française des Affaires Sociales, n° 1, 1978, pp. 139-157.

Cette évolution de l'ACT vers une nouvelle pratique de gestion du temps de travail a été marquée à partir de 1978 par la proposition faite par le CNPF d'une négociation interprofessionnelle sur l'aménagement du temps de travail, qui n'aboutira, après de nombreuses difficultés, qu'en 1981. Cette négociation est un des exemples de la redéfinition d'une politique sociale active du patronat français, allant dans un sens d'autonomisation de gestion des normes de travail dans les entreprises, s'appuyant sur les succès des pratiques d'ACT mises en oeuvre par celles-ci dans la seconde moitié des années soixante dix.

## SECTION 3

DE L'ACT A LA NOUVELLE POLITIQUE SOCIALE DU PATRONAT : UNE  
DOUBLE FLEXIBILISATION DES CONDITIONS DE GESTION DE LA main-d'oeuvre

Les formes nouvelles de relations sociales à base de gestion participative (en particulier l'expression des salariés) et les formes de gestion individualisées des horaires de travail mises en oeuvre par les entreprises dans les années soixante dix ont permis au CNPF de mettre en avant à partir de 1979, une nouvelle stratégie sociale. Les composantes ont déjà été présentées dans la section précédente. Il s'agira ici d'en analyser la cohérence interne. Cette stratégie sociale se fonde en effet sur un essai de double flexibilisation des conditions de gestion de la main-d'oeuvre : par rapport à l'influence syndicale dans les systèmes de relations sociales dans l'entreprise d'une part, par rapport au système d'encadrement institutionnel de la gestion, dans l'articulation des niveaux de détermination des normes de travail, d'autre part. L'articulation de ces deux effets permet de jouer en particulier sur le syndicalisme qui voit ainsi son influence déstabilisée tant au niveau de ses moyens de mobilisation des salariés dans l'entreprise, qu'au niveau de ses moyens d'action institutionnelle dans la négociation collective.

Cette nouvelle politique sociale a notamment été formalisée au début de 1980, à l'occasion de l'Assemblée Générale du CNPF. Le rapport du Président de la Commission sociale, Y. CHOTARD, explicite cette nouvelle politique qui sera "le fruit d'une dialectique constructive entre négociation et expérimentation, et entre les aspirations collectives et les aspirations individuelles des salariés" (1). Ce rapport qui s'appuie notamment sur les deux recensements déjà cités et sur la conjoncture sociale de la période affirme la nécessité d'obtenir pour les entreprises une marge d'action face aux contraintes d'origine étatique comme aux contraintes contractuelles. Cette autonomie des moyens d'action des chefs d'entreprises doit permettre une politique sociale active tant sur les aspects quantitatifs (salaires, emploi) que sur les aspects qualitatifs (la politique sociale dans l'entreprise). Le Président du CNPF précisait quelques semaines après, les implications de cette nouvelle politique (2). Le principe de "politiques sociales individualisées", fruit d'une convergence entre "les aspirations du personnel et les nécessités subies et dominées par l'entreprise implique dialogue et concertation directement avec les salariés". Le syndicat "ne

---

(1) CHOTARD (Y) *La politique sociale in CNPF Patronat, 1980, janvier, n° 409, pp. 25-36.*

(2) CEYRAC (F) *Stratégie sociale 80. op.cit.*

peut plus se considérer comme le seul dépositaire des intérêts des salariés". Il ne faut donc plus que les entreprises se déchargent sur lui de la responsabilité humaine de l'entreprise. D'où la nécessité de redonner à l'encadrement un rôle social actif. Cette politique implique aussi d'amener la politique contractuelle à tenir compte des évolutions, des propositions patronales et que "la règle nouvelle se substitue à la règle ancienne et ne s'ajoute plus à elle". Cette stratégie sociale a été présentée à l'occasion d'un colloque patronal sur le thème "pour un nouveau climat social dans l'entreprise". Sur ces deux directions : développer un champ de relations sociales actives hors de l'influence syndicale et développer des négociations collectives remettant en cause certains avantages acquis, les pratiques d'ACT des entreprises ont joué un rôle d'expérimentation d'une stratégie patronale.

### I. LA LUTTE POUR LE CONTROLE DE L'ACTEUR TRAVAILLEUR DANS L'ENTREPRISE

L'inquiétude ressentie par de nombreux responsables patronaux dans le début des années soixante dix face à la conflictualité de certaines catégories de main-d'oeuvre (jeunes, OS), les a amené à considérer que le travailleur était en mesure d'acquiescer une capacité d'action autonome de contestation des structures de relations sociales existant dans l'entreprise. Comme on l'a vu, la réalité de ce danger peut être discutée. Mais le fait que le problème des conditions de travail ait été posé à l'origine en terme de crise sociale du travail d'exécution amenait à s'interroger sur la crise du mode d'organisation taylorienne de l'entreprise (cette interrogation étant d'ailleurs le parallèle, comme on l'a vu, de celle des analystes radicaux du taylorisme comme mode de contrôle social). L'OS connaît sans doute plus que d'autres catégories ouvrières des tensions et des aliénations par rapport au système de relations sociales dans l'entreprise : absence d'autonomie ouvrière et même enchaînement à la tâche, arbitraire hiérarchique et dépendance très forte par rapport aux structures de pouvoir dans l'entreprise, distance entre son vécu, individuel ou collectif, et contenu des stratégies et revendications syndicales. Poser que la crise sociale du travail doit être analysée principalement en prenant l'OS comme figure ouvrière de référence, conduisait à poser l'existence d'une crise des rapports entre cet ouvrier et les trois dimensions citées : l'organisation de ses tâches, sa place par rapport aux hiérarchies dans l'entreprise, sa place par rapport à l'organisation syndicale.

La force nouvelle de contestation de l'OS face à l'entreprise taylorienne, l'amène à remettre en cause l'état antérieur de ces trois dimensions. Ainsi, à côté des comportements de refus latent (comme l'absentéisme), une résistance accrue des ouvriers non qualifiés à leurs conditions de vie au travail pouvait s'exprimer aussi par une "prise de parole" qui en fasse un nouvel acteur dans l'entreprise. Ce type de prise de parole s'est bien déroulé dans certains des conflits de mai 1968, dans les grèves d'OS, ou dans le mouvement des délégués de "l'automne chaud" italien de 1969 (1). L'émergence d'un acteur nouveau dans l'entreprise est, dans ce contexte, liée au caractère global du vécu des conditions de travail. Celui-ci lui permet d'affirmer cette autonomie par rapport à la stratégie des autres acteurs, y compris l'acteur syndical. Ce point sera revu dans le prochain chapitre. Mais on peut rappeler que c'est bien une telle analyse qui explique par exemple le programme paritaire patronat-syndicat de démocratie industrielle en Norvège. La crise sociale du travail apparaissait comme pouvant entraîner une certaine anomie, par perte de légitimité aux yeux de certains travailleurs non seulement de l'entreprise, mais aussi de l'action syndicale. Les solutions traditionnelles de démocratie industrielle (accroître le rôle des instances de représentation des salariés), n'apparaissaient pas comme adaptées au problème. C'est pourquoi le modèle choisi de la "démocratisation du lieu de travail", utilisant notamment les groupes semi autonomes de production, apparaît comme un moyen d'agir sur l'ensemble des dimensions en crise.

Le problème pour chaque acteur organisé (patronat et directions d'entreprises, sections syndicales et organisation syndicale) était donc double dans le contexte français : réduire le plus possible les écarts entre sa stratégie et l'attente de ce nouvel acteur, essayer d'influencer les critères de cet acteur en défaveur des moyens d'action de l'autre acteur organisé.

Dans le cas du patronat, le premier point est atteint à travers une réponse aux attentes de ce nouvel acteur. C'est l'orientation de gestion à laquelle on s'est référé plus haut : changer les modèles de gestion de la main-d'oeuvre pour répondre à la demande de

---

(1) AGLIETA (R), BIANCHI (G), MERLI-BRANDINI (P) Révolution dans l'entreprise : le mouvement des délégués en Italie. Edition Ouvrières, 1972, 131 pages.

cet acteur. Le second point est d'arriver à légitimer à travers ces réponses un certain type d'évolution qui rende plus difficile l'action syndicale sur les conditions de travail, et qui, plus généralement, prévienne un accroissement de l'influence syndicale dans l'entreprise.

L'orientation de gestion a déjà été examinée tant à propos des nouvelles formes d'organisation du travail que des pratiques participatives. Ainsi, l'expression des salariés sur leur conditions de travail n'a pas toujours été développée dans des pratiques visant à contrôler l'influence syndicale. Dans les cas des entreprises A et C présentées plus haut, elle a été mise en oeuvre (uniquement au plan expérimental dans l'entreprise A), avec l'acceptation au moins implicite, des sections syndicales, CFDT dans un cas et CGT dans l'autre. Des formes non directives d'expression ont été organisées très tôt dans de nombreuses entreprises selon le même modèle (1). C'est cette forme d'expression directe, et souvent non finalisée, qui a été reprise plus tard par la loi. Cette expression visait à organiser la prise de parole ouvrière, afin de réduire les dysfonctions de la situation antérieure. Il y avait donc à la fois un danger pour les directions (perturber le système social existant, notamment le rôle de la maîtrise et de l'encadrement) et un espoir d'efficacité accrue. Le danger pouvait conduire à ce que le résultat soit inverse à celui attendu (comme dans l'entreprise A les conflits entre groupes de salariés, entre fonctions hiérarchiques), accroissant ainsi les dysfonctions (2). L'espoir était celui d'un fonctionnement plus efficace et moins conflictuel. Les pratiques participatives, dans cette orientation de gestion, se préoccupaient donc d'abord des deux dimensions des relations sociales dépendant directement des directions : la dimension organisationnelle et la dimension hiérarchique. La dimension de représentation collective (rapport aux représentants élus, aux syndicats) n'était pas directement visée.

Ainsi, la mise en oeuvre de pratiques participatives liées à l'ACT (expression des salariés, groupes semi-autonomes...) tentait d'intégrer une nouvelle image de l'acteur salarié d'abord pour introduire deux types de correctifs par rapport à la conception taylorienne des relations sociales dans l'entreprise.

-----  
 (1) RUFFIER (J) Expression directe et changement des conditions de travail Août 1979, 188 pages.

(2) GAUTRAT (J) L'effet perturbateur de la participation dans l'amélioration des conditions de travail, rapport de synthèse LEST-CNRS (Aix), 1980, 109 pages.

Le premier était d'initier des méthodes de valorisation des ressources humaines permettant d'utiliser pleinement le potentiel de compétence et de souplesse organisationnelle des salariés. Au-delà du simple refus des conditions de travail, la crise sociale du travail était interprétée en effet comme un indice d'attente de plus grande responsabilité à l'égard du travail. L'expression ou l'auto organisation des salariés pour des raisons d'ACT permettait de contribuer à ce type de restructuration des méthodes de gestion, en récupérant la capacité de contestation des salariés organisée autour des collectifs de travail, dans une direction productive. Le CNPF, retraçant l'évolution des initiatives des directions d'entreprises, notait en 1983 que le dialogue avec les salariés est un impératif de compétitivité (1). Ce document qui présente une synthèse des pratiques des entreprises vers une gestion participative, en les resituant par rapport à la politique patronale, montre bien que cette orientation de valorisation des capacités des salariés à travers le participatif, constitue un trait commun aux pratiques d'ACT des années soixante dix et à de nouvelles méthodes comme les cercles de qualité dans les années quatre vingts. A travers l'ACT, les entreprises et les milieux patronaux ont ainsi pu faire évoluer peu à peu leur perception du statut de l'expression et de la participation des salariés, face aux difficultés rencontrées par un modèle taylorien de gestion de la main-d'oeuvre. On retrouve là le rôle d'expérimentation de nouveaux modèles de gestion noté plus haut à propos des nouvelles formes d'organisation du travail.

Le second type de correctif, très dépendant du premier, était de modifier les structures et les comportements hiérarchiques dans un sens plus participatif. Cela était le moyen de répondre à une contestation culturelle des méthodes traditionnelles d'autorité par des couches nouvelles d'ouvriers ou d'employés.

C'était aussi le moyen d'obtenir une nouvelle structure hiérarchique, moins lourde, moins coûteuse, avec une circulation de l'information et, en sens inverse, des recours ouvriers, par l'intermédiaire de cette hiérarchie. Le comportement participatif, en permettant une vie plus "démocratique" de l'entreprise, rend moins aisé le développement des comportements de retrait ou de contestation décrits par la sociologie des entreprises tayloriennes. Il permet aussi que se développent dans le cadre fonctionnel de l'entreprise, des conduites de régulation sociale nouvelles.

---

(1) CNPF : Pour une participation active dans l'entreprise. ETP (1983), 56 pages.

Mais une telle transformation du rôle du personnel d'encadrement pouvait conduire à une attitude de défiance de la part de celui-ci. Ce risque a été souvent noté. De nombreux échecs de pratiques d'ACT découlent, au moins partiellement, de la crainte de la maîtrise ou de l'encadrement dont les fonctions sont étroitement dépendantes d'une conception taylorienne de l'autorité. En particulier la dimension collective de l'expression ou de l'organisation qui se retrouve dans de nombreuses pratiques d'ACT représentait un danger pour la première ligne d'encadrement. Aussi, les modèles patronaux de gestion participative s'attachent-ils en général, à affirmer le rôle moteur de l'encadrement. C'est ainsi que le patronat suédois proposait d'accompagner les structures organisationnelles de groupes de travail (modules, groupes semi-autonomes) par des structures de contrôle hiérarchique (groupe de développement) (1). De même, le patronat français a tenu à articuler une plus grande participation des exécutants avec une réaffirmation du rôle central de la hiérarchie, appelée à être l'interlocuteur des ouvriers et employés dans le cadre du "dialogue permanent" que constitue la politique sociale active. C'est ainsi que l'UIMM, commentant les discussions du CNPF en 1980 avec les organisations syndicales, opposait les conceptions de l'expression des salariés du patronat (qui attache une grande importance au rôle de l'encadrement dans le dialogue pour que les salariés ne soient pas "privés d'interlocuteurs") et celle de la CFDT qui revendiquait une expression se déroulant à l'écart de la hiérarchie (2). La justification de la position patronale est d'arriver à un système de participation directe qui s'intègre à une politique de concertation.

Mais à cette orientation de gestion il faut associer une visée plus antisyndicale. L'ACT, parce qu'elle représentait une critique globale du modèle taylorien d'organisation de l'entreprise, était l'occasion de légitimer ce nouveau modèle plus "participatif" de gestion. Mais cette réponse fondée sur un modèle de gestion utilisait des outils (expression collective et directe des travailleurs, auto organisation...) et portait sur un domaine (les formes d'organisation sociale dans l'entreprise) qui étaient à la charnière des diverses logiques du social (au sens où on les a définies plus haut). Ainsi, les nouvelles formes d'organisation du travail représentaient une forme d'innovation sociale dans un domaine traditionnel de gestion. Mais en utilisant des formes collectives d'organisation sociale (comme dans les groupes semi autonomes) elles pouvaient aussi concurrencer des modes

---

(1) LINDESTAD (H) et NORSTEDT (JP) Autonomous groups and payment by Result. SAF (1972) 79 pages.

(2) UIMM L'année métallurgique 1979. pp. 55-58



de recours ouvriers fondés sur la représentation et la délégation. Le développement dans la seconde moitié des années soixante dix des pratiques d'expression et de résolution des problèmes par des collectifs de travailleurs a accentué ce type d'influence sur les relations sociales dans l'entreprise et notamment sur les relations professionnelles et sur les moyens d'action des sections syndicales d'entreprise. Ces pratiques d'ACT, par leur action sur l'organisation sociale, ont donc conduit à déplacer les frontières préexistantes entre domaine de la gestion et domaine des relations professionnelles (1). Dans la mesure où l'initiative de ces pratiques était portée par les directions d'entreprises, ce déplacement a créé des difficultés surtout pour l'acteur syndical. Le fait que le type de problème abordé, les conditions de travail, soit perçu comme faisant partie du champ traditionnel d'action du syndicalisme, a accentué ces difficultés. Au delà d'un mode de fonctionnement plus participatif, ces pratiques ont permis en effet de complexifier le jeu relationnel dans l'entreprise, en donnant un espace d'action au salarié lui-même, de manière autonome par rapport au syndicalisme.

A travers de nouvelles pratiques de gestion de la main-d'oeuvre, les entreprises ont fait le constat qu'elles peuvent établir un contact direct avec l'acteur salarié. Si cet acteur pouvait présenter un risque de perte de pouvoir pour l'entreprise et sa hiérarchie, il représentait aussi un danger pour les autres acteurs. Ce danger peut concerner tel ou tel groupe qui retire un pouvoir stratégique de l'organisation taylorienne (ouvriers d'entretien, bureau des méthodes...). Mais c'est surtout dans la relation avec les syndicats que ces formes de gestion permettent aux entreprises d'améliorer leur rapport de force. L'émergence d'un nouvel acteur dans le système de relations sociales qu'est l'entreprise permet à cette dernière de transformer en jeu triangulaire la relation traditionnelle d'opposition entre directions et syndicats. Cela a des conséquences sur le syndicalisme dans trois directions.

- Tout d'abord la pratique de gestion participative conduit à restaurer une relation directe entre l'entreprise et ses salariés. Cela ne change rien à la situation formelle, mais dans l'entreprise taylorienne la division stricte entre conception et exécution et l'importance des hiérarchies fonctionnelles parallèles à la hiérarchie,

---

(1) TCHOBANIAN (R) *Conditions de travail, gestion de la main-d'oeuvre et relations sociales*, in Séminaire d'Economie et de Sociologie du Travail et de la Santé. Aix en Provence, 1983, pp. 263-283. Voir aussi *infra*, chapitre 9.

a conduit celle-ci à faire appliquer les instructions venant du haut, mais en étant souvent impuissante à assurer la montée des recours individuels ou collectifs de la base vers le sommet. Cette dysfonction du système de relation hiérarchique dans la gestion sociale a été, de longue date, utilisée par le syndicalisme (ou par ses élus). Le mode de recours par la voie syndicale, notamment par les délégués du personnel résolvant directement avec l'encadrement et la direction, des problèmes qui dépendaient en théorie de la maîtrise, a permis au syndicalisme français d'exercer son influence dans l'entreprise, alors même que jusqu'en 1968 il n'y avait pas d'existence légale. En réactivant la voie hiérarchique pour le traitement des recours, à l'occasion de politiques sociales participatives, le patronat a contribué à un dépérissement de cette fonction de recours dans l'action syndicale dans l'entreprise. Cet effet sur le syndicalisme pouvait apparaître en l'absence de toute volonté antisyndicale. Ainsi, dans l'entreprise B, la création des modules, et d'une hiérarchie spécifique d'animation sociale (pour remplacer les anciens régisseurs ou chefs d'équipe) semble avoir diminué sensiblement les recours individuels passant par la voie syndicale ou représentative. Les mêmes résultats se sont retrouvés dans beaucoup d'expériences d'expression directe des salariés. Ce résultat a été repris comme élément d'une politique volontariste par le patronat, au nom de la distinction citée plus haut entre "aspirations individuelles et aspirations collectives". Une stratégie de réarmement de la maîtrise pour assurer sa fonction sociale de dialogue direct avec les salariés a été mise en avant et suivie dans de nombreuses entreprises (1).

-Ensuite, la participation directe des salariés a aussi une influence sur les composantes de l'action syndicale de l'entreprise, en particulier sur les institutions représentatives. Le discours patronal postule la complémentarité entre les institutions représentatives (dont la compétence est définie par la loi) et les méthodes participatives. Mais les interactions sont évidentes. Ainsi, les ERACT sont directement concurrentes des CHS et leurs fonctionnements réciproques sont donc liés. La stratégie consistant à influencer à travers les pratiques participatives d'ACT les organes d'expression représentative a pu être mise en avant. Ainsi, dans beaucoup d'entreprises, les réformes ont pu être mises en route avec l'aval des institutions représentatives. L'Etat y a contribué en donnant par la loi de 73 au comité d'entreprise le rôle d'émettre un avis sur les horaires flexibles, ou en liant l'attribution des subventions du FACT à une consultation des institutions

---

(1) BONAFE-SCHMITT (JP) *Attentes individuelles et actions collectives : le délégué du personnel et l'agent de maîtrise in Economie et Humanisme, 1982, n° 259 pp. 20-30.*

représentatives. La réactivation d'une politique sociale des entreprises peut réduire l'influence de ces institutions, mais elle peut aussi les faire évoluer vers un fonctionnement plus concertatif. Le CNPF, opposé à l'extension de l'influence directe du syndicalisme dans l'entreprise a incité ses membres à privilégier les accords avec les comités d'entreprise, et non avec les sections syndicales, chaque fois qu'un accord était nécessaire (comme pour les horaires de travail). Il suivait là une tendance traditionnelle (1). C'est la loi de 1982 sur l'obligation de négocier dans l'entreprise qui a limité cet appel à une négociation de fait avec les institutions représentatives. Derrière cet essai de limiter l'influence officielle du syndicalisme dans l'entreprise se profile ainsi une problématique de négociation directe sur certains problèmes soit avec les salariés soit avec leurs délégués. C'est un peu dans ce sens d'une négociation interne à l'entreprise que se situe la proposition faite par Entreprise et Progrès en 1984 d'un "contrat collectif d'entreprise" (2). Même si ce contrat relève du domaine de la représentation collective des salariés, les pratiques participatives ont joué un rôle dans une telle proposition, en légitimant une problématique de régulation interne à l'entreprise.

- Enfin, la reconnaissance de l'acteur salarié par l'entreprise a aussi une influence sur les critères de l'action syndicale, amenant celle-ci à évoluer pour tenir compte du succès des entreprises. Ce point sera examiné au chapitre suivant. Il faut simplement noter que cet aspect du problème n'a pratiquement pas été mis en avant par le patronat français dans sa stratégie. Son hostilité de principe à la présence syndicale dans l'entreprise explique sans doute que n'ait pas été envisagé d'utiliser le succès des pratiques participatives d'ACT pour promouvoir avec les sections syndicales des relations professionnelles d'un type moins conflictuel. Cela vaut pour les organisations réformistes traditionnelles, mais aussi pour la CFDT qui a entamé à partir de 1978 une évolution importante dans sa politique d'action. Le patronat a plutôt été tenté de profiter des difficultés syndicales face aux pratiques participatives d'ACT, pour déstabiliser les moyens d'action des organisations syndicales. Mais en faisant cela il a amené celles-ci à s'interroger sur leurs pratiques, notamment sur la prise en compte des attentes individuelles des travailleurs, et sur les critères syndicaux d'analyse et d'action dans l'entreprise (et notamment sa gestion). De plus, la déstabilisation syndicale que visait

-----  
 (1) MARTIN (D) *Les systèmes de négociation et de représentation dans l'entreprise*, in Droit Social, mars 1976, n° 3, pp. 92-101.

(2) *Entreprise et Progrès* Le contrat collectif d'entreprise. Février 1985, 24 pages.

la stratégie patronale a été l'une des causes de certaines des lois AUROUX destinées à remettre en jeu l'acteur syndical, comme on l'a noté plus haut.

## II. LA STRATEGIE D'AUTONOMISATION DE LA REGULATION DECENTRALISEE

La stratégie sociale proposée en 1980 par le CNPF ne concerne pas uniquement une réactivation des formes de communication concertatives. Elle est marquée aussi par une volonté d'autonomisation par rapport aux contraintes institutionnelles d'origine contractuelle ou légale. Le rôle joué par les pratiques d'ACT dans ce processus d'autonomisation est marqué par deux mouvements :

Tout d'abord, l'institution d'une politique active des directions permet de maintenir hors de l'influence contractuelle ou légale certains domaines qui dépendent traditionnellement de la compétence des seules directions : réorganisation du travail, formes participatives de gestion... Ceci explique le caractère limité des dispositions de l'accord interprofessionnel sur l'ACT en 1975, ainsi que des accords de branche qui l'ont suivi. Ceci explique aussi l'hostilité du patronat à voir imposer par la législation les propositions du rapport SUDREAU. Ainsi, l'UIMM se déclarait en 1976 d'accord sur le principe d'une réforme de l'entreprise, mais en évitant toute tentation de "colbertisme", car le changement ne doit pas être imposé de l'extérieur mais il doit "résulter d'une autoréforme" (1). En 1979, le Secrétaire d'Etat à la condition des travailleurs manuels avait envisagé un projet de loi sur la participation des travailleurs manuels, appelé projet "Partage" autour du thème de l'ACT. Pour l'UIMM, un "système coercitif d'expression des travailleurs" ne pouvait "qu'entraver l'essor de l'esprit de concertation à la base" (2). Sous la pression des milieux patronaux, ce projet était retiré. La même opposition patronale s'est exercée à l'égard des demandes de la CFDT d'une définition par un accord interprofessionnel des conditions de mise en oeuvre de cette expression, en 1975 lors de la négociation sur l'ACT puis en 1979, après pourtant une évolution sensible des demandes de la CFDT. Cette volonté de maintenir hors du champ institutionnel les relations sociales directement liées à l'organisation du travail et aux structures hiérarchiques s'est évidemment appuyée sur le succès des pratiques participatives d'origine patronale. Ceci explique largement la violente opposition du CNPF aux lois AUROUX, même lorsque celles-ci voulaient étendre à l'ensemble des salariés des pratiques proches de celles des

---

(1) UIMM *L'année métallurgique 1976*, p. 12

(2) UIMM *L'année métallurgique 1979*, p. 56-57.

entreprises les plus innovantes, comme pour l'expression des salariés. Ce n'était pas le contenu de cette réforme qui était combattu, mais le fait qu'elle remette dans le jeu l'acteur syndical, et cela bien que (ou plus encore parce que) c'est à travers la négociation décentralisée que cet acteur devait jouer un rôle, limité d'ailleurs aux seules procédures. C'est ce qu'exprimait Y. CHOTARD en recommandant aux entreprises une application la plus formelle possible de ces lois, car "les lois AUROUX sont une fausse piste : nous avons d'autres pistes, et plutôt que d'aboutir à un contrôle paralysant, nous entendons renforcer une coopération dynamique" (1).

Mais le thème de l'ACT a permis aussi au patronat de prôner une flexibilisation du cadre préexistant d'encadrement institutionnel de la gestion du travail. C'est ainsi que la négociation sur l'aménagement du temps de travail qui s'est développée après 1978 est un bon exemple d'un argumentaire patronal s'appuyant sur la prise en compte des aspirations de l'acteur salarié dans la demande d'une remise en cause partielle du cadre contractuel et réglementaire. L'objet de cette négociation était pour les syndicats d'obtenir une réduction du temps de travail (soit par l'horaire légal, soit par les congés annuels ou par la limitation du recours aux heures supplémentaires). Pour le CNPF il s'agissait d'accéder à certaines de ces demandes de réduction de la durée du travail, mais en obtenant en contrepartie une flexibilisation des contraintes antérieures pour aménager le temps de travail, y compris les heures supplémentaires, en fonction des exigences économiques de compétitivité. Il s'agissait de la mise en oeuvre du principe de remise à niveau de certains avantages acquis, à l'occasion de nouveaux acquis. Ce principe avait déjà été mis en oeuvre, dans la pratique, lors de la négociation de 1979 sur la règle de l'assurance chômage. Mais il concernait alors un domaine où les organisations syndicales exercent avec le CNPF une gestion commune de fonds sociaux. Avec la durée du travail et son aménagement, il s'agissait d'introduire ce principe d'échange entre acquis sociaux au coeur même du champ de la gestion du travail. Cela avait pour conséquence d'introduire une flexibilisation du cadre préexistant de régulation des horaires de travail.

Le CNPF s'est appuyé pour cela sur le développement des pratiques d'aménagement des horaires pour répondre à des aspirations nouvelles et diversifiées des salariés. Il voyait d'autant plus la possibilité de demander aux organisations syndicales d'accepter de renoncer à certaines contraintes collectives, qu'outre l'apport de

---

(1) CNPF L'application des lois AUROUX, recommandations du CNPF, ETP, 1983, 21 pages.

contreparties matérielles liées à la réduction du temps de travail, ces mesures de flexibilisation des horaires de travail permettaient d'aller dans le sens d'une réponse à des aspirations diversifiées des salariés. L'ACT apparaît ainsi comme un argument pour justifier une décentralisation par la régulation dans l'entreprise de normes auparavant définies au plan centralisé. En 1980, cette négociation connaissait un échec, le protocole d'accord proposé par le CNPF étant rejeté par toutes les confédérations syndicales. En 1981, tous les syndicats sauf la CGT, ont signé un accord, après la reprise des négociations et de nouvelles propositions du CNPF. Cet accord a ramené au niveau de l'entreprise une partie du contrôle des horaires de travail, l'Etat le reprenant sous forme d'ordonnance en janvier 1982. La loi AUROUX sur l'obligation de négocier dans l'entreprise l'organisation du temps de travail est venue compléter cette disposition. Elle allait dans le sens de l'acceptation par certains syndicats comme la CFDT d'une flexibilisation des règles préexistantes, à condition qu'elle soit accompagnée par des moyens d'action accrus pour le syndicalisme dans l'entreprise.

L'opposition du patronat lors de la préparation de cette loi montre la logique de flexibilisation qui menait son action : imposer une mutation dans la définition des lieux de régulation (vers le niveau décentralisé), mais refuser que cette mutation soit accompagnée d'une décentralisation de la négociation collective. Une telle politique déstabiliserait donc doublement l'acteur syndical, en réduisant d'abord l'importance des lieux sur lesquels se développait surtout son mode d'action (voir chapitre suivant), en lui interdisant ensuite de compenser cela en accroissant son influence dans la vie de l'entreprise.

Le succès des politiques d'ACT des entreprises a joué un grand rôle dans cette tentative de légitimation d'une autonomisation de la détermination des normes de gestion du travail dans les entreprises. Les problèmes mis en oeuvre dans les pratiques d'ACT s'attachaient essentiellement à la part du domaine du social qui relève traditionnellement de la compétence des directions (organisation du travail et relations sociales liées au travail proprement dit). Ainsi, le débat sur la flexibilité a été influencé par ces pratiques d'ACT et leur succès, dans la mesure où à travers la flexibilité était en jeu la légitimité d'une régulation plus décentralisée du social, et que l'ACT pouvait apparaître comme une preuve de cette légitimité.

De ce point de vue, la comparaison entre la gestion participative et l'aménagement du temps de travail est significative du rapport entre le domaine de l'ACT et le thème de la flexibilité. Les pratiques d'ACT visant la gestion participative ont bien pour objectif

de rendre plus flexible le système taylorien. Mais dans ce domaine, on demeure sur le champ de la compétence patronale, d'où le refus du CNPF de transformer les procédures à l'occasion de l'action sur les contenus, notamment en négociant les changements ou les procédures de changement. La flexibilisation de l'organisation taylorienne n'a pas été, sauf exception, l'occasion de développer en France un nouveau domaine contractuel.

Etendre le domaine de ce qui est régulé de façon décentralisée mais ne pas étendre en contrepartie le rôle du syndicalisme dans l'entreprise montre bien que la flexibilité a joué plus un rôle sur la flexibilisation des procédures, que dans la réponse aux besoins de flexibilité. L'aménagement du temps de travail, par sa filiation avec le débat sur l'ACT à travers les horaires individualisés, a bénéficié de cette légitimation des pratiques autonomes des entreprises. La loi AUROUX sur l'obligation de négocier dans l'entreprise apparaît alors comme la réponse à ce déséquilibre, sans remettre en cause les besoins de flexibilité des entreprises.

CHAPITRE 8

L'ACT ET LES ORGANISATIONS SYNDICALES :

LA RECHERCHE DIFFICILE D'UNE STRATEGIE D'ACTION





Comme on l'a rappelé plus haut, le thème des conditions de travail n'avait pas, avant 1968, une place très importante dans le champ des pratiques syndicales françaises. L'apparition autour de la crise sociale du travail répétitif, d'une conflictualité nouvelle, comme le développement de pratiques de gestion des entreprises destinées à y répondre, impliquaient donc la définition de politiques syndicales dans ce domaine. Le contexte d'apparition de cette crise (une conflictualité parfois forte comme dans les grèves d'OS) pouvait laisser croire que ces politiques seraient facilement mises en oeuvre en raison d'un rapport de force favorable. Pourtant, dès l'origine du débat social, les positions syndicales face aux pratiques d'ACT ont semblé marquer une méfiance à l'égard de ces pratiques (souvent dénoncées comme des manipulations patronales) et même une certaine difficulté à se positionner par rapport aux problèmes que ces pratiques d'ACT voulaient résoudre (c'est à dire finalement par rapport aux attitudes et aux comportements des salariés). Le paradoxe se situe moins dans le fait que les organisations syndicales, dans leur grande majorité, étaient hostiles à nombre de pratiques des directions (car elles pouvaient toujours en dénoncer les insuffisances ou même les dangers), que dans le fait qu'elles n'aient pas réussi à développer des stratégies alternatives. Si le syndicalisme français n'a pas pu réellement influencer la problématique de l'ACT qui s'est développée dans les années soixante dix, c'est sans doute parce que celle-ci s'appuyait sur les besoins de gestion des entreprises, mais aussi parce qu'elle tenait compte de la place accrue des salariés dans la définition des pratiques d'action. Ainsi, le paradoxe est dans une certaine difficulté syndicale face à des entreprises ayant l'initiative, dans un domaine qui semblait pourtant amener à renforcer l'influence syndicale par le potentiel de mobilisation qui découlait de la conflictualité de certains groupes de salariés. Cela ne peut donc s'expliquer qu'en tenant compte non seulement des stratégies patronales, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, mais aussi de la place des salariés eux-mêmes dans l'établissement d'un rapport de force nouveau entre acteur patronal et acteur syndical.

Nous présenterons dans une première section le cadre traditionnel du mode d'action syndicale français dans l'entreprise, en insistant sur la place qu'y occupent les collectifs de salariés. Dans les deux autres sections, nous examinerons les difficultés qui en découlent pour le mouvement syndical français dans la définition d'une stratégie dans le cadre du débat social sur l'ACT.

## SECTION 1

SYNDICALISME, ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET SALAIRES :  
UNE EXTERIORITE TRADITIONNELLE

L'appel à la comparaison internationale permet de noter que les configurations autour de ce rapport triangulaire pouvaient être diverses, et évolutives. Mais, elles s'inscrivent toutes dans un vrai problème de redéfinition, au-delà des stratégies syndicales sur les conditions et le contenu du travail, des critères et formes d'action dans la représentation et la défense des intérêts des salariés. Ce point sera repris plus loin. Il explique en partie les hésitations internes au syndicalisme français face aux stratégies à adopter avec l'apparition du thème des conditions de travail. Il montre que ces hésitations s'expliquent aussi par rapport à l'état structurel des relations professionnelles en France, et par rapport plus précisément à l'attitude syndicale de neutralité à l'égard de l'organisation du travail. Enfin, pour certains, c'est finalement un problème de culture syndicale qui peut expliquer ces difficultés. Au-delà du partage traditionnel des domaines de compétences dans la gestion du travail (et notamment du champ d'intervention de l'action syndicale), c'est l'image même du salariat dans ses rapports aux conditions de travail qui expliquerait les rapports entre syndicalistes (notamment les militants dans l'entreprise) et salariés. C'est cette image qui serait mise en difficulté à travers le débat sur l'ACT, expliquant le succès des politiques patronales de contact direct avec l'acteur salarié. Ces quatre points permettent de proposer une première série d'explications du paradoxe apparent que constitue la difficulté syndicale à reprendre en compte dans ses politiques d'action le thème des conditions de travail.

1. Le pluralisme syndical français joue à la fois un rôle dans l'explication de ces difficultés (par la tension permanente entre la recherche de différenciation et la présence de mécanismes de retour à un modèle commun minimum) et par son apport à l'analyse des stratégies. L'apparition de tout nouveau problème dans le champ des relations professionnelles est bien l'occasion d'une tension entre le fait structurel (qui gomme largement les différences intersyndicales, dans la mesure où les moyens d'action sont les mêmes pour tous, et où une certaine permanence du mode d'action syndicale existe donc) et la possibilité de tenter une évolution à travers ce problème nouveau (ce qui permet à chaque organisation de tenter de marquer ses différences, et d'user de cette situation concurrentielle pour accroître son rôle). Le thème de l'ACT par sa nouveauté, comme par son importance, entraine dans une telle logique, laquelle entraîne une instabilité dans la recherche d'une politique syndicale, entre la force centrifuge des

stratégies de différenciation et celle centripète d'un modèle d'action syndicale dominant, rendant fragile toute initiative trop innovatrice. L'analyse des stratégies syndicales en est donc rendue plus difficile, car elle doit tenir compte de cette diversité (qui peut conduire parfois à des oppositions très fortes comme pour l'expression des salariés), mais aussi de l'effet d'un mode dominant (qui explique les échecs et retours en arrière). Cette difficulté d'analyse tient aussi au fait que ces différences ne séparent pas uniquement les organisations entre elles, mais qu'elles les traversent aussi parfois. Mais ce pluralisme peut aussi être lu en se référant à la pluralité des situations à l'étranger. Les mêmes différences existent en effet entre les organisations syndicales des principaux pays occidentaux (1). La comparaison des positions syndicales entre ces pays montre que les différences ne s'expliquent pas uniquement par les positions idéologiques (2). Elles ne peuvent se comprendre qu'en tenant compte à la fois du mode d'action syndicale (notamment du rapport à la base sociale que constituent les collectifs de salariés), du système de relations professionnelles (en particulier des niveaux de la négociation) et des facteurs d'évolution (notamment pour savoir sur quel acteur social le thème de l'ACT joue le plus son rôle de destructuration des moyens traditionnels d'action). La situation française offrait l'avantage, pour l'analyse, d'une large palette des possibles. Les stratégies des entreprises et du patronat français après quelques difficultés, ont contribué à orienter, comme on l'a vu, le déroulement du débat social vers une position à l'avantage d'une autonomisation accrue des initiatives patronales. Les diverses prises de positions syndicales doivent donc aussi être analysées dans cette perspective de relative indétermination, à l'origine, du débat social.

2. Le fait que le débat sur l'ACT se soit structuré largement autour des problèmes d'organisation du travail ou de participation plus active des salariés dans la gestion de leur propre travail est aussi un des facteurs des difficultés syndicales. Ce n'est pas le thème des conditions de travail en tant que tel qui posait un problème de redéfinition stratégique au syndicalisme. Même si l'action sur ce champ n'était pas extrêmement forte, le syndicalisme s'est toujours attaché à lutter pour une amélioration des conditions de travail. Les origines historiques expliquaient que les conditions de travail étaient au coeur

---

(1) MAURICE (M) *Politiques syndicales pour l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation de l'entreprise* in *Revue Française des Affaires Sociales*. (Paris) janvier-mars 1974 pp. 53-99.

(2) TCHOBANIAN (R), *Les syndicats et l'humanisation du travail* in *Revue Internationale du Travail*. op. cit.

même du fait syndical. Ceci a été reconnu à travers l'institutionnalisation d'un certain nombre de règles centralisées de gestion du travail, qui impliquaient, en parallèle au contrôle tutélaire de l'inspection du travail, une place pour le contrôle par les délégués élus (comme dans les comités d'hygiène et de sécurité). Mais cette intervention syndicale sur les conditions de travail était caractérisée par une conception limitative du champ concerné (tous les risques liés au travail, dont l'hygiène et la sécurité sont les meilleurs exemples). L'action syndicale ne s'attachait pas par contre au coeur même du travail (c'est à dire son contenu ou son organisation). Cette caractéristique de l'action syndicale dans le domaine du contenu du travail, marquée par une certaine extériorité, correspond bien à la ligne de partage entre le domaine de gestion du travail relevant de la compétence exclusive des directions, et celui où peut se développer l'influence des normes institutionnelles. Cette ligne de partage est spécifique à la situation française (d'autres contextes caractérisant les autres pays). Elle est donc la conséquence des traits structurels du système français de relations professionnelles, et des conditions historiques qui l'ont déterminé. L'attitude des deux acteurs sociaux (patronat, syndicats) a joué un rôle important dans ce partage. Ainsi, la volonté permanente du patronat français de conserver l'autonomie dans l'organisation et la distribution du travail, tant face au mouvement syndical qu'à l'égard de l'influence étatique a joué comme on l'a vu un rôle important dans l'élaboration des politiques patronales d'ACT. L'attitude syndicale, pour sa part, a été celle d'un certain retrait à l'égard du contenu concret du travail et de son organisation. Cette attitude trouve largement sa source dans le débat interne à l'ensemble du mouvement syndical, réformiste (CGT) comme révolutionnaire (CGT-U) autour de l'attitude à avoir face à la "rationalisation" dans l'entre-deux guerres (1). Face au développement de la rationalisation taylorienne dans certains secteurs et notamment des premières chaînes de montage, le mouvement syndical a marqué, à travers des hésitations, un certain aval pour la logique même de ces transformations, se contentant de prôner un contrôle des conséquences de cette rationalisation. Au-delà des revirements idéologiques, puis des conséquences de la crise des années trente, cette attitude de neutralité relative face à la gestion concrète du travail décidée par les employeurs permet de mieux comprendre la difficulté des stratégies offensives sur le problème des conditions de travail. L'intervention syndicale dans ce domaine est

-----

(1) RIBEILL (G.) *Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation (1926-1932)* in MONTMOLLIN de (M) et PASTRE (O) Eds : *le taylorisme, La Découverte (Paris), 1984, pp. 127-140. Voir aussi DORAY (B) Le taylorisme, une folie rationnelle op.cit.*

marquée en effet par deux caractéristiques contradictoires : une certaine légitimité morale à intervenir dans ce champ (mais surtout pour protéger les salariés des conséquences des conditions de travail), mais une très faible intervention sur le travail lui même. Il faut certes nuancer cette présentation. Le retrait syndical du domaine de l'organisation concrète du travail caractérise surtout les positions des appareils syndicaux. Dans les entreprises, ou dans certains secteurs, l'influence syndicale peut être beaucoup plus active. De plus, les phénomènes de règles informelles, d'origines diverses, sont souvent repris par les délégués d'origine syndicale au nom de la défense des acquis (1). Enfin l'action syndicale sur les classifications a aussi une influence sur les conditions dans lesquelles s'organise le travail. Mais, c'est bien dans une démarche comme celle de l'hygiène et de la sécurité, ou de la réduction du temps de travail, que le syndicalisme français pouvait le mieux s'attaquer aux problèmes de conditions de travail, c'est à dire dans la protection ou dans la réparation des risques. Avec la crise sociale du travail des années soixante dix, le syndicalisme pouvait-il, par une extension progressive de cette optique de protection à des risques nouveaux au travail, s'attaquer à une palette plus large de questions, telles la charge mentale ou les astreintes liées aux horaires ? Face au développement du travail parcellaire et du travail posté, une telle extension semblait possible, même si la notion de risque n'est pas de même nature que pour les accidents du travail par exemple. Dans la pratique cependant, étant donné le retrait syndical à l'égard de l'organisation du travail, cela s'est traduit avant 1968 surtout par des revendications d'une monétarisation de ces risques (primes de mauvaises conditions de travail, de travail posté ou de nuit...). Avec les conflits sur les conditions de travail du début des années soixante dix, les syndicats français pouvaient-ils développer une stratégie d'action fondée sur les effets de l'organisation du travail parcellaire ? L'exemple italien où les problèmes de santé ont été au centre du processus de mobilisation des groupes homogènes de travail allait dans le sens de cette action. Les premières prises de positions syndicales en 1972 insistaient toutes sur les risques entraînés par des cadences "infernales" ou par un environnement nuisant du travail. Ceci impliquait que le syndicalisme s'appuie dans ses revendications sur les analyses ergonomiques des processus parcellaires (dont on a noté plus haut que la première avait été réalisée dans la fin des années soixante à la suite d'une demande de la fédération CFDT de la métallurgie). Mais se posait alors le problème de l'attitude syndicale à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail. On a vu que les analyses ergonomiques contestent certaines des

---

(1) MOREL (C.) *La grève froide*. (Paris) 1981, 235 pages.

pratiques de réorganisation pour leur risque d'accroissement de la charge de travail. Cet argument scientifique pouvait conduire le syndicalisme à l'économie d'une réflexion sur les processus psychosociologiques à l'oeuvre dans ces réformes organisationnelles, et à limiter ainsi le champ de revendications à ces domaines "classiques" des conditions de travail. Cette attitude a été celle d'une partie du mouvement syndical (comme cela sera examiné par la suite). Mais la dénonciation des pratiques patronales de mobilisation des salariés (NFOT, participation et expression des salariés), qui en a découlé s'explique largement par l'absence de tradition d'intervention syndicale dans le champ de l'organisation du travail. Même lorsque les stratégies syndicales ont conduit à revendiquer dans ce domaine (comme pour la CFDT qui critiquait les modèles d'organisation parcellaire et qui revendiquait un droit à l'expression des salariés), le problème a bien été de situer cette action syndicale face aux pratiques des directions. Le fait que l'ACT se soit développée largement dans le domaine de l'organisation du travail et des structures de relations sociales internes à l'entreprise rendait donc d'autant plus difficile la mise en oeuvre d'une politique syndicale. La désignation du domaine de l'ACT (risques ou comportements ?) était un enjeu pour les acteurs sociaux. La faible tradition d'action syndicale sur l'organisation du travail, et l'absence de vrais fondements institutionnels pour cette action, est un facteur essentiel des difficultés syndicales dans ce domaine.

3. Le retrait syndical dans le domaine de l'organisation du travail s'explique aussi largement par les traits structurels plus larges du système français de relations professionnelles. Ce système privilégie l'action hors de l'entreprise (1). Patronat et syndicats ont traditionnellement neutralisé l'entreprise du domaine de la négociation sociale. Pour le patronat cela s'explique par la nécessité de préserver l'autonomie de gestion des directions et aussi d'assurer une certaine régulation de la concurrence sur le marché du travail. Pour le syndicalisme, cela découle d'une difficulté à développer son action de façon permanente dans l'entreprise, ce qui l'encourage à rechercher le développement de règles de contrôle, contractuelles ou légales (par la négociation centralisée et par l'appel à l'action de l'Etat). Le mode d'action syndicale français peut donc plus difficilement que dans d'autres pays, donner une place centrale aux conditions de travail. Le caractère non permanent de l'action syndicale dans l'entreprise l'articule moins aux groupes de salariés eux-mêmes (sinon à l'occasion

---

(1) SELLIER (F) Stratégie de la lutte sociale. Editions Ouvrières (Paris), 1961.

de la mobilisation autour des conflits). Ce trait la différencie par exemple de l'action syndicale en Grande Bretagne qui s'appuie sur le groupe professionnel de base (1). Il en découle une tendance à la globalisation des revendications (puisque c'est l'ensemble des salariés dont les intérêts sont pris en compte). Les problèmes de conditions de travail s'attachant souvent à des aspects plus spécifiques à tel ou tel groupe de salariés, la mise en oeuvre de politiques syndicales en est rendu plus complexe. Il s'y ajoute le fait que les moyens d'action syndicaux dans l'entreprise transitent en fait à travers les institutions représentatives, qui n'ont pas vocation à négocier. Pour le syndicalisme, mettre en oeuvre une stratégie syndicale intervenant directement sur les nouveaux problèmes de conditions de travail tels ceux découlant de l'organisation du travail impliquait comme préalable l'établissement d'un champ négociatoire au niveau de l'entreprise. Ceci impliquait donc une transformation du mode d'action syndicale, et la possibilité de l'imposer à l'acteur patronal. C'est d'ailleurs une telle logique qui sera envisagée après le succès des politiques patronales, et qu'entérinent les lois AUROUX.

4. Enfin, l'extériorité du mode d'action syndical français par rapport aux lieux où se déterminent les conditions et l'organisation du travail, a aussi une dimension culturelle qui a joué un rôle dans la difficulté d'assurer une évolution. Le mode d'action syndical étant fondé sur une globalisation du principe de délégation (les militants syndicaux élus ou désignés ont vocation à représenter l'ensemble de la collectivité salariée dans l'entreprise) certaines catégories de salariés ont vu leurs intérêts pris en charge par des militants d'autres catégories. Cette composition sociologique du syndicalisme dans l'entreprise (donnant en particulier un poids important aux catégories d'ouvriers qualifiés), ne pose pas trop de problèmes par rapport aux revendications directement économiques puisque celles-ci sont globales. Mais elle s'appuie sur une définition du collectif ouvrier qui intègre l'organisation du travail de type taylorien comme une donnée qui ne peut être contrôlée que par une action de type globale (comme sur les grilles de classification par exemple) (2). De plus, la division sociale interne au salariat que recouvre cette composition sociologique, tend à jouer sur les représentations du travail et des travailleurs dans le

---

(1) EYRAUD (F) *The principles of union action in the engineering industries in Great Britain and France. Toward a neo institutional analysis of industrial relations. In British Journal of Industrial Relations (1983) n° 3, pp. 358-376*

(2) TIXIER (P.E.) *Modèle d'organisation et action syndicale à la base in CFDT aujourd'hui n° 77, janvier 1986, pp. 63-77*



syndicalisme (1). La mobilisation ouvrière ayant été traditionnellement le fait des ouvriers qualifiés (héritiers du syndicalisme de métier), le syndicalisme a toujours entretenu une certaine méfiance pour les catégories non qualifiées qui sont généralement tenues par des strates de main-d'oeuvre n'ayant pas de traditions industrielles et donc syndicales (femmes, travailleurs immigrés ...). La conflictualité nouvelle de ces catégories qu'illustraient les grèves d'OS marquait ainsi, aussi pour le syndicalisme, le besoin d'une certaine "révolution culturelle". La capacité de mobilisation conflictuelle autour des conditions concrètes de travail, des groupes d'ouvriers, posait le problème d'une nouvelle perception syndicale des collectifs de salariés, et d'articulation de celle-ci à l'organisation du travail militant dans l'entreprise. C'est ainsi par exemple que les luttes italiennes de l'automne 1969 marquaient, autour du niveau du "groupe homogène", une représentation du collectif de salariés (dans sa dimension de travail, comme dans sa dimension revendicative) modifiant totalement les règles du jeu à l'intérieur du principe de délégation. La perception des dangers de cette évolution culturelle (en particulier d'éclatement des critères collectifs du syndicalisme sous la pression des critères diversifiés des collectifs de travailleurs), est aussi l'une des raisons des difficultés à définir des politiques syndicales s'intégrant dans la problématique de l'ACT.

Ainsi, malgré le thème mis en avant (les conditions de travail), la crise sociale du travail n'était pas un problème que le syndicalisme français pouvait facilement traiter. Il ne s'agissait pas en effet seulement de définir une politique dans ce domaine par extension du champ revendicatif. Cette définition impliquait en outre des transformations dans le cadre structurel des relations professionnelles comme dans le type de rapport du syndicalisme avec la main-d'oeuvre. Le syndicalisme français devait ainsi, autour du thème des conditions de travail, envisager une modification dans les caractéristiques du rapport triangulaire qui constitue l'action syndicale. Comme on l'a vu au chapitre précédant, les politiques patronales ont permis aux directions d'entreprises de maîtriser ce rapport dans des configurations qui leur étaient, en général, favorables. Mais les difficultés syndicales ne peuvent pas s'analyser uniquement par la capacité du patronat à définir la problématique de l'ACT. Elle montre aussi les hésitations du syndicalisme français face à une évolution de son mode d'action, en particulier quant à la place qu'y jouent les collectifs de travail.

---

(1) BORZEIX (A) et LINHART (D) *Droit d'expression directe : la boule de cristal in les Temps Modernes* mars 1986, n° 476, pp. 79-101.

Cette manière d'analyser l'évolution des attitudes syndicales à l'égard des problèmes de conditions de travail présente cependant quelques inconvénients.

Le premier est que l'objet de l'analyse n'est pas vraiment celui des options syndicales en matière de conditions de travail, et notamment le contenu des revendications liées à la nature du travail, mais la manière de prendre en charge les problèmes. En privilégiant les procédures pour lesquelles les syndicats ont connu des hésitations et des difficultés par rapport au contenu (quelles devaient être les priorités en matière d'intervention sur les conditions de travail), on traite ainsi l'ACT comme un enjeu de pouvoir dans le système de relations professionnelles sans s'interroger sur les conflits entre les modèles d'ACT. On a déjà rappelé que le conflit entre charge de travail et motivation est un exemple de ce type de conflits entre modèles, qui a des conséquences importantes tant dans les mesures prises, que leurs conséquences sociales et économiques. Les difficultés syndicales, les réticences à l'égard de certaines pratiques d'ACT, peuvent s'expliquer par ces conflits de critères. Cela a longtemps été la justification essentielle donnée par les syndicalistes. Mais on fait ici l'hypothèse, que pour le syndicalisme français, l'enjeu réel du débat sur l'ACT était dans la détermination de procédures nouvelles amenant à dépasser le mode d'action syndicale d'extériorité à l'égard de la vie concrète dans le milieu de travail. Si les modèles concrets d'ACT avaient leur importance par les conséquences qui en découlaient, l'action syndicale pouvait s'attacher à jouer sur leur mise en oeuvre (en accompagnant par exemple le mouvement de réorganisation du travail par un encadrement contractuel des traits spécifiques à la qualification impliquée dans ces postes : polyvalence, capacité de régulation collective,...). Si le syndicalisme n'a pas réussi en général un tel contrôle des pratiques, c'est sans doute, qu'au-delà des contenus de l'ACT, ce sont les procédures qu'elle impliquait qui posaient problème au syndicalisme. C'est donc ce dernier problème qui est considéré ici comme le plus important pour comprendre les attitudes syndicales.

Une deuxième limitation importante tient au fait qu'on s'attache à analyser ici les discours des organisations syndicales, leurs attitudes à l'égard du patronat ou des pouvoirs publics. La pratique syndicale sur le thème des conditions de travail n'est pas vraiment abordée. Cela ne conduit-il pas à ignorer toute une dynamique, notamment au niveau des entreprises ? Certaines observations sur l'action syndicale dans ce domaine peuvent en donner une image plus offensive, en s'appuyant notamment sur l'étude des conflits où le rapport de force est beaucoup plus en faveur des organisations

syndicales (1). Cette limitation est importante car elle permet de relativiser l'analyse qui est faite ici à son vrai objectif : montrer que l'ACT a joué un rôle moteur dans l'évolution de l'analyse syndicale de l'entreprise et de son organisation sociale. Mais cette limite dans la portée de l'analyse ne lui donne pas pour autant une portée marginale. Les organisations syndicales elles-mêmes ont reconnu les difficultés pour définir une politique syndicale d'ACT, et leur problème face au succès des politiques patronales (2). De même, les syndicats français n'ont pas, sauf à travers quelques cas exemplaires de prise en compte, pu présenter des bilans de leur action revendicative conduisant, comme le CNPF l'a fait du côté patronal, à proposer des modèles de référence pour les fédérations, syndicats et sections syndicales. Enfin, les difficultés rencontrées par les organisations syndicales face au succès des politiques sociales du patronat ont joué un rôle dans la redéfinition de certaines stratégies syndicales autour du rôle autonome des salariés. C'est le cas en particulier de l'évolution de la CFDT (et à une moindre mesure de la CGT) dans la définition de l'expression des salariés.

Si on repart de la périodisation déjà exposée plus haut, on peut voir comment l'ensemble de ces questions est déjà présent dès l'origine du débat social, dans la diversité des attitudes entre les organisations. Le thème de l'ACT semble ainsi dans la période 1972-1975, amener le syndicalisme à s'interroger sur le sens à donner à la combativité accrue de certaines catégories de salariés et à envisager l'évolution des formes d'action pour tenir compte de cette crise du travail. Les exemples étrangers apparaissent alors comme des "modèles" qui peuvent éclairer l'analyse des tentatives d'évolution comme des hésitations. Ces points seront examinés dans la section 2. Ces hésitations semblent cependant l'emporter, et les organisations syndicales françaises acceptent la stratégie de la négociation interprofessionnelle proposée par le patronat et soutenue par les pouvoirs publics. L'échec relatif de cette négociation (refus des deux principales organisations ouvrières) marque le début d'une période où le syndicalisme tente de faire légitimer sa définition des conditions de travail, mais se heurte dans la pratique, au succès croissant des

-----  
 (1) BORZEIX (A), Les syndicats et l'organisation du travail, Paris, 1980, 373 pages.

(2) CGT Conditions de travail. Développer l'action dans les entreprises in le Peuple 1975, pp. 6-9.

MAIRE (E) Comment renforcer la CFDT in Syndicalisme CFDT, 1980, Avril, PP. 13-16.

politiques d'entreprises. La stratégie de la dénonciation des "manipulations patronales" et des risques d'intégration idéologiques ne suffit plus. Autour de 1978, année marquée par l'échec des partis de gauche aux élections législatives, des réorientations de fond apparaissent dans les stratégies syndicales de rapports aux groupes de salariés. Ces évolutions, particulièrement nettes à la CFDT, marquent sans doute une évolution "culturelle" des représentations syndicales par rapport aux micro collectifs de salariés. Mais à côté de cette plus grande confiance dans la capacité d'intervention directe des salariés, qui pose, au moins potentiellement, le problème de la délégation, cette évolution est surtout un essai d'adaptation aux conditions nouvelles de relations sociales dans l'entreprise qu'amènent les politiques patronales. Certaines des lois AUROUX (droit d'expression des salariés, obligation de négocier), ne feront que concrétiser cette évolution, stratégique du mouvement syndical. Ce point sera examiné en section 3.

## SECTION 2

*LES ORGANISATIONS SYNDICALES A LA RECHERCHE D'UNE STRATEGIE :  
LES HESITATIONS SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA PLACE DES  
COLLECTIFS DE SALAIRES*

On a déjà noté que les deux principales organisations syndicales concernées par la crise sociale du travail parcellaire avaient inclu l'action pour l'amélioration des conditions de travail dans le cadre de leur campagne commune d'action en septembre 1971. Cette déclaration commune, faite dans le cadre de l'unité d'action entre les deux organisations, s'inscrit bien dans la suite des conflits d'OS puisqu'elle vise : le contrôle et la réduction des cadences, la rémunération au rendement, la déqualification et la parcellisation du travail, le travail de nuit et le travail posté, l'hygiène et la sécurité... Cette déclaration marque-t-elle une convergence d'analyse et de stratégie face à la montée des conflits sur le travail ? La réponse est ambivalente. Les revendications des deux organisations marquent un certain domaine commun à l'action syndicale confrontée à des conflits sur l'organisation du travail : obtenir la réduction des cadences ou intégrer les primes de rendement aux salaires fixes sont deux revendications qui permettent d'élargir au mode d'organisation taylorien le mode de contrôle syndical traditionnel. Mais si la déqualification et la parcellisation du travail sont dénoncées, aucune revendication concrète n'est avancée dans ce document pour agir dans ce domaine. Le thème de la réorganisation du travail apparaît ainsi comme plus difficile à intégrer que d'autres questions, dans un champ revendicatif, surtout si celui-ci est intersyndical. En réalité ceci est une conséquence d'une réflexion syndicale qui s'ébauche dans chaque organisation sur le diagnostic à avoir sur la situation existante et sur les réponses à apporter. Cette réflexion est rendue d'autant plus difficile qu'existent trois contraintes pour la revendication :

- tenir compte des luttes d'OS qui s'attaquent à l'organisation taylorienne du travail, mais en essayant d'éviter d'être dépassés par des conflits parfois pris en charge par des structures de fait ("comité de luttes" d'inspiration gauchiste),

- arriver à traduire en terme de revendications concrètes (classifications, cadences...) des demandes irréalisables à court terme (supprimer la chaîne de montage),

- se positionner par rapport aux pratiques des entreprises : réorganisation du travail, direction par objectif, modalité d'expression directe.

C'est dans le même ordre d'idée qu'il faut comprendre la revendication dans la même déclaration commune, d'un "droit pour tous les travailleurs de participer aux assemblées syndicales pendant les heures de travail et dans l'entreprise" à raison d'une heure mensuelle. L'objet de cette heure est l'information. Elle est revendiquée au titre du droit syndical et non de l'ACT. Elle marque ainsi la volonté syndicale d'assurer les moyens de sa présence dans l'entreprise auprès des salariés. Il n'est pas encore question dans cette revendication d'une implication plus directe des salariés.

Ces deux points, le statut de l'organisation du travail et la place des salariés par rapport à l'action syndicale et aux relations sociales dans l'entreprise, marquent en fait les éléments du débat, parfois implicite, qui s'établit alors à l'intérieur du syndicalisme français autour du thème des conditions de travail.

La comparaison entre les positions de la CGT et de la CFDT entre leur déclaration commune de 1971 et leur refus de signer l'accord de 1975 permet de noter des différences parfois sensibles. La CGT semble avoir, globalement, marqué plus de réticences à l'égard des formes "innovantes" d'ACT comme la réorganisation du travail. Il y a pour cela un certain nombre de raisons de fond ou de circonstances qui seront examinées plus loin. La CFDT, pour sa part, semblait plus ouverte à la fois à la réorganisation du travail et à l'importance à donner aux évolutions culturelles de la main-d'oeuvre. Là encore les caractéristiques idéologiques de cette organisation l'amenaient à légitimer les dimensions qualitatives dans l'action syndicale. Son option pour l'autogestion, solidaire d'un socialisme démocratique, donnait au contenu du travail une importance primordiale. Sur le plan de la stratégie aussi, le thème des conditions de travail pouvait apparaître comme un objet pour des relations professionnelles plus décentralisées, en accord avec la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise. Enfin, la CFDT se sentait sans doute moins menacée que la CGT par l'autonomie de certains mouvements sociaux. A travers le thème de l'ACT, la CFDT pouvait ainsi espérer trouver les conditions d'une évolution du cadre des relations professionnelles favorable à une extension de son influence.

Dans la pratique, cependant, les différences sont moins marquées. En particulier, la formation de la politique de la CFDT dans ce domaine l'a amenée à être moins offensive que ce qui pouvait être attendu en 1972. Cette organisation a connu, comme les autres, les difficultés déjà évoquées face aux stratégies patronales.

La présentation de quelques étapes de constitution de ces stratégies syndicales de 1972 à 1975 permet de mieux en comprendre les difficultés.

#### I. LA CGT : L'HOSTILITE ENVERS LA PARTICIPATION DIRECTE ET LA NEUTRALITE A L'EGARD DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.

La CGT a présenté en février 1972 ses positions à l'occasion d'une conférence de presse d'H. KRASUCKI (1). Ce document a été diffusé accompagné d'un ensemble plus riche d'enquêtes monographiques sur divers secteurs industriels ou des services, en janvier 1973. Le document de synthèse présentant les positions adoptées par la commission exécutive de la CGT le 2 février 1972 exprime les revendications autour de quatre axes principaux :

1. "alléger la charge de travail et limiter les exigences patronales de rendement.
2. assurer une meilleure protection de la sécurité et de la santé des travailleurs.
3. combattre la tendance à la déqualification et ouvrir des possibilités de promotion au plus grand nombre
4. améliorer les modes de rémunération et les adapter aux objectifs précédents".

A l'exception du point n° 2 qui concerne le domaine plus traditionnel de l'hygiène et de la sécurité, ce programme revendicatif est bien directement en rapport avec la crise sociale du travail, particulièrement le travail à la chaîne. L'analyse faite par la CGT s'appuie explicitement sur l'intensification du travail qu'entraîne le "travail répétitif sous forte cadence", mais aussi sur la perte de sens du travail qu'entraîne la rationalisation taylorienne. Globalement, cette première position de la CGT s'inscrit dans la logique d'une condamnation des principes tayloriens. Mais le document confédéral marque aussi une forte opposition aux pratiques d'ACT que commencent

---

(1) CGT, Pour des conditions de travail plus humaines en rapport avec notre temps, 1972, 40 pages. in Centre Confédéral des Etudes Economiques et Sociales : enquêtes sur les conditions de travail (1973).

alors à développer les entreprises. Ces pratiques sont présentées comme des "subterfuges patronaux". Sont visées à travers cette condamnation les réorganisations du travail, mais aussi la "Direction participative par objectif". Ces positions marquent donc une certaine dualité de la critique du taylorisme par la CGT.

La critique s'inscrit en effet dans une analyse marxiste du développement de la crise du capitalisme : le taylorisme et la rationalisation du travail sont présentés comme trouvant leur pleine logique dans cette évolution historique. C'est dans le processus d'intensification capitaliste du travail que les formes tayloriennes ont pu se développer, mais c'est aussi une certaine obsolescence de ces méthodes qui caractériserait les pays capitalistes du début des années soixante dix. La "bourgeoisie monopoliste" avait donc besoin pour poursuivre l'intensification du travail de s'appuyer sur de nouvelles méthodes de gestion et d'organisation du travail.

Il s'ensuit donc une triple méfiance à l'égard des innovations des entreprises en matière d'organisation du travail et de relations sociales :

Tout d'abord, ce n'est pas la méthode d'organisation qui est visée, mais son inscription dans la logique capitaliste, car dans ce régime, "l'organisation du travail, quelle qu'en soit la forme, est soumise aux exigences de la recherche du profit maximum". C'est donc plus la crise du capitalisme, que la crise d'un mode d'organisation du travail qui est postulée. La référence à la "révolution scientifique et technologique", qui ne peut être efficacement mise en oeuvre que dans le socialisme, explique cette relative neutralité à l'égard des modèles organisationnels. C'est ce qu'affirme H. KRASUCKI lorsqu'il déclare à l'occasion de l'ouverture de la négociation interprofessionnelle sur les conditions de travail, qu'on ne peut pas poser la revendication d'une suppression immédiate et générale du travail à la chaîne "car il faut tenir compte de l'état actuel des connaissances et du niveau des techniques" (1).

Ensuite, l'attitude de la CGT à l'égard des innovations patronales s'explique largement par l'analyse marxiste de la charge de travail. La position de la CGT est en effet que si les nouvelles formes d'organisation du travail conduisent souvent à une augmentation de productivité, c'est qu'il y a, à équipement technique constant,

-----  
 (1) KRASUCKI (H) *Ce qu'il faut viser et ce dont il faut se méfier in la Vie ouvrière, 1973, n° 1502, pp. 20 à 22.*



intensification du travail par augmentation de la part relative de la plus value. Cette conception est économique, mais peut se retrouver sur le plan plus physiologique de la charge de travail à travers la conception marxiste de la "porosité" du temps de travail (1). Les nouvelles formes d'organisation du travail, présentées par les entreprises comme un moyen de donner plus de sens au travail, seraient ainsi un moyen de réduire les "pores" de la journée de travail que le taylorisme laisse subsister, et donc de conduire à une auto-intensification du travail. Nous avons vu, dans la première partie, que cet argument est largement fondé sur le plan de l'analyse des effets physiologiques. La surcharge de travail entraînée par certaines formes d'organisation recomposée a été l'une des causes d'échec de ces pratiques. Sur ce point, la méfiance de la CGT rejoint celle exprimée aussi à la CFDT. Mais cette critique va plus loin que la simple revendication de garde-fous à l'enrichissement des tâches (maintien des effectifs, contrôle de la charge de travail, reclassification...). Elle marque aussi une méfiance à l'égard des analyses psychosociologiques du travail car elles justifient l'appel à la motivation. Implicitement, c'est donc une critique des formes d'innovations sociales dans le travail comme obstacle au vrai développement de l'innovation organisationnelle fondée sur les transformations techniques, l'élévation des qualifications, de la formation.

Enfin, la critique essentielle semble résider moins dans les conséquences (l'intensification du travail étant considérée comme découlant de la logique même du développement du mode capitaliste de gestion du travail), que dans les moyens pour y parvenir, c'est-à-dire l'utilisation de l'autonomie organisationnelle des travailleurs. Les nouvelles formes d'organisation visent une meilleure motivation des OS, elles risquent donc de conduire ceux-ci à s'impliquer plus positivement dans la vie de l'entreprise, et par là à s'auto-exploiter. Les conséquences de cette auto-exploitation ne concernent pas uniquement les conditions de travail (c'est-à-dire l'intensification du travail). Elles entraînent surtout le risque d'une intégration idéologique, en tentant "de faire illusion face à des aspirations légitimes des travailleurs afin de les entraîner à la collaboration de classes" (2). Cette critique prolonge le refus par la CGT et par le parti communiste des pratiques de

-----  
 (1) PALLOIX (C) *Le procès de travail : du fordisme au néo fordisme op.cit.*

(2) CGT. *Pour des conditions de travail plus humaines en rapport avec notre temps op.cit.*

DPO mises en oeuvre dans les grandes entreprises avant même le débat sur l'ACT. Ces formes d'innovation sociale sont critiquées car elles tentent, par l'intégration qu'elles visent, à réduire l'influence des "syndicats de classe" (1).

Cette opposition de type idéologique est aussi renforcée par des considérations plus stratégiques, liées au risque pour le mode d'action syndicale privilégié par la CGT. La pratique revendicative de la CGT intègre bien les problèmes spécifiques des catégories de salariés, mais en vue d'une action globale. Aussi, le contrôle syndical sur l'entreprise ne peut pas s'appliquer directement sur les questions qui y sont traitées. Si le syndicalisme ne dénonce pas les initiatives patronales, il doit adopter des formes nouvelles d'action pour les réorienter dans une problématique syndicale. Ceci risque de conduire à des bouleversements internes et à un risque de cogestion. De plus, les conflits qui permettent une dénonciation des conditions de travail, notamment à la chaîne, sont souvent dans le début des années 1970 l'occasion pour les organisations gauchistes de tenter de mettre en place des formes nouvelles d'organisation des luttes (comités de grève...) orientés aussi vers une contestation des appareils syndicaux particulièrement à la CGT. Enfin, ces conflits présentent des risques de difficultés entre les catégories de salariés (OS et maîtrise notamment) rendant difficile le rôle de globalisation de l'action syndicale. Ceci rend donc nécessaire de réinsérer la politique syndicale à l'égard des conditions de travail, dans la plate-forme revendicative générale et dans le renforcement des moyens d'action traditionnels du syndicalisme.

Ces positions de départ permettront à la CGT de présenter lors de la négociation interprofessionnelle un ensemble de propositions qui en reprennent les grandes lignes (2). Présenté comme un projet d'accord ce texte est à visée beaucoup plus opérationnelle. Ce document apporte notamment des précisions sur le travail parcellisé et l'expression des salariés. Sur le premier point, les propositions de la CGT distinguent les mesures à moyen et long termes (liées aux connaissances techniques dont on doit accélérer l'application) et celles à court terme insistant sur les conséquences de la parcellisation et sur les garanties à apporter en cas de réorganisation. Sur l'expression des salariés (dont

---

(1) POULAIN (JC) *Formes nouvelles d'intégration dans la grande entreprise.* in Economie et Politique, mars 1971, hors série, 23 pages.

(2) CGT. *Les propositions de la CGT dans la négociation avec le CNPF sur les conditions de travail* in Le Peuple, n° 938-939, avril 1974, pp. 25-40.

il est question pour la première fois), celle-ci est incluse dans un paragraphe sur les "conditions de mise en place des nouvelles méthodes de travail -information et expression des salariés- rôle de leur représentants". L'objectif est que "les travailleurs, leurs délégués élus et les délégués syndicaux (aient) les moyens d'information, de contrôle et d'expression pour se prémunir contre les rythmes et la charge excessifs de travail". Dans la pratique, cela revient à revendiquer une heure mensuelle d'information et de "consultation éventuelle" des travailleurs par les représentants syndicaux et élus. L'expression des salariés est ainsi conçue comme un droit syndical.

L'ensemble de ces positions de la CGT se caractérise donc par la volonté d'inclure ce champ nouveau dans la logique traditionnelle de l'action syndicale, même si des adaptations sont nécessaires. Ainsi la CGT a accepté pleinement que la négociation se développe au plan interprofessionnel tout en affirmant que cela ne devait pas bloquer les avancées au niveau des branches ou des entreprises (1). Cette stratégie était en accord avec une pratique de globalisation, les débouchés des négociations pouvant conduire à des acquis généralisables : nouveaux droits syndicaux, contrôle des modes de rémunération, critères de classification. Le refus de signer l'accord en 1975 s'explique d'abord par son caractère non contraignant (2). La CGT a d'ailleurs adressé à cette occasion un mémoire aux pouvoirs publics pour que ceux-ci interviennent par voie législative ou réglementaire sur les questions qui étaient abordées dans la négociation. Cette volonté d'encadrement contractuel ou légal des pratiques d'ACT, au moins au niveau de la définition des principes et des procédures, s'explique, au-delà des considérations idéologiques, par les caractéristiques structurelles du système de relations professionnelles. Malgré l'ampleur de la crise sociale du travail parcellaire, la CGT n'a donc pas, dans un premier temps, envisagé de transformer son mode d'action. De cela découlent des positions très prudentes sur deux domaines qui ont été des enjeux de fond du débat sur l'ACT :

---

(1) KRASUCKI (H) *Ce qu'il faut viser et ce dont il faut se méfier op-cit*

(2) CHAVROT (L) *Conditions de travail. Un accord pour rien ? in Le peuple n° 963, avril 1975, pp. 3-7.,*

- l'absence de réflexion approfondie sur la dimension collective des innovations sociales des entreprises. Ce qui a été perçu a été essentiellement le danger d'une intégration idéologique à travers l'utilisation de micro-collectifs de travail. Mais la reconnaissance d'une autonomie organisationnelle, d'une régulation collective, n'est pas mise en avant comme argument pour la reconnaissance dans les classifications. La revendication d'une carrière pour tous, d'une qualification évaluée non au niveau du poste mais des capacités des salariés, exprime la volonté de contrôler la division du travail, à travers des contraintes de classifications ou de salaires, mais sans remettre en cause son fondement organisationnel.

- Cette dimension collective liée au travail n'est pas non plus vraiment mise en avant dans les moyens d'agir pour l'ACT. Si les propositions de la CGT pour la négociation interprofessionnelle font référence à la "consultation éventuelle" des travailleurs dans le cadre de l'information syndicale, l'action directe des groupes (soit à travers des conflits, soit par une forme d'intervention des salariés sur leurs propres conditions de travail) n'est pas mise en avant. La raison essentielle est de maintenir et renforcer les institutions représentatives et syndicales et d'éviter des procédures contrôlées par la hiérarchie. Mais il n'est pas fait non plus référence à la possibilité d'une dynamique de l'action partant des groupes de travailleurs eux-mêmes comme dans l'exemple italien. La crainte de la surenchère des groupes gauchistes explique sans doute cette prudence. Mais plus fondamentalement, elle est l'indice d'une conception traditionnelle du syndicalisme français à l'égard du collectif des travailleurs fondée non sur le travail mais sur l'unité économique d'exploitation (1). La reconnaissance du rôle des micro collectifs de travail semble présenter pour le syndicalisme français de 1970 un risque pour la solidarité interne à l'ensemble de la classe des salariés.

C'est surtout sur ces points qu'une évolution sera sensible à la CGT dans les années 80. Tout en demeurant sur un postulat marxiste de base : la crise sociale du travail, puis la crise économique, sont des

---

(1) BORZEIX (A) et LINHART (D) *op.cit*

indices de la crise de productivité et d'efficacité du capitalisme, l'intervention directe des collectifs de salariés sur les problèmes de gestion devient une stratégie de lutte légitime (1).

## II. LA CFDT : DE LA CRITIQUE DE L'ORGANISATION PARCELLAIRE DU TRAVAIL A L'EXPRESSION DES SALARIES.

Cette intervention directe semblait plus en accord avec les perspectives idéologiques de la CFDT qui avait, plus que les autres organisations syndicales françaises, retenu de mai 1968 le caractère de contestation qualitative des formes de relations sociales dans le cadre du travail. La référence à l'autogestion semblait impliquer une certaine confiance dans l'action décentralisée, permettant d'aboutir à une gestion plus démocratique de l'entreprise. Aussi les conditions de travail, objet nouveau recouvrant en fait les aspects qualitatifs de l'organisation sociale dans le travail, semblaient devoir devenir un thème privilégié. De fait, les objectifs de lutte sur la santé des travailleurs ont été mis en avant dans plusieurs organisations CFDT en se situant par rapport au slogan des syndicats italiens : "la santé n'est pas à vendre". Ainsi s'esquissait une stratégie amenant le mouvement syndical à remettre en cause la tendance à une monétarisation des risques (ne pas intervenir sur le contenu du travail, mais obtenir des compensations économiques) pour revendiquer une intervention sur le contenu même du travail. Ainsi, le comité régional CFDT des pays de Loire présentait en avril 1973 un tableau des mauvaises conditions de travail dans cette région et déclarait que "l'amélioration des conditions de travail est (...) un des objectifs prioritaires dans les luttes à mener (...) pour les années qui viennent" (2). Ce document concernait une région où le développement de l'emploi parcellaire durant les années soixante avait été particulièrement important, dans le cadre de la décentralisation industrielle (3). Une action offensive dans les entreprises semblait devoir se développer autour d'une remise en cause du taylorisme.

-----  
 (1) Centre Confédéral d'Etudes Economiques de la CGT. Dossiers : *Entreprise et Intervention des travailleurs/Cercles de qualité, groupes d'expression, culture d'entreprise et syndicat*, in Cahiers du CCEE/CGT n° 24 et 25, février et mai 1987, pp. 23 à 51 et 23 à 52.

(2) Comité régional CFDT des pays de Loire. "Santé à vendre..." (les conditions de travail dans les pays de Loire) Avril 1973, 180 pages, supplément au n° 7 de CFDT Action.

(3) LIPIETZ (A) *Croissance et salariat industriel* in Les Cahiers Français n° 209, 1983, pp. 53-56.

Les propositions de la Fédération Générale de la Métallurgie (FGM), dont le secteur de syndicalisation était largement concerné par le travail et par les conflits d'OS, ont joué un grand rôle dans la recherche d'une telle stratégie. L'examen critique des formes tayloriennes d'organisation avaient déjà été entamé depuis longtemps par la FGM. C'est elle qui avait demandé dès 1965 au Commissariat du Plan de subventionner une enquête ergonomique dans la construction électronique (dont il a été fait mention plus haut). Cette enquête, comme d'autres qui l'ont suivie, a conduit en 1972 la FGM à préciser ses positions dans un premier document global, concernant la situation des OS et des travailleurs postés (1). Le document était fondé sur une analyse des conditions de travail entraînées par ces formes d'organisation, et leurs conséquences pour les salariés. Il se situait aussi par rapport au document patronal de 1971 sur le "problème des OS". Si l'esprit général de ce texte était critiqué (comme l'idée selon laquelle le personnel féminin acceptait mieux que les hommes les tâches parcellaires), la FGM ne refusait pas l'idée des restructurations des tâches. C'est ainsi que l'approche sociotechnique était citée comme une approche à prendre en compte. Mais cet intérêt pour une remise en cause du taylorisme amenait la FGM à affirmer la nécessité d'élaborer une stratégie syndicale dans ce domaine.

La FGM proposait une telle stratégie à la fois quant au contenu des revendications et quant aux types de pratiques syndicales que cela impliquait.

Sur le plan du contenu des revendications, celles-ci se rapprochent de celles de la CGT mais insistent cependant plus sur l'action autour de l'organisation du travail. Il s'agit à la fois de lutter contre l'extension du travail posté en refusant le principe de la seule compensation monétaire, d'obtenir des adaptations ergonomiques du poste de travail, de remettre en cause le travail parcellisé et les cadences et de contester les formes d'autorité sans couper pour autant les cadres de l'action syndicale. Ainsi, ce sont bien les formes d'organisation, en tant que telles, qui sont critiquées, alors que les positions de la CGT mettaient plus en avant l'attente de solutions liées au développement scientifique et technique. Il y a là une critique du postulat de neutralité des techniques qui devaient ultérieurement être développée dans l'ensemble de la CFDT (2).

-----  
 (1) *FGM-CFDT les conditions de travail des OS et des travailleurs postés. Supplément au Bulletin du Militant n° 359, juillet 1972, 63 pages.*

(2) *CFDT Les dégâts du progrès. Le Seuil. Point. 1977, 319 p.*

Le document de la FGM est surtout marqué par l'essai de définir une pratique syndicale adaptée à ces objectifs. Celle-ci est caractérisée à la fois par une volonté d'implication des sections syndicales d'entreprises, et des institutions représentatives et par la reconnaissance dans ce modèle d'action syndicale, des "groupes homogènes de production" c'est-à-dire des collectifs de travailleurs directement concernés. S'il faut éviter "le piège des solutions techniques", les sections syndicales doivent cependant, dans cette stratégie, s'impliquer positivement pour obtenir une amélioration des conditions de travail. A ceux qui craignent que celle-ci conduise à une intégration des travailleurs aux valeurs de l'entreprise, la FGM répond qu'il s'agit en fait d'une désaliénation des travailleurs lorsque "l'ACT résulte de l'action menée". Pour cela il faut renverser la tendance interne au syndicalisme de considérer l'action sur les conditions de travail comme étant corporatiste ou individualiste et montrer que c'est en fait le pouvoir patronal qui est mis en cause. Appliquée au champ de l'organisation du travail, cette affirmation se rapproche du point de vue exprimé par A. GORZ selon lequel le sens des nouvelles formes d'organisation dépend du rapport de force qui a conduit à leur mise en oeuvre (1). Le caractère ambivalent de ces réorganisations qui amènent souvent des résultats rentables pour l'entreprise, mais qui "brise le mythe" de la neutralité des techniques d'organisation, implique donc une action offensive du syndicalisme menée par les sections syndicales d'entreprises. La différence avec la CGT est donc assez nette sur ce point non sur le contenu même des réorganisations (les deux syndicats prônent une "vraie" réorganisation différente de celles mises en oeuvre par les directions), mais la CGT la soumet au développement scientifique et technique (et implicitement aux techniciens et chercheurs libérés des contraintes du profit capitaliste), alors que la FGM-CFDT insiste sur les processus de lutte autour du thème du pouvoir (en particulier du pouvoir hiérarchique).

Cette différence explique alors l'importance donnée, dans les positions de la FGM, aux collectifs de travailleurs eux-mêmes. En prônant l'intervention des "groupes homogènes de production", la FGM se réfère au modèle italien de luttes sociales sur les conditions de travail. Il s'agit en fait d'une adaptation au caractère spécifique des problèmes rencontrés dans les ateliers. L'idée est qu'il faut des réponses spécifiques, les travailleurs directement concernés pouvant le mieux apprécier les problèmes posés et élaborer les revendications et les formes d'action. Contrairement à la situation italienne, il ne

-----  
 (1) GORZ (A) *Le despotisme d'usine et ses lendemains* in GORZ (A) Eds : *Critique de la division du travail op.cit.*

s'agit donc pas de faire de ces groupes homogènes la cellule de base du syndicalisme, celle-ci demeurant la section syndicale. Mais il faut que la section s'appuie sur les groupes, les informe, évalue les revendications et leur apporte son soutien lorsqu'elles sont conformes aux intérêts collectifs des travailleurs. Il s'agit donc bien d'une action qui reste syndicale mais qui donne une place aux collectifs de travailleurs.

La novation essentielle de ces propositions résidait donc dans l'intérêt attaché à l'action syndicale dans l'entreprise, et pour permettre cette action, à la restructuration des outils syndicaux autour des conditions de travail vécues. L'organisation du travail, ainsi que son environnement physique, devenaient ainsi à la fois un thème d'action nouveau, mais aussi un principe nouveau d'organisation syndicale. De ce point de vue la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise dans le système de relations professionnelles, en même temps que l'apparition d'une conflictualité latente à propos des structures de travail existantes, semblait favorable à une telle initiative.

Cette dynamique du mouvement social, selon le modèle apparu en Italie à travers les conflits de 1969, et l'affirmation du mouvement des délégués, a eu des échos dans d'autres analyses de la CFDT. Ainsi, la revue théorique "CFDT Aujourd'hui" a consacré en 1973 un numéro spécial à cette problématique nouvelle de l'action syndicale. La présentation des luttes réalisées par les syndicats d'Olivetti en Italie, montrait assez bien le type de système de relations professionnelles qui semblait pouvoir découler d'une telle démarche. Centrés autour du contrôle ouvrier de l'organisation du travail, ces conflits conduisaient à des accords d'entreprises qui en contrepartie de la prise en compte de l'organisation du travail par les organisations syndicales, concrétisaient la reconnaissance par la direction d'entreprise de nouveaux interlocuteurs syndicaux. L'intervention directe du syndicalisme sur l'organisation du travail prenait ainsi une envergure plus large que la seule négociation sur tel ou tel aspect des conditions de travail. Cette implication au niveau de la réalité des structures productives, qui présentait pour le mouvement syndical des risques réels de cogestion, offrait en contrepartie la possibilité au syndicalisme de peser sur les grands choix organisationnels. Tout en notant que les nouvelles formes d'organisation du travail étaient mises en place pour des raisons d'efficacité économique, et qu'elles pouvaient aussi conduire à briser la solidarité des travailleurs, P. ROSANVALLON considérait que ces expériences conduisent à une contradiction entre les



intérêts de profit et les intérêts de pouvoir du patronat (1). Il en concluait que la stratégie syndicale ne peut se contenter de dénoncer l'objectif de profit des entreprises, mais qu'elle doit surtout tirer profit de cette contradiction en développant l'action collective des travailleurs sur leurs propres conditions de travail.

D'autres syndicalistes CFDT étaient cependant beaucoup plus critiques à l'égard des initiatives patronales. Ainsi, la fédération HA.CUI.TEX (habillement, cuir, textile), critiquait l'utilisation par les entreprises, de méthodes d'organisation collective (2). Ces méthodes étaient condamnées car elles étaient considérées comme un moyen d'accroître la productivité. Cette analyse s'explique sans doute largement par le poids de la rémunération au rendement dans les secteurs d'activités dépendant de cette fédération. Les groupes de production, pouvaient aboutir à travers le maintien d'une rémunération au rendement, à l'augmentation de la charge de travail. Mais c'est d'abord les voies de cette augmentation qui sont dénoncées. C'est en effet, plus fondamentalement, l'objectif d'intégration des salariés par l'acceptation des critères des entreprises qui est redouté. Les travailleurs "plus marqués par l'idéologie dominante" sont ainsi amenés à accepter les conditions de l'exploitation capitaliste (3). Cette analyse est donc proche de celle de la CGT, en voyant d'abord dans les méthodes de travail en groupe le risque d'une auto-exploitation des travailleurs. Certes, la position de la fédération HA CUI TEX se situe dans un cadre de critique de l'organisation taylorienne, commune à l'ensemble de la CFDT (et qui la différencie des positions plus neutres exprimées par la CGT durant cette période). Mais la référence à l'analyse marxiste de la plus value l'amène à une méfiance à l'égard des formes d'implication directe des salariés sur leur organisation concrète de travail. Cette position a été reprise implicitement dans le reste de la CFDT, ce qui explique les critiques fréquentes de cette organisation à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail mises en oeuvre par les entreprises. L'analyse des conséquences de ces méthodes en terme de charge de travail explique en partie ces positions. Mais les conséquences idéologiques (le risque d'une "auto exploitation") ont

-----  
 (1) ROSANVALLON (P), *Capitalisme et conditions de travail* in CFDT Aujourd'hui n° 2, pp 68 à 77.

(2) HA CUI TEX/CFDT. DPO, *groupes autonomes, travail en groupes*, in HA CUI TEX n° 255; mai 1972, 4 pages.

(3) HA CUI TEX/CFDT. *Des vrais problèmes et des fausses solutions*. In BRAEC Conditions de travail et organisation du travail, octobre 1973, 7 pages.

aussi joué un grand rôle (1). Dès l'origine, la recherche d'une stratégie CFDT dans le domaine des pratiques d'ACT était donc affrontée au problème d'un positionnement par rapport aux initiatives patronales.

Cette recherche devait aussi tenir compte des débats sur la place de l'action directe des travailleurs dans les processus de lutte et de contrôle sur les conditions de travail. C'est ainsi que les différentes orientations stratégiques autour du thème des conditions de travail et de sa prise en charge syndicale, ont été l'objet d'un débat interne à la CFDT notamment autour du 36ème congrès confédéral (1973). Les orientations adoptées à ce congrès (résolution générale et résolution action) insistent sur l'amélioration des conditions de travail ("par une remise en cause fondamentale de l'organisation du travail") et sur la place des travailleurs dans l'action ("en développant leurs possibilités d'expression, de jugement, de décisions et d'action") (2). Mais les implications concrètes pour les formes d'action ont interféré avec un débat politique sur les places respectives des travailleurs, du syndicalisme et des formes collectives de lutte. Le 36ème congrès a été l'occasion d'un refus d'une stratégie "d'autogestion des luttes", fondée notamment sur la création de comités de grèves ou de luttes se plaçant hors de la logique syndicale. Cela a conduit le congrès à réaffirmer le rôle central du syndicalisme dans la conduite des luttes sociales et dans la négociation. Cette option n'implique pas la renonciation à une place importante des collectifs de travailleurs dans l'action (y compris revendicative) sur les conditions de travail. Mais elle définit les conditions d'une action articulée entre groupes de travailleurs et militants syndicaux, conditionnant l'acceptation d'une dynamique des luttes sociales décentralisées à son insertion dans l'action à finalité plus globale conduite par l'organisation syndicale. Il y a là une certaine déconnection entre l'intervention des travailleurs sur leurs propres conditions de travail (dans la discussion générale, E. MAIRE, secrétaire général, fait référence à un "droit de réunion sur le temps de travail du groupe homogène des travailleurs directement concernés par le même travail pour contester les cadences, l'outil, les rapports hiérarchiques, pour négocier la transformation des conditions de travail") et les luttes sociales (qui doivent relever de l'action syndicale).

-----  
 (1) *CFDT 37ème congrès : les conditions de travail, Annecy mai 1976, 40 pages, supplément au n° 1540 de Syndicalisme CFDT (4 mars 1976).*

(2) *CFDT le 36ème congrès CFDT, in Syndicalisme CFDT hebdo, n° 1448, juin 1973, 48 p.*

Cette orientation générale survenait au moment même où s'ouvrait la négociation interprofessionnelle sur les conditions de travail avec le CNPF. La CFDT était sceptique à l'égard d'une telle négociation en estimant que "c'est dans l'entreprise que se posent les problèmes" et que le CNPF voulait en fait enfermer les syndicats dans un champ délimité pour favoriser l'autonomie des entreprises (1). La CFDT insistait sur la lutte des travailleurs dans les entreprises, mais pensait pouvoir par ces discussions engager un débat sur les problèmes de fond. C'est à cette occasion que la délégation CFDT faisait ajouter à l'ordre du jour des discussions un point sur un "droit d'expression et d'information des salariés sur l'organisation du travail". Ce thème nouveau pouvait aboutir à un droit, d'origine contractuelle ou légale, d'expression des salariés sur leur propres conditions de travail. La non prise en compte de cette revendication par le CNPF devait d'ailleurs contribuer au refus CFDT de signer l'accord interprofessionnel en 1975.

Cette initiative de la CFDT faite dès 1973 justifie la revendication par celle-ci de la paternité de la place de cette expression dans le champ institutionnel. Si des pratiques directes et collectives d'expression ont pu préexister à 1973, c'est cependant bien à travers la demande CFDT que l'expression des salariés a acquis une portée générale. Ce thème allait polariser une large partie des enjeux du débat sur l'ACT, et être repris dans la commission SUDREAU, dans les politiques d'entreprises et à travers la loi de 1982. Cette revendication constitue donc une innovation importante, y compris par rapport aux pratiques et aux revendications syndicales préexistantes notamment l'heure d'information syndicale. Elle se situe dans la suite des réflexions stratégiques internes à la CFDT autour de la notion de "groupes homogènes de travailleurs". En cela elle découle de deux filiations complémentaires (l'approche autogestionnaire et l'analyse critique de l'organisation taylorienne) et doit se positionner par rapport à plusieurs types de pratiques fondées sur les collectifs de travail (l'heure d'information syndicale, les luttes autonomes de groupes de salariés, les formes participatives de gestion).

La filiation autogestionnaire de l'expression des salariés semble évidente. Dans le cadre d'un projet général de socialisme démocratique fondé sur l'autogestion, l'expression des salariés pouvait apparaître comme une forme d'apprentissage ou de socialisation des travailleurs à une implication plus positive dans le futur. Cette

---

(1) CFDT *Les discussions sur les conditions de travail avec le CNPF : la CFDT ne se laissera pas enfermer.* in *CFDT Syndicalisme hebdo* n° 1449 juin 1973.

filiation explique sans doute la sensibilité plus grande de la CFDT, par rapport au reste du mouvement syndical, aux aspects "qualitatifs" de la crise du travail en mai 1968 et dans la période qui a suivi.

Cette sensibilité a été accentuée par une autre filiation, plus directement liée au débat sur l'ACT : l'analyse critique du fonctionnement de l'organisation taylorienne. Celle-ci s'appuyait sur des premiers acquis de l'analyse syndicale de la fin des années soixante, notamment les travaux réalisés à l'initiative de la FGM dans le domaine des emplois d'OS. La mise en évidence des dysfonctions entraînées par l'organisation formelle du travail dans l'approche taylorienne, et de l'existence d'une organisation informelle fondée sur les capacités de régulation et les savoirs collectifs des OS, est l'une des raisons de revendiquer cette expression pour aboutir à une vraie ACT. Le CNPF lui-même avait placé le débat des négociations sur le champ de l'organisation du travail en inscrivant dans l'ordre du jour les pratiques de réorganisation du travail (groupes semi-autonomes, enrichissement des tâches...). La revendication par la CFDT d'un droit à l'expression des salariés sur leurs conditions et leur organisation du travail apparaît ainsi comme une réponse syndicale à ces propositions patronales en vue d'influer sur le type de critique de l'organisation taylorienne repris dans le débat social. Cette filiation organisationnelle de l'expression des salariés sera affinée ultérieurement, en s'appuyant notamment sur l'influence de l'analyse ergonomique des tâches taylorisées. Le rôle de l'expression apparaît ainsi, progressivement, comme l'affirmation de la capacité d'expertise des travailleurs dans l'analyse de leur propre travail et d'intervention dans son évolution (1). Cela conduira notamment en 1978 la CFDT à présenter des éléments pour une analyse, par les salariés, de leurs conditions de travail (2)

Si l'expression des salariés pouvait acquérir ainsi dans l'analyse syndicale CFDT un double statut positif (pratique à portée autogestionnaire, facteur d'une nouvelle image de l'organisation du travail), cela ne résolvait pas pour autant la question de son statut par rapport aux pratiques existantes.

Le rapport avec l'heure d'information syndicale est évident. La revendication exprimée à l'ouverture des négociations portait d'ailleurs sur un droit "d'expression et d'information". Mais la

-----  
 (1) CFDT 37ème congrès. *Les conditions de travail op. cit*

(2) CFDT Analyser les conditions de travail, CFDT (pratique syndicale) 1978, 191 pages.

question essentielle est de savoir si l'expression des salariés était conçue comme une forme spécifique d'information syndicale, ou si elle était appelée à jouer un rôle différent. Les évolutions des positions de la CFDT sur ce point montrent les hésitations qui l'ont traversée. Concevoir l'expression des salariés comme une forme spécifique de l'information syndicale c'était lui donner un statut de droit syndical. Aller vers une certaine déconnexion, contribuait plutôt à définir un droit direct des salariés en rapport avec l'organisation du travail et les relations sociales dans l'entreprise (type de division du travail, de hiérarchie...). C'est donc bien la place et le statut de cette expression par rapport à l'action syndicale qui était en jeu.

Le rapport avec les pratiques de luttes sociales autonomes menées par les groupes de salariés est lui aussi très net, comme on l'a vu plus haut. L'expression des salariés s'inscrit bien dans la stratégie des groupes homogènes de salariés. Mais se pose alors la question de l'autonomie de ces groupes dans la conduite des luttes sociales, et notamment les rapports avec les structures spécifiques (comité de lutte, de grève...). Au-delà des problèmes politiques, c'est aussi la question de la légitimité des critères spécifiques aux groupes ou collectifs, par rapport aux critères globaux de l'action syndicale, qui était ainsi posée à travers la revendication de l'expression.

Enfin, l'expression devait aussi trouver sa place par rapport aux pratiques participatives de gestion mises en oeuvre dans les entreprises. En revendiquant un droit à l'expression, la CFDT posait le principe d'une autre implication des salariés, notamment des OS, dans l'organisation du travail et dans les relations hiérarchiques. Mais c'est bien aussi la même "démocratie" que proposaient certains milieux patronaux qui, au-delà des nouvelles formes d'organisation du travail, commençaient à expérimenter les ERACT ou les réunions d'échange. En revendiquant un droit d'expression, la CFDT devait donc, à terme, définir sa position par rapport à ces pratiques. Là encore, les hésitations constatées ultérieurement s'expliquent en partie par l'existence de ces initiatives patronales.

La revendication d'un droit à l'expression des salariés apparaît ainsi comme étant le débouché institutionnel des analyses CFDT sur l'ACT durant la première période du débat social. Le refus de signer l'accord interprofessionnel marque la fin de cette période. Pour le syndicalisme CFDT, il était donc nécessaire désormais de préciser l'organisation concrète et le rôle de cette expression des salariés, et ses liens avec les modes d'action syndicale, au moment même où s'amorçait la réorientation des stratégies patronales fondée elle-même sur cette expression.

## SECTION 3

*LES ORGANISATIONS SYNDICALES FACE AU SUCCES DES POLITIQUES  
D'ENTREPRISES : DE LA DENONCIATION A LA LEGITIMATION DE  
L'AUTONOMIE D'EXPRESSION DES SALAIRES*

Après 1975, la CGT et la CFDT pouvaient dresser le constat d'un échec d'une stratégie de négociations centralisées sur les conditions de travail. Leur refus de signer l'accord pouvait cependant aboutir à deux attitudes opposées.

La première consistait à essayer d'obtenir par la loi ce qui n'avait pas été obtenu par l'accord. C'est en partie ce qui justifiait la demande par la CGT, à la suite de sa non signature, d'une reprise par voie législative, de ses revendications. Mais les organisations syndicales n'attendaient pas de grands progrès de cette forme traditionnelle d'évolution des normes de travail. Cela transparait notamment de leur attitude à l'égard de la commission SUDREAU. Les syndicats savaient que les pouvoirs publics ne souhaitaient pas s'impliquer directement. Plus encore, certains syndicalistes pouvaient-ils craindre qu'une telle implication soit finalement négative de leur propre point de vue. Ainsi, la politique de revalorisation du travail, d'inspiration néolibérale, pouvait conduire à des réformes législatives en opposition avec les orientations syndicales. De plus, le retournement de la conjoncture du marché du travail rendait plus difficile une pression sur les pouvoirs publics. Mais cette attente de l'intervention de l'Etat pouvait s'appuyer sur l'espérance d'un changement politique lors des élections législatives de 1978. Les positions de la CGT s'inscrivaient bien dans une telle attente. Mais même à la CFDT, cette perspective était prise en compte. Ainsi, en 1977, une plateforme revendicative était mise en avant par cette confédération dans la perspective d'un tel changement politique. On verra plus loin que le problème de l'ACT y était avancé à travers la revendication de l'expression des salariés, mais dans un contexte très proche d'un droit à l'information syndicale. Ainsi, l'attente d'une intervention de l'Etat durant cette période allant de 1975 à 1978 ne peut être dissociée du contexte politique et en fait donc une attente différée.

La deuxième attitude pouvait consister à relancer les conflits et les négociations autour des conditions de travail au plan des entreprises. Même si la longue période de négociation (1973-1975) n'avait pas stoppé les conflits décentralisés, elle avait cependant retardé la stabilisation des stratégies d'action (puisque des débouchés contractuels globaux semblaient possibles). Mais l'accord de 1975 refusé par la CGT et la CFDT contribuait à transformer les conditions de cette conflictualité. L'accord prévoyait des négociations articulées au niveau

des branches et même des entreprises, mais à partir des orientations de la négociation interprofessionnelle. Les interlocuteurs privilégiés en étaient donc, du côté syndical, les confédérations signataires (FO, CFTC, et CGC). Dans la pratique un certain nombre d'accords dans les branches (chimie, pétrole, banques, textile...) spécifieront les conditions d'application de l'accord de 1975. Pour la CGT comme pour la CFDT il était donc difficile après 1975 d'envisager de structurer un champ négociatoire alternatif, parti de luttes décentralisées. Cette difficulté était accentuée par l'évolution sur le marché du travail, marquée par la dégradation survenue à partir de 1974. Les problèmes d'emploi rendaient plus difficile le développement de luttes sur les conditions de travail. Cette période correspond bien à une diminution de l'importance des conflits menés par les groupes d'OS autour de leurs conditions de travail.

Ainsi, l'une des difficultés syndicales face au problème de l'ACT a bien été liée au décalage dans le temps entre l'émergence du problème et la stabilisation des stratégies syndicales. Le rapport de force que semblait permettre après 1968 une crise sociale liée à l'organisation du travail, n'existe plus en 1975 après la fin de la négociation interprofessionnelle. Pour les syndicalistes CGT comme CFDT, cela signifie bien souvent qu'ils n'ont pas été en mesure au moment où cette crise était le plus fortement ressentie par les entreprises et par le patronat, d'apparaître comme les médiateurs obligés, capables d'organiser en revendication structurante, la conflictualité portée par les groupes d'OS. Après 1975, cette dernière semble beaucoup moins grave pour les entreprises. Les organisations syndicales ont donc alors plus de difficultés pour développer des actions revendicatives dans ce domaine.

C'est pourquoi à partir de cette période, et comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les organisations syndicales se trouveront dans une situation où les entreprises ont repris l'initiative. La politique sociale active des entreprises, qui a été mise en évidence à travers les recensements patronaux de 1977 et 1980, modifie sensiblement les moyens de l'action syndicale dans le domaine des conditions de travail. Alors que dans la période allant jusqu'en 1975-76, le problème essentiel des organisations syndicales apparaissait d'intégrer dans leurs politiques et dans leurs modes d'action, un problème mis en avant par les luttes sociales de certaines catégories de salariés, dans la période qui suit, c'est largement par rapport à une stratégie patronale que les syndicats devront se positionner. On est ainsi passé d'un problème de définition de stratégie, à un problème de lutte pour imposer un modèle de l'ACT.

Pour les organisations syndicales, il semblait nécessaire d'essayer d'imposer une stratégie alternative par rapport aux pratiques d'ACT mises en avant par les entreprises et le patronat. Mais l'une des difficultés qu'elles allaient rencontrer résidait dans le contact direct que les entreprises réussissaient à développer avec leurs salariés. Le problème d'une réorientation stratégique allait donc apparaître après 1978, en particulier autour du statut alloué à l'expression des salariés.

#### I. LES DIFFICULTES SYNDICALES POUR DEFINIR UNE STRATEGIE ALTERNATIVE D'ACT.

Les difficultés syndicales face au problème des conditions de travail durant la période 1968-75 ne portaient pas tant sur la définition du problème que sur les types de solutions à mettre en oeuvre. Ces hésitations stratégiques expliquent pour quelles raisons une situation de conflictualité latente et parfois ouverte sur l'organisation du travail n'a pu être plus utilisée par les organisations syndicales pour augmenter leur rapport de force.

Cela s'est traduit par le fait que l'influence syndicale n'a pas été centrale dans le développement du débat social sur l'ACT. Celui-ci est d'abord la réponse à une crise sociale perçue comme l'expression d'une "demande" issue directement de certains groupes de salariés. Les directions d'entreprises et le patronat ont privilégié dans les faits l'objectif de décryptage de cette demande (et de réponse) par rapport à la prise en considération des revendications syndicales. Cela a donc réduit la possibilité pour le syndicalisme de faire pression sur les pratiques des entreprises dont il n'était pas l'interlocuteur principal, même si les conflits d'OS sur les conditions de travail ont souvent pu aboutir à des débouchés contractuels parce qu'ils étaient repris par les sections syndicales.

Mais à cette difficulté de jouer un rôle majeur par rapport aux pratiques des entreprises, ce qui en explique la fréquente dénonciation, s'ajoutait la nécessité pour le mouvement syndical de procéder aussi à une interprétation de cette "demande" des salariés pour en voir les implications dans sa propre pratique.

L'élaboration d'une stratégie syndicale sur les conditions de travail était ainsi doublement influencée par le caractère "triangulaire" du jeu des acteurs concernés (patronat-syndicats-salariés). Le syndicalisme devait tout à la fois critiquer la "lecture patronale" de la demande (c'est à dire les modèles d'ACT mis en oeuvre



par les entreprises pour répondre à la crise sociale), mais aussi élaborer sa propre lecture (développer une analyse syndicale de cette crise sociale). C'est ainsi qu'on peut comprendre par exemple la revendication d'un droit à l'expression des salariés par la CFDT comme une position critique à l'égard des analyses patronales de l'organisation du travail (conduisant à expérimenter par exemple les groupes semi-autonomes de production) mais aussi comme une réponse syndicale aux luttes d'OS (en favorisant une expression appuyée sur les groupes homogènes de travailleurs). Mais cette élaboration stratégique prenait du temps (car amenant ainsi à une certaine redéfinition des rapports entre syndicalisme et salariés), et nécessitait de s'appuyer sur des conditions favorables pour pouvoir être imposée au patronat (luttes sociales, accord interprofessionnel, ou législation).

Après 1975, les conditions pour développer une stratégie syndicale sur l'ACT apparaissaient plus difficiles. Si l'interprétation syndicale de la conflictualité des OS posait moins de problèmes (les risques de luttes autonomes d'inspirations corporatistes ou gauchistes semblaient moins fortes), il n'en était pas de même par rapport à la capacité de réponse directe des entreprises aux attentes des salariés (comme on l'a vu au chapitre précédent). La démarche syndicale apparaissait donc comme devant critiquer cette réponse directe.

Cependant, cette dénonciation était difficile. Même en affirmant que les politiques patronales ne s'attachaient pas à résoudre les vrais problèmes de conditions de travail, les organisations syndicales ont reconnu elles-mêmes ne pas toujours avoir su développer une présence sur ce thème. Aussi, les programmes revendicatifs notaient le risque d'une incompréhension des salariés à l'égard des attitudes syndicales. Ainsi, en 1976, la CGT organisait des journées d'études sur l'évolution du travail dans l'industrie et ses conséquences en matière de conditions de travail. Après avoir réaffirmé ses analyses (et notamment les problèmes de charge de travail, d'usure des travailleurs, d'évolution des qualifications), la CGT s'interrogeait sur l'efficacité de l'action syndicale dans le champ de l'ACT. Bien que dénonçant les pratiques patronales (équipes semi-autonomes, ERACT, horaires variables), le syndicat notait le risque de se limiter à la seule critique en laissant "sans réponse les interrogations des travailleurs" (1). De la même manière, la CFDT présentait pour son 37<sup>ème</sup> congrès (mai

---

(1) CGT Conditions de travail (journées d'étude des 27 et 28 octobre 1976) in *Le Peuple*, 1976, n° 998, pp. 13-22.

1976) un dossier complet sur les conditions de travail, listant les thèmes impliqués (santé, travail posté, accidents du travail, modernisation technique et de gestion, organisation du travail et hiérarchie, rendement et charges de travail, division des travailleurs en statuts sociaux différents), mais notait la difficulté d'imbriquer tous ces éléments en une position alternative à la situation existante (et donc notamment aux pratiques patronales d'ACT). Pour cela, la CFDT constatait que les conditions de travail constituaient un champ où se rencontraient "les initiatives patronales", la "résistance passive des travailleurs" et "le rapport de force organisé" (1). Ainsi était posé, dans ces deux cas, l'existence de la situation triangulaire déjà notée, et de la nécessité d'articuler les analyses syndicales avec les attentes des travailleurs pour que celles-ci ne soient pas mobilisées essentiellement dans les pratiques patronales.

C'est pourquoi il est difficile d'étudier l'impact réel des revendications syndicales sur les conditions de travail, durant cette période 1975-1978, car, quels qu'aient pu être les résultats acquis, le syndicalisme a d'abord eu à se positionner par rapport au succès grandissant des politiques sociales patronales (et à leur reprise dans le programme gouvernemental de revalorisation du travail manuel).

Ceci a conduit à un certain dédoublement du discours et de l'action syndicale sur les conditions de travail. D'une part, les programmes revendicatifs se sont enrichis progressivement des domaines relevant des conditions de travail. Mais d'autre part, les organisations syndicales ont été amenées fréquemment à dénoncer les pratiques patronales. Tout s'est donc passé comme si deux définitions de l'ACT s'affrontaient, et que le mouvement syndical ne pouvait pas influencer réellement la manière dont se développait le débat social.

Cet affrontement pourrait être interprété comme étant la conséquence de divergences portant surtout sur les analyses des causes. Il est vrai qu'une critique constante des organisations syndicales a visé l'absence de réponses suffisantes des entreprises aux revendications plus traditionnelles concernant les conditions de travail. Ainsi, à la suite d'une affaire célèbre (accident mortel du travail ayant entraîné l'inculpation passagère d'un employeur), le thème des accidents du travail et de la sécurité a été mise en avant par les organisations syndicales. Ce thème était plus facile à traiter à partir des logiques syndicales, et les employeurs se trouvaient dans une position plus défensive. Plus généralement, les problèmes de maladies

---

(1) CFDT 37ème congrès : les conditions de travail *op.cit* p. 8

professionnelles, de travail posté, de conditions d'environnement des postes de travail ont été de plus en plus repris dans les cahiers de revendications syndicaux. Dans ces domaines, d'ailleurs, l'Etat a eu une action plus contraignante que sur l'organisation du travail (loi sur la sécurité de 1976...). De même, les risques liés à l'organisation du travail (chaîne de montage) ou aux modes de rémunération (salaires au rendement), ont conduit à une réflexion syndicale sur les charges de travail, qui s'affrontait aux approches essentiellement psychosociologiques des entreprises.

Mais les difficultés syndicales ne peuvent s'analyser uniquement par rapport à une divergence dans la définition des problèmes, ou dans leur hiérarchie. Cette position n'est pas toujours clairement exposée dans les prises de positions syndicales. Ce qui est généralement mis en avant c'est l'absence de véritable ACT, conduisant à minimiser l'action des entreprises. Cela conduit donc à une situation où les organisations syndicales ne peuvent pas revendiquer, comme étant un acquis de leur action, les ACT réalisées dans les entreprises et sont obligées de les dénoncer comme insuffisantes ou ambiguës. Dans la pratique pourtant, c'est bien le problème des procédures qui a représenté la cause essentielle des difficultés syndicales. Ce terme de "procédures" doit être précisé. Ainsi, à partir des assises du CNPF de 1977, les syndicats ont pris conscience que le patronat avait réussi à développer une nouvelle stratégie en s'appuyant sur le thème des conditions de travail. Mais plus que le contenu de ces politiques, c'est leur insertion dans les relations sociales dans l'entreprise qui posait un problème au syndicalisme. Le CNPF n'hésitait plus à annoncer son objectif de conforter, à travers sa politique sociale, un nouveau mode de traitement et de résolution des problèmes sociaux, à travers des lieux nouveaux (plus décentralisés) et des acteurs nouveaux (en favorisant un contact direct avec les salariés). Ceci confirmait donc, pour les organisations syndicales, la crainte déjà exprimée à propos de la DPO, de voir ces pratiques d'entreprises se développer dans une orientation antisyndicale. Celle-ci s'appuierait non sur une attaque directe de l'influence syndicale, mais sur le développement d'un champ de relations sociales directes entre directions et hiérarchies d'une part et salariés d'autre part. C'est bien un tel résultat qui était visé comme on l'a vu au chapitre précédent. En s'appuyant sur une plus grande prise en compte de l'acteur salarié, les entreprises pouvaient mettre en difficulté à leur profit le syndicalisme, en déstabilisant à la fois les niveaux et les acteurs préexistants du système de relations professionnelles. C'est cet ensemble (niveaux, mode d'action et acteurs) qu'on a appelé ici "procédures". L'une des difficultés essentielles pour le syndicalisme était donc que l'émergence de nouvelles procédures se

faisait à travers une mobilisation plus active de l'acteur salarié lui-même, soit individuellement soit à travers les formes collectives.

La dénonciation syndicale de cette mobilisation par les entreprises était donc difficile, car elle mêlait les enjeux liés aux contenus des pratiques des entreprises et ceux liés aux procédures. Ainsi, les nouvelles formes d'organisation du travail étaient-elles jugées dangereuses car elles risquaient d'entraîner un accroissement de la charge de travail, ou parce qu'elles rendaient possible une implication plus consensuelle des salariés aux objectifs organisationnels ? Pour les syndicats, ces deux enjeux étaient liés. Une plus grande implication pouvait entraîner une "autoexploitation", des conflits entre groupes de salariés, une perte de rapport de force en vue d'obtenir d'autres améliorations. Mais dans la pratique, dénoncer ces dangers entraînait le risque de n'être pas compris par les salariés intéressés.

C'est pourquoi, les domaines sur lesquels cette dénonciation syndicale s'est développée sont aussi ceux sur lesquels la politique sociale des entreprises a été la plus spectaculaire : horaires flexibles, nouvelles formes d'organisation du travail, expression et participation directe des salariés. Les critiques syndicales étaient délicates et souvent fondées sur des argumentations composites faux semblants (expérimentation sans lendemain), fausses solutions (il ne s'agit pas d'une vraie ACT), risques pour le rapport de force (ces pratiques réduisent les capacités d'action collective des salariés). Ainsi, les horaires flexibles ont souvent été critiqués car réduisant certains avantages de fait (possibilité d'accomplir pendant le temps de travail des démarches personnelles, de garder des enfants malades). Ces mesures transfèreraient ainsi sur les individus, la résolution de problèmes relevant de l'organisation de la société (1). Mais la raison essentielle de cette méfiance syndicale semble être dans l'individualisation qu'entraîne la mise en oeuvre d'horaires variables. Celle-ci "pousse le travailleur à se débrouiller tout seul, en (cassant) l'organisation et la lutte collective" (2). Cette individualisation (qui peut aussi prendre une forme collective comme dans les groupes semi-autonomes) est donc dénoncée d'abord dans sa dimension d'obstacle à l'organisation collective, c'est à dire à l'action syndicale. Mais il est difficile de faire admettre par les salariés eux-mêmes, qui peuvent

---

(1) CGT. *L'évolution des conditions de travail dans les emplois administratifs* in *Le Peuple* Novembre 1977, n° 1024, pp. 13-24.

(2) CFDT *Les horaires variables résolvent-ils les vrais problèmes ?* In *Syndicalisme CFDT*, n° 1453, juillet 1973, pp. 7-10.

être intéressés par ces pratiques, qu'elles sont condamnables car elles réduisent le rapport de force collectif. C'est pourquoi la critique syndicale s'attachera à démontrer que les initiatives patronales ne sont en fait que le résultat d'un "changement des formes de l'exploitation" (1). Le succès croissant des politiques d'entreprises dans la seconde moitié des années soixante dix ne pourra que conforter cette analyse syndicale, tout en montrant la difficulté de la faire reprendre par les salariés eux-mêmes. Nombre de sections syndicales d'entreprises ont ainsi connu de graves conséquences dans leur influence auprès des salariés car elles avaient refusé des horaires flexibles qui étaient ressentis, notamment par le personnel féminin, comme une solution à certains de ses problèmes.

Cette dissociation entre les conséquences des pratiques patronales sur les salariés et sur les moyens de l'action collective a été particulièrement nette lorsque l'objet des transformations concernait la structure même des relations sociales dans l'entreprise. Ainsi les ERACT ont été particulièrement dénoncées comme moyen de combattre les structures élues dans l'entreprise. La critique syndicale des nouvelles fonctions dévolues à la maîtrise dans le cadre de cette politique sociale du CNPF montre bien que ce qui est redouté est la mise en oeuvre de méthodes non syndicales de recours et d'une conception consensuelle des relations sociales dans l'entreprise. Ainsi la CGT analyse cette mobilisation des agents de maîtrise comme une offensive "idéologique" d'envergure (2). De même la CFDT dénonce l'objectif essentiellement antisyndical, destiné à réhabiliter les canaux de communication hiérarchique (3).

Après 1978, c'est une politique sociale d'ensemble de la part du patronat que doivent affronter les organisations syndicales. Ainsi, la CGT a été amené à dénoncer les conclusions de l'assemblée générale du CNPF de décembre 1979. Le danger est nettement ressenti. Le patronat vise à "individualiser les situations, casser les garanties collectives acquises, nier le rôle des syndicats" (4). Il n'y a donc pas "d'autre

---

(1) CHAVROT (L.) *Sciences, techniques et conditions de travail* in Le Peuple n° 1006, janvier 1977, pp. 7-8.

(2) CGT *l'arme psy* in La Vie ouvrière, 30 Avril 1980, n°1861, pp.24-29.

(3) LEBAUDE (A) *Maîtrise. Une double opération de séduction* in Syndicalisme CFDT, 25 octobre 1979, p. 17.

(4) POTAVIN (J.) *A propos de l'assemblée générale du CNPF* in Le Peuple, n° 1082, avril 1980, pp. 14-20.

avenir que la lutte". En particulier, cela conduit la CGT à refuser toute remise en cause d'avantage acquis dans le cadre de la négociation sur la réduction et l'aménagement du temps de travail. Mais plus généralement, la "politique sociale des années 80" proposée par le CNPF confirme pour la CGT qu'il s'agit d'une "tentative d'intégrer toujours plus les travailleurs à ses objectifs, en essayant de les amener à gérer leur propre exploitation", en s'appuyant notamment sur l'individualisation des politiques sociales.

Mais derrière ces positions de principe des interrogations apparaissent dans le mouvement syndical quant au succès des politiques patronales. Ne marque-t-il pas une certaine inadaptation des pratiques syndicales ? Ainsi, à la CGT, plusieurs réflexions se sont développées pour voir, dans les formes de mobilisation de l'expression et de l'intervention des salariés, des réponses à un problème de fond de la société. Le fonctionnement de l'économie requiert de plus en plus la prise en compte de la dimension collective dans l'organisation du travail. Doit-on voir dans le travail en groupes uniquement l'aggravation de la charge individuelle ou une forme de réponse à de nouvelles exigences collectives ? (1). Laisser les entreprises reprendre seules ces exigences n'est-ce pas renoncer à mettre en place "certains éléments de fait d'une future démocratie dans la gestion" ? (2). A travers ces interrogations qui ne remettent pas en cause les critiques à l'égard des pratiques patronales, certains syndicalistes CGT souhaitent ainsi avoir une démarche plus offensive.

La réflexion entamée à la CFDT à partir de 1978 va plus loin encore car elle essaye d'intégrer dans l'analyse du succès des politiques patronales une dimension de désajustement culturel entre le mouvement syndical et sa base sociale. Ainsi, réfléchissant sur les causes d'un début de désyndicalisation, E. MAIRE, propose d'examiner les carences du mouvement syndical dans la prise en compte du rapport entre l'individuel et le collectif (3). Le rôle du syndicalisme n'est-il pas alors de proposer une nouvelle articulation de ce rapport en favorisant les aspirations individuelles (notamment de groupes de main-d'oeuvre

-----  
 (1) FTM-CGT. *S'exprimer, intervenir sur l'organisation du travail* in Le guide du militant de la métallurgie CGT N° 163, octobre 1981, pp. 3-14.

(2) MOYNOT (JL.) *La lutte aujourd'hui* in Le Peuple, n° 1056, mars 1979, pp. 1-6

(3) MAIRE (E) *Comment renforcer la CFDT ?* in Syndicalisme CFDT, 12 avril 1980, pp. 13-16

spécifiques), mais en leur donnant des garanties collectives ? (1). La négociation interprofessionnelle sur la réduction et l'aménagement du temps de travail, qui devait aboutir à un accord (non signé par la CGT) en 1981, après un échec en 1980, a montré comment, à la CFDT tout au moins, une telle démarche commençait à être envisagée. A travers la perception d'un décalage entre la pratique syndicale traditionnelle et l'expression d'aspirations nouvelles des salariés sur laquelle s'appuyait le succès des politiques patronales, une stratégie syndicale nouvelle était envisagée : assumer l'autonomie de l'acteur salarié (notamment la diversité de ses aspirations), en obtenant un pouvoir de contrôle syndical non sur le contenu de son action, mais sur les conditions (et les procédures) de celle-ci.

De ce point de vue, l'analyse syndicale de l'expression des salariés est sans doute l'exemple le plus net de cette évolution.

## II. L'EXPRESSION DES SALARIES : PRATIQUES PATRONALES, DROIT SYNDICAL OU AUTONOMIE DE L'ACTEUR SALARIE ?

La réflexion syndicale sur l'expression des salariés a été abordée plus haut. Elle s'appuie d'une part sur la stratégie définie par la CFDT entre 1973 et 1975 pour assurer un droit d'expression des salariés autour des questions de conditions de travail. Mais elle s'est développée à partir de cette date en tenant compte d'autre part de la politique de l'Etat (recommandation de 1977) et de celle du patronat (qui appuie les expériences de politiques sociales actives utilisant l'expression des salariés dans un cadre contrôlé par les directions et les hiérarchies d'entreprises).

La période 1975-1981 va voir cette définition syndicale se préciser progressivement, en fonction de l'évolution du contexte des relations professionnelles. Le rôle de la CFDT dans cette évolution est central puisqu'ayant exprimé sa revendication dès 1973, elle a été appelée à préciser son contenu sur cette période. Sa position d'après 1978 sera largement reprise par le législateur dans le cadre de la loi d'août 1982 créant un droit d'expression directe et collective des salariés. C'est pourquoi on étudiera ici essentiellement cette évolution des conceptions de l'expression des salariés dans la CFDT.

---

(1) LEUTHOLD (P.) et LICHTENBERGER (Y) *Enjeu collectif ou débrouille individuelle ?* in CFDT AUJOURD'HUI N° 48, Mars-Avril 1981, pp. 55-64.

Il faudrait cependant noter qu'une évolution s'est aussi déroulée dans les approches de la CGT. En 1975, celle-ci dénonçait l'expression des salariés proposée par le rapport SUDREAU comme découlant d'une gestion participative visant à "court-circuiter l'activité des organisations syndicales et des représentants élus du personnel" (1). En 1979 elle revendique un droit d'expression pour les salariés dans le cadre de la dernière plateforme issue de l'accord d'unité d'action avec la CFDT (2). Outre la volonté de maintenir après 1978 des liens avec la CFDT, cette évolution marque la prise en compte d'une réflexion entamée en 1973 sur la "gestion démocratique des entreprises"(3). Il s'agissait alors de faire des propositions pour un modèle nouveau de fonctionnement de l'entreprise, après la transition au socialisme, en complétant ainsi les transformations politiques et économiques de la gestion. En 1980, c'est la nécessité de développer une action syndicale offensive sur l'expression des salariés dans le cadre même du système capitaliste qui conduit la CGT à s'interroger sur la création éventuelle de "conseil d'atelier et de service", comme "réponse aux tentatives d'intégration patronales et de prise en compte des aspirations des travailleurs" (4). Le conseil d'atelier n'est pas une structure nouvelle qui se différencie de la section syndicale, c'est plutôt un cadre pour une pratique différente de l'action syndicale appuyée sur des problèmes concrets de conditions de travail ou sur le contrôle d'initiatives patronales. Ce qui caractérise le conseil d'atelier c'est donc d'abord "l'échelle d'une communauté de salariés".

Dans sa réflexion, la CGT tenait bien en 1980 à ne pas enfermer les conseils d'atelier dans un cadre structurel trop contraignant, mais de leur donner plutôt un rôle de perfectionnement de la vie démocratique tant dans l'entreprise que dans l'organisation syndicale. Sur le plan théorique, cette évolution de la CGT est à rapprocher de l'adoption du slogan autogestionnaire après 1978. Même si l'objectif ultime, et la solution réelle, se trouvent toujours dans le passage au socialisme, l'utilisation, dans la pratique revendicative, des aspirations des salariés à une démocratie industrielle devient un enjeu du rapport de force avec le patronat.

---

(1) CHAVROT (L) *Pourquoi la réforme de l'entreprise ?* in Le Peuple, n° 966, mai 1975, pp. 13-18.

(2) CGT. *Déclaration commune des confédérations CFDT et CGT* in Le Peuple n° 1069, septembre 1979, pp. 2-3.

(3) CGT. *La gestion démocratique des entreprises* in Le Peuple, n° 927, octobre 1973.

(4) OBRIET (J.) *A propos des conseils d'atelier* in Le Peuple, n° 1088, juillet 1980 pp. 13-16.



Cette évolution vers une perception plus positive de l'expression collective des salariés autour de leurs conditions de travail marque sans doute pour la CGT un rapprochement avec les analyses faites par la CFDT dans les années 1973 à 1975. Le conseil d'atelier est une structure imprécise. Mais il est plus que l'heure d'information syndicale. Il signifie à la fois la légitimité d'une revendication de démocratie dans le lieu de travail, et la reconnaissance de la capacité d'intervention des collectifs de travail dans l'évolution de l'organisation du travail. Cependant, contrairement à la CFDT après 1978, cette revendication laisse entièrement ouverte la question du rapport entre les collectifs organisés dans ces conseils et l'action syndicale.

C'est un peu la position dans laquelle se trouvait la CFDT en 1975 (voir la section 1). La revendication d'un droit à l'expression des salariés allait demeurer constante jusqu'à la loi de 1982. Mais cette dénomination commune allait recouvrir des approches différentes, les évolutions les plus marquées se déroulant entre 1977 et 1979.

Alors que la stratégie de la FGM en 1973 semblait adaptée d'abord à un contexte de mobilisation et de luttes sociales, la revendication d'un droit d'expression était un essai d'institutionnaliser l'intervention des collectifs de salariés sur leurs conditions de travail en dehors des périodes de conflits ouverts. Dans un tel cas se posait bien le problème des rapports triangulaires entre directions, salariés et sections syndicales. Les positions de la CFDT, durant la période 1975-1978, semblent se situer dans une approche dérivée de l'information syndicale. Si c'est bien la capacité des salariés eux-mêmes à discuter de leurs conditions de travail qui est mise en avant, cette expression n'est pas extérieure au syndicalisme puisque "ce sont les travailleurs collectivement organisés dans les sections syndicales qui doivent être les agents des transformations à apporter aux conditions de travail" (1). Ainsi, la plateforme de 1977 précise que "l'utilisation et l'organisation de ce temps, payé par l'employeur, relève de la responsabilité des organisations syndicales" (2). Il s'agit donc, en fait, de la revendication d'un droit syndical, exercé au niveau des collectifs de travail.

---

(1) *CFDT, Analyser les conditions de travail op. cit*

(2) *CFDT, Plateforme revendicative in Syndicalisme, juin 1977, p. 27.*

Même si ces collectifs n'ont pas un statut syndical (c'est l'organisation du travail qui est l'élément fédérateur de ces collectifs), la logique de leur intervention (l'expression) s'inscrit dans celle de l'action syndicale. Cette période 1975-78 correspond bien à la volonté syndicale d'imposer une approche alternative de l'ACT face aux initiatives patronales. La plate-forme de 1977 semble se justifier d'abord dans un contexte de changement politique (attendu à l'occasion des élections de 1978). Ce contexte permet de penser la mise en oeuvre de l'expression dans l'opposition d'un modèle d'ACT légitime sur le plan syndical à un modèle patronal (dénoncé par ailleurs). Cette plate-forme propose des revendications qui dans les faits s'adressent à l'Etat dans l'hypothèse d'un changement politique. Les deux filiations de l'expression présentée plus haut (autogestion et critique de l'organisation du travail) sont reprises dans une optique de changement d'ensemble du contexte économique et social. Ainsi, outre le droit d'expression (défini par la loi, utilisant 1 % des heures travaillées, et organisé sous la responsabilité des syndicats) qui concerne l'ensemble des entreprises, la plate forme prévoyait une implication plus globale des salariés du secteur public nationalisé (dans des conseils d'atelier qui assurent un réel contrôle de l'organisation du travail).

Après les élections de 1978, la CFDT évolue dans la présentation de son analyse dans la direction d'une expression autonome des salariés tant à l'égard des directions que des militants. Cette évolution concerne aussi les moyens d'imposer sa revendication. La CFDT demande en mai 1978, puis en novembre 1979, l'ouverture de négociations au plan interprofessionnel en vue d'un accord cadre fixant les conditions, les principes de ce droit et les procédures de sa mise en oeuvre. Ces demandes marquent un changement dans la stratégie globale de la CFDT (appelée parfois "recentrage" ou "resyndicalisation"), qui tend à partir de 1978 à réorienter les priorités de l'action en vue notamment d'"obtenir des résultats, même partiels", et de "viser à ouvrir ou réouvrir des lieux de négociation partout où il faut résoudre les problèmes posés" (1). Cette demande de négociations sur le droit d'expression exprime sans doute deux préoccupations à l'intérieur de la CFDT. D'une part il s'agit d'obtenir une mise en oeuvre concrète d'un mode d'action sur les conditions de travail qui est désormais un acquis stable dans l'analyse de la confédération : faire jouer aux salariés directement concernés un rôle important dans le processus d'analyse et de transformation du travail. De ce point de vue, les demandes de 1978

---

(1) CFDT. *Approfondir notre politique syndicale in Syndicalisme CFDT*, 13 avril 1978 pp. 9-12.

et 1979 s'inscrivent dans la continuité des positions CFDT dans la négociation de 1973 à 1975. La demande de négociation correspond à la volonté d'obtenir des avancées dans ce domaine par voie contractuelle. Cela a d'ailleurs amené dans un certain nombre de cas les sections CFDT d'entreprise à signer des accords avec les directions. D'autre part, cependant, ces demandes s'expliquent aussi par le constat syndical d'un développement rapide des politiques d'entreprises. C'est sans doute ce qui justifie la demande adressée en mai 1978 directement au CNPF. La demande de la CFDT tient ainsi compte de l'objectif syndical (l'expression des salariés), mais aussi du contexte (les politiques d'entreprises qui s'appuient sur cette expression). Cette revendication apparaît ainsi comme étant à la fois offensive (obtenir par contrat un droit à l'expression et sa généralisation), et défensive (obtenir la possibilité de contrôler les pratiques d'entreprises, en les encadrant par la négociation collective).

Cette double origine de la demande a eu aussi une influence sur le statut de l'expression revendiquée par la CFDT à partir de 1978. Cette nouvelle définition de l'expression est exposée en novembre 1979. Désormais le droit d'expression apparaît comme le moyen de permettre aux collectifs de salariés de communiquer de façon autonome leur "expérience de travail", entre eux (dans la discussion), mais aussi vers la hiérarchie et vers les délégués élus ou désignés (1). Dans une telle approche le syndicalisme ne doit donc pas contrôler l'expression (dans la mesure où celle-ci est garantie par son institutionnalisation par accord négocié), mais s'en nourrir, et l'articuler au développement de son action (2).

Le CNPF a refusé en 1978 et 1979 l'ouverture de négociations, préférant promouvoir les politiques sociales autonomes des directions d'entreprises. Mais les positions de la CFDT devaient être très largement reprises dans la loi de 1982 : définition d'un droit d'expression autonome des salariés, négociation dans l'entreprise ou l'établissement des conditions de sa mise en oeuvre.

L'analyse des facteurs de cette évolution de la stratégie CFDT sur l'expression des salariés (et à travers elle sur les modèles d'ACT) peut donc être reprise à partir des difficultés qu'entraînait pour le

---

(1) CFDT. *Le droit d'expression des salariés, un objectif CFDT, in Syndicalisme*, novembre 79, pp. 9-12.

(2) BLASSEL (H), *Droit des travailleurs et droits syndicaux, complémentarité ou contradiction ? in CFDT-Aujourd'hui*, n° 58, novembre 1982, pp. 17 à 30.

mouvement syndical, le succès des politiques patronales. Ce succès présentait deux risques pour le syndicalisme.

D'une part, il risquait de conduire au développement d'un mode de régulation de la gestion du travail dans lequel l'influence des règles institutionnelles serait très fortement réduite. Les politiques sociales fondées sur la participation directe des salariés servaient d'argument pour légitimer une analyse de type néolibérale, juxtaposant au plan décentralisé un type de régulation autonome à celui, plus centralisé, sur lequel jouait le système de relations professionnelles et la législation. Il s'agissait donc d'un argument "social" en faveur d'une flexibilisation de l'encadrement de la gestion du travail, puisqu'il permettait au patronat de développer un champ décentralisé de régulation, mais d'en exclure de fait l'acteur syndical. En revendiquant une négociation au plan décentralisé pour la mise en oeuvre du droit d'expression, la CFDT acceptait l'idée d'une plus grande flexibilité (comme pour l'aménagement du temps de travail) mais à condition que d'une part l'acteur syndical puisse y jouer un rôle et d'autre part que le principe de l'expression soit défini, lui, au plan interprofessionnel. Le droit d'expression des salariés ainsi conçu était un domaine permettant une évolution des niveaux du système de relations professionnelles (vers la négociation d'entreprise), dans le cadre d'une flexibilité contractuelle. Il amenait en effet syndicalistes comme directions à évoluer, les premiers en acceptant de fonder leur action sur la définition de règles internes à l'entreprise (et donc assez spécifiques), les seconds en acceptant de négocier dans un domaine où ils avaient au préalable une compétence exclusive (l'organisation des relations sociales fonctionnelles dans l'entreprise).

D'autre part, le succès des politiques d'entreprises présentait un autre risque pour le mouvement syndical. En promouvant des formes collectives d'expression et d'implication des salariés dans l'entreprise, mais en les préservant de l'influence syndicale, cette stratégie patronale créait les conditions d'une conception dualiste de l'expression (et au-delà de la représentation) collectives des salariés : une forme collective directe et une autre fondée sur la médiation syndicale. Cela pouvait signifier que les salariés avaient à travers les pratiques d'entreprises la possibilité d'exprimer directement une partie de leurs recours et d'exercer un certain contrôle collectif sur leurs conditions de travail, en dehors de l'influence syndicale. Dénoncer les manipulations idéologiques du patronat ne suffisait plus, puisque ces pratiques se développaient avec l'intérêt apparent des salariés. Ainsi la prise de conscience d'une crise culturelle du syndicalisme qui commençait à s'effectuer dans certains milieux CFDT a conduit cette organisation à chercher, à travers l'expression, une redéfinition des

rapports entre action syndicale et rôle des travailleurs eux-mêmes. En revendiquant l'autonomie de parole des salariés et de leurs collectifs, la CFDT visait à garantir à cette expression sa liberté vis-à-vis de la hiérarchie. Mais elle reconnaissait de façon explicite que cette autonomie s'exerce aussi à l'égard de l'organisation syndicale. Cette position de la CFDT a été contestée par d'autres dans le mouvement syndical (notamment dans la confédération "Force Ouvrière" (1)). C'est pourtant cette conception qui a été reprise dans la loi de 1982, par un pouvoir politique qui voulait restaurer les moyens d'action du mouvement syndical.

L'audace apparente des positions de la CFDT, et à sa suite du législateur en 1982, ainsi que l'acceptation partielle d'une telle évolution par la CGT, ne peut donc se comprendre uniquement par le thème alloué à l'expression des salariés c'est à dire l'amélioration des conditions de travail, mais beaucoup plus par les procédures nécessaires pour arriver à cette ACT. A travers le débat sur l'ACT c'est surtout la question de la place des salariés et de leurs collectifs dans la régulation de la gestion du travail qui était posée. De ce point de vue, l'évolution des politiques sociales d'entreprises montrait bien dans la fin des années soixante dix que les pratiques d'implication et d'expression des salariés s'attachaient de moins en moins exclusivement aux problèmes de conditions de travail. Le développement des cercles de qualité après 1979 était bien l'indice du fait que cette expression s'insérait de plus en plus dans un modèle de pratiques de participation directe comme moyen de dépasser les blocages d'une conception "taylorienne" de la gestion de la main-d'oeuvre. A travers cet élargissement des fonctions des pratiques participatives, le problème posé au syndicalisme par l'intervention directe et collective des salariés dans leur travail devenait plus urgent à traiter. A travers la revendication d'un droit d'expression dont les conditions d'application étaient négociées dans l'entreprise, la CFDT pouvait espérer donner un cadre institutionnel à la participation directe et collective des salariés. Cette institutionnalisation avait pour objectif de garantir trois conditions, liées aux trois "faces" du triangle directions-salariés-syndicats : articuler l'objectif de gestion participative avec celui de démocratie industrielle, permettre d'étendre un encadrement contractuel au développement de ces pratiques, assurer une complémentarité et non une concurrence entre la participation directe des salariés et leur représentation délégative.

---

(1) FO. *Le droit d'expression des salariés in Force Ouvrière Hebdo* 1983, n° 1739, p. 6

La loi de 1982 ouvre une nouvelle période dans la pratique des acteurs autour de l'expression des salariés. Ce point ne sera pas étudié ici. Il a fait l'objet de plusieurs recherches (1). L'auteur de ce texte participe notamment depuis fin 1984 à une recherche auprès de militants CFDT, associant le CNRS et la confédération CFDT (2).

Cependant, on peut voir que l'historique de l'expression des salariés a conditionné la mise en oeuvre de ce droit. En reprenant à son compte l'analyse de la CFDT sur l'autonomie de la parole des salariés, le législateur a défini en quelque sorte une conception "généraliste" de l'expression des salariés. La loi définit un droit à une expression libre sans lui allouer une fonction bien précise. L'implicite de la loi, qui découle notamment des déclarations du Ministre qui l'a fait voter, est que cette liberté d'expression est à la fois un facteur d'efficacité économique et organisationnelle et un moyen d'approfondir la démocratie d'entreprise (une nouvelle "citoyenneté") (3). Mais dans la pratique l'affirmation de l'autonomie nécessaire pour l'expression est bien le produit d'une méfiance à l'égard des modèles d'utilisation de celle-ci par les acteurs sociaux organisés (entre la "main mise patronale" et la "soviétisation" par les syndicats). Le contexte de déstabilisation des relations professionnelles qu'entraînait la stratégie du CNPF a conduit à cette remise à niveau des procédures. Cela laisse cependant ouverte la question du contenu et des fonctions de cette expression au-delà du débat sur l'ACT.

(1) Quelques éléments de ces études sont disponibles dans :

- Sociologie du travail : "Retour sur l'entreprise" in Sociologie du travail, 1986, n° 3, pp. 231-418.

- CRIDA in Démocratie et Entreprises, Bulletin d'information et de liaison, n°4-5, décembre 1986, 40 pages.

(2) Voir notamment :

- CHOURAQUI (A), et TCHOBANIAN (R), Le droit d'expression des salariés dans les entreprises françaises (négociation, mise en oeuvre et expérience syndicale). communication au 7ème Congrès Mondial de l'Association Internationale de relations Professionnelles (Hambourg, 1986), Document LEST 1987, 45 pages.

- TCHOBANIAN (R), Gestion participative ou démocratie industrielle ? in CFDT Aujourd'hui n° 84, mars 1987, pp. 23-34.

- TCHOBANIAN (R) Le syndicalisme et les collectifs de travail, communication aux 7ème journées de l'Association d'Economie Sociale, septembre 1987, 27 pages.

(3) AUROUX (J) L'expression des salariés dans l'entreprise Avant propos d'une brochure du Ministère du travail, 1982 p. 5



**CONCLUSION**





CHAPITRE 9

CRISE SOCIALE DANS L'OFFRE DE TRAVAIL, ENJEUX DE RELATIONS  
PROFESSIONNELLES ET RECHERCHE DE NOUVELLES REGULARITES



A travers les points analysés dans les deux parties de ce texte (le contenu et l'évolution du travail parcellisé, l'autonomisation des politiques sociales des entreprises) on peut revenir en conclusion sur les hypothèses de départ concernant le rôle joué dans les années soixante dix par le débat social sur l'ACT, et préciser sa place dans une perspective de plus longue période, en liaison en particulier avec le développement d'une thématique du "participatif" comme facteur d'évolution du contenu et des conditions de la gestion du travail.

Le thème de l'ACT dans les années soixante dix, et par suite les pratiques spécifiques qui le caractérisent le plus (restructuration des tâches, pratiques de participation collective et directe, aménagements individualisés du rapport au temps de travail) semblent bien correspondre selon le schéma esquissé au chapitre 1 à une articulation entre les enjeux de contenu, et ceux de procédures de ces pratiques. La dynamique d'ensemble du débat social sur l'ACT, ce qui lui a donné son homogénéité durant une période, puis qui a conduit à sa destructuration dans la fin des années soixante dix, réside dans cette articulation. L'ACT apparaît ainsi, au-delà des problèmes spécifiques auxquels elle a voulu répondre, comme un projet de redéfinition d'un modèle de gestion du travail, qu'il s'agisse du contenu des normes de travail ou des conditions de leur régulation. Ce projet impliquant des évolutions sensibles sur ces divers points (comme la condamnation de la parcellisation des tâches, la reconnaissance d'une régulation collective du travail, la recherche de nouvelles formes de relations sociales, la redéfinition des niveaux de la négociation collective, la place respective du contrat et de la loi), dépasse de loin les seuls aspects qualitatifs du travail. Il s'agit en fait de proposer un modèle de gestion du travail fondé sur une conception nouvelle de la régulation des règles de travail.

Ceci sera donc examiné à partir des questions que permettent de poser les constats faits dans les deux parties de ce texte.

La première partie se situait essentiellement par rapport à une hypothèse d'évolution dans les coûts du travail à travers une crise sociale de l'offre de travail. C'est à partir de cette hypothèse (qui explique l'appel à des évaluations économiques des pratiques d'ACT) que le thème s'est structuré. Dans la section 1, on examinera les implications de cette hypothèse, qui donne une large part aux évolutions des comportements des salariés sur le marché du travail, en s'appuyant sur l'analyse microéconomique néo-classique. Cette hypothèse de crise dans l'offre du travail semble en effet situer l'ACT dans un statut de déséquilibre qualitatif du marché du travail. La référence à l'analyse néoclassique permet de voir qu'au-delà du problème du repérage des coûts

et avantages de l'ACT se pose celui des procédures de la régulation de la gestion du travail. Le thème de l'ACT a favorisé une régulation décentralisée contribuant ainsi au développement d'une pensée néolibérale.

Dans la deuxième partie, l'étude des stratégies des acteurs sociaux organisés autour du thème de l'ACT a montré que celles-ci se sont bien situées par rapport à cette perspective de régulation plus décentralisée. Il en découle l'apport du débat social au thème de la flexibilité. C'est autour de cette perspective qu'il faut aussi comprendre les difficultés du syndicalisme. Dans la deuxième section on partira du constat qu'à travers les enjeux de contenu du débat social (c'est à dire les pratiques d'ACT) se jouait aussi (et peut être principalement) le sort d'un certain type de relations professionnelles. La conjonction de l'émergence de nouveaux acteurs (les salariés eux-mêmes) et d'une concurrence entre modèles de régulation des problèmes de conditions de travail, a conduit à ces enjeux sur les règles du jeu relationnel et au-delà sur la place de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail.

Dans une troisième section on tentera d'appréhender les enjeux à plus long terme du débat sur l'ACT en liaison avec le contexte de recomposition des régularités caractéristiques d'un mode de gestion du travail. S'agit-il d'une des formes contribuant au dépassement d'un rapport salarial de type taylorien-fordien ? Dans ce cas, le débat sur l'ACT en France est-il marqué essentiellement par les traits structurels de la situation de départ (dont il serait une forme d'adaptation à des contextes nouveaux) ? Traduit-il au contraire une première expérimentation d'un nouveau modèle en gestation ? Dans ce cas quelle est la place respective des acteurs et des structures dans le processus de transformation ? A ce niveau, le thème de l'ACT peut être resitué dans une thématique plus large, dont la formulation dans la période actuelle peut être approchée à travers l'idée de fonctionnement plus participatif des normes et des conditions de gestion du travail. L'interrogation sur l'ACT renvoie ainsi à celle sur le rôle joué par cette approche du "participatif".

*SECTION 1*  
*CRISE SOCIALE DANS L'OFFRE DE TRAVAIL, ACT,*  
*ET NEOLIBERALISME*

Dans la mesure où le débat sur l'ACT s'est largement constitué autour d'une problématique de détérioration des conditions culturelles de l'offre de travail parcellaire, il a été marqué dès l'origine par une connotation économique forte, qui a été rappelée dans la première partie. Cette dimension économique de l'ACT a conduit en particulier, notamment autour des nouvelles formes d'organisation du travail, à rechercher les moyens d'une validation des pratiques à travers des indicateurs économiques. On a vu dans le chapitre 5 à quelles formes d'évaluation microéconomique, fondées sur des indicateurs liés aux comportements et aux attentes, conduisait cette approche. On a noté aussi les limites inhérentes à ces évaluations, et leur dépassement dans une perspective plus large de souplesse organisationnelle où les variables de comportements n'étaient plus les facteurs premiers du changement, mais bien plutôt des variables critiques pour la pérennité des transformations.

Cependant, au-delà des limites techniques d'une approche en terme de coût et d'avantages liée aux comportements des salariés, il est important de reprendre en compte cette interprétation micro économique au moment où on s'interroge sur les enjeux du débat social.

Pour les raisons notées plus haut, il existe en effet un certain parallélisme entre la problématique implicite au débat social sur l'ACT et la réflexion micro-économique sur l'offre de travail, et cette liaison ne peut se limiter à l'attente d'instruments comptables nouveaux de gestion. La liaison entre la crise sociale du travail parcellaire et la catégorisation en terme d'ACT a, en effet, fortement marqué cette dernière dans une problématique de réponse à des dysfonctionnements économiques dus à une évolution dans l'offre de travail. C'est parce que la crise sociale se traduisait par des difficultés dans l'équilibre qualitatif du marché du travail (la désaffectation à l'égard des emplois d'OS), et dans la gestion micro-économique des entreprises (à travers les comportements contre-productifs), que l'ACT est devenue une des priorités du patronat et des pouvoirs publics.

Il est donc normal, qu'au-delà de l'essai de constitution d'un ensemble d'instruments comptables d'aide à la décision, l'analyse micro-économique apparaisse comme pouvant permettre de trouver un paradigme de référence pour comprendre tant les dysfonctions notées (les

désajustements qualitatifs) que les solutions apportées (telles l'utilisation de l'approche socio-technique pour réorganiser le travail). De ce point de vue, c'est sans doute la référence au paradigme économique néoclassique qui apparaît comme permettant de poser le mieux cette interprétation du débat social en terme de crise culturelle dans la détermination de l'offre de travail. Le statut, au moins potentiel, des conditions de travail dans l'analyse néoclassique, apparaît en effet comme une forme d'explicitation des enjeux tant théoriques que socio-politiques de cette problématique de crise dans l'offre de travail.

Cet apport de la théorie néoclassique, interrogée ici dans un objectif de décryptage critique des enjeux d'un débat social, peut être abordé à partir de trois points.

Tout d'abord, l'explicitation de la capacité du cadre théorique à prendre en compte l'ACT permet de mieux appréhender la problématique sociale à l'origine de ce débat : une problématique en terme de recherche d'un équilibre en réponse à une évolution, pour des raisons culturelles, de l'offre de travail.

Ensuite, la question du test de cette problématique peut être posée de façon plus précise à travers la référence à la théorie néoclassique. Ceci permet d'en voir la portée, mais aussi les limites.

Enfin, à travers la référence au paradigme néoclassique de l'allocation optimale des facteurs de production sur un marché du travail, c'est une certaine conception de la régulation des conditions de la gestion du travail, d'essence néolibérale, qui est en cause.

#### I. DE LA THEORIE DES AVANTAGES NETS A L'ACT : UNE PROBLEMATIQUE DE L'EQUILIBRE DU MARCHE COMME REGULATEUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL

C'est dans la théorie des avantages nets exprimée par A. SMITH qu'il faut chercher le point de départ d'une approche microéconomique de l'équilibre sur le marché du travail, développée à sa suite dans l'analyse économique néoclassique. Dans cette approche, l'équilibre entre offre et demande sur le marché du travail est caractérisée par la détermination de deux variables : un prix d'équilibre (le salaire) et une quantité d'équilibre (travail effectivement mobilisé pour chaque catégorie d'emploi). Le salaire attaché à chaque type d'emploi apparaît ainsi comme un indicateur du fonctionnement efficace du jeu de l'offre et de la demande. Ce qui caractérise l'équilibre d'ensemble de ce marché est empiriquement la dispersion des salaires selon les emplois. L'intérêt de l'analyse en terme d'avantages nets est de faire de cette dispersion le fondement théorique de l'homogénéité de fonctionnement du

marché du travail, et des différents sous équilibres qu'il recouvre : formation de capital humain et offre de travail pour chaque travailleur, allocation optimale des facteurs de production pour chaque unité de production. Pour que les différences de salaires soient économiquement fondées, il faut qu'elles découlent du bon déroulement de tous ces équilibres. C'est dans cette optique, que pour A. SMITH, les conditions de travail constituent l'un des éléments à l'origine des différences salariales. Ces différences sont en effet le résultat d'une homogénéisation des avantages nets retirés par chaque salarié à travers le fonctionnement du marché du travail, et compte tenu de ses ressources de départ.

Ainsi, A. SMITH analysant les différences de salaires à son époque pour chaque type de métier, présentait les facteurs qui selon lui faisaient de ces différences des éléments d'homogénéisation du marché du travail (1). Si certains de ces facteurs sont liés soit au talent naturel, soit au coût de l'apprentissage, d'autres sont beaucoup plus en rapport avec les conditions de travail proprement dites comme : "l'agrément ou le désagrément des emplois en eux-mêmes ; la gloire qu'il apporte, ou les préjugés qui y sont attachés,...".

La théorie des avantages nets est une justification de la capacité d'un marché d'équilibre décentralisé à aboutir à une allocation optimale des facteurs de production, tout en répondant aux objectifs particuliers des participants à ce marché, comme ici l'amélioration des conditions de travail. C'est pourquoi celle-ci devrait pouvoir être analysée dans une problématique de régulation par les coûts relatifs du travail dans plusieurs types d'emploi. Le débat sur l'ACT partant largement d'une problématique de transformation dans l'offre de travail, le modèle des avantages nets semble ainsi un cadre théorique d'explication des dysfonctions constatées et par suite des voies de réponses adoptées. La théorie néoclassique, approfondit l'analyse d'A. SMITH à partir d'un modèle d'équilibre général.

Pour que les conditions de travail participent à l'équilibre du marché du travail, il faut qu'elles soient objets d'un échange sur ce marché. Ceci signifie qu'il est nécessaire de postuler que la détermination d'un état donné des conditions de travail découle de la confrontation d'une offre et d'une demande. Dans la problématique de

---

(1) SMITH (A), *La richesse des nations*, Chap. X, section 1, paragraphe : "Des inégalités qui procèdent de la nature même des emplois".



l'évolution culturelle des attentes des individus sur laquelle s'appuie le débat sur l'ACT on étudiera donc le rôle joué par le marché pour mettre en rapport systèmes de préférence des offreurs de travail et conditions de travail liés aux emplois offerts.

Dans la théorie, une différence salariale se justifie, du point de vue de la demande de travail par l'entreprise, par l'existence d'une différence de productivité (mesurée à la marge) entre les différents types d'emplois offerts. Dans une telle approche, une main-d'oeuvre formée et qualifiée obtient à l'équilibre un revenu salarial plus important qu'une main-d'oeuvre moins qualifiée, en raison d'une plus grande efficacité productive. Aussi, si la différence est liée à l'état des conditions de travail, il faut que le même mécanisme soit à l'oeuvre. Si à un niveau de compétence requis, le niveau de salaire d'équilibre est plus élevé que ce qu'il pourrait être, en raison de mauvaises conditions de travail, les entreprises peuvent soit ajuster leur demande (en abaissant le niveau de celle-ci les entreprises jouent sur la confrontation offre demande et donc sur le niveau d'équilibre ; en substituant du capital au travail par mécanisation ou automation, elles arrivent au même résultat tout en conservant un niveau d'activité économique inchangé), soit adopter des conditions de travail plus satisfaisantes. Si l'entreprise offre, à travers une ACT, des conditions de travail plus attractives, elle rencontrera une offre de travail différente, conduisant à un autre niveau d'équilibre. Poser le problème des conditions de travail à travers les comportements des salariés renvoie ainsi nécessairement dans la théorie économique néoclassique à l'analyse des systèmes de préférences des salariés, et donc à l'offre de travail.

Du point de vue de l'offreur de travail, les différences de salaires permettent dans la théorie d'équilibrer les avantages nets attachés à chaque type d'emploi, et conduisent à un choix rationnel de l'emploi pour un individu donné compte tenu de ses ressources mobilisables (son capital humain) et de son système de préférences. Les différences de salaires jouent ainsi un rôle d'égalisation du revenu subjectif réel retiré de l'exercice d'un emploi (salaire monétaire considéré dans un horizon intertemporel et réévalué en fonction de la qualité du travail). Aussi, du point de vue de l'offreur de travail, les conditions de travail sont des éléments de comparaison entre deux emplois conduisant à des différences égalisatrices de salaire. Ainsi, un couple de deux paramètres visibles recouvre en fait pour le salarié un ensemble de dimensions caractéristiques des emplois (durée, revenu direct ou potentiel, carrière, sécurité à l'égard de la santé, qualité du travail...).

C'est le marché qui permet à ces deux logiques, celle de l'efficacité qui détermine l'offre d'emploi, et celle de l'optimisation des avantages retirés de l'emploi qui détermine l'offre de travail, de trouver un équilibre. Pour un certain système de production donné (niveau de connaissance technologique) et compte tenu des systèmes de préférences de chaque individu, qui sont exogènes, l'équilibre général détermine tout un ensemble de valeurs pour les variables endogènes : quantité de travail alloué à chaque type d'emploi, salaire d'équilibre pour chaque emploi, mais aussi niveau d'investissement en capital humain pour chaque individu, types d'emplois et donc de conditions de travail choisies...

Cette capacité de la théorie microéconomique néoclassique à prendre en compte les attentes des salariés dans l'analyse de l'équilibre du marché du travail peut cependant être nuancée. En effet, même si les conditions de travail ont un statut clair dans la théorie économique à travers l'approche des avantages nets et les analyses du marché du travail qui en découlent, elles ont rarement fait l'objet de tests empiriques jusqu'à une période récente. Les nombreuses analyses causales de la structure des salaires fondées sur l'approche néoclassique ignorent de fait ce facteur, ou le citent pour mémoire. La présentation de ces études faite par JJ. SILVESTRE illustre bien cette absence des conditions de travail dans l'analyse traditionnelle du marché du travail et de son fonctionnement (1).

Deux difficultés expliquent la faible prise en compte des conditions de travail dans les analyses économétriques des différences salariales.

La première est sans doute liée à l'analyse macroéconomique d'ensemble durant la période de croissance. Celle-ci a mis en évidence essentiellement les effets "positifs" des différences salariales : rémunération des investissements en éducation (approche du capital humain), conséquence des gains organisationnels (notamment la taylorisation, mais perçue du point de vue d'une plus grande efficacité organisationnelle). Les conditions de travail au sens où elles sont prises en compte dans le débat social, c'est-à-dire à travers leurs conséquences sur les comportements des salariés, ont été largement oubliées dans cette phase de croissance. Il n'est pas étonnant que les approches des différences de salaires aient aussi privilégié les facteurs quantitatifs par rapport à ceux plus qualitatifs de l'offre de travail.

-----  
 (1) SILVESTRE (JJ.) Les inégalités de salaires, PUF (1978), pp. 185-209.

La seconde difficulté tient à la nature même des conditions de travail dans l'analyse microéconomique. Elles ne sont pas directement l'objet d'un échange (comme on l'a vu), mais se font à l'occasion de l'échange plus global sur les facteurs de production. Elles ne sont pas non plus aussi facilement quantifiables qu'un investissement en formation (mesurable par un niveau atteint, un diplôme ou une durée d'étude par exemple). C'est en fait à un échange implicite que correspond l'équilibre des conditions de travail sur le marché. Une demande de meilleures conditions de travail impliquant un salaire inférieur au maximum possible, il y a donc là une forme de prix qu'il faut payer pour que cette demande soit prise en compte par le marché. Mais l'échange, s'il est bien réalisé sur le marché du travail, est en effet implicite, puisque l'échange réel, celui qu'on peut mesurer, porte sur une quantité de travail et sur un niveau de salaire. Si les conditions de travail sont des "biens" ayant des "prix", ces biens et ces prix ne peuvent pas être directement caractérisés sur le marché (1).

C'est dans un essai de réponse à ces difficultés liées aux échanges implicites sur le marché qu'un certain nombre de modèles néoclassiques ont été développés dans les années soixante. Pour ceux-ci, l'analyse des comportements marchands des individus (consommation de biens, offre de travail) ne doit pas être faite à travers les seuls biens effectivement échangés sur un marché, mais tenir compte aussi de leur différentes caractéristiques (2). Parmi celles-ci, on peut évidemment prendre en considération les conditions de travail.

L'analyse néoclassique traditionnelle différencie en général les comportements de consommation et les comportements sur le marché du travail. Mais les hypothèses de base de l'analyse ne rendent pas nécessaire une telle distinction. Les activités de l'individu peuvent être en fait analysées comme ayant chacune une part de consommation, et une part de production. Les théories du capital humain, développées à l'origine pour étudier le statut théorique et les implications empiriques de la demande d'éducation, peuvent être étendues à l'analyse

---

(1) TCHOBANIAN (R.) *Conditions de travail et analyse économique* in Revue d'Economie Politique, 1975, n° 5, septembre-octobre, pp. 721-749.

(2) En particulier, le modèle développé dans la première partie de : BECKER (G.) : "A theory of Allocation of Time", in Economic Journal, septembre 1965, n° 75, pp. 493-517.

Une autre présentation tentant de rénover la théorie du consommateur est faite par LANCASTER (K.) "A new approach to Consumer theory", in Journal of Political Economy, avril 1966, vol. 74 pp. 132-157.

d'autres activités. Les travaux de G. BECKER s'inscrivent assez bien dans ces orientations du modèle néoclassique. Son modèle considère que l'individu rationnel, consommateur et travailleur, opère en réalité une double optimisation sur chacun des actes de sa vie. Une première optimisation est liée à la gestion de son propre capital humain, c'est-à-dire à la capacité dans un contexte intertemporel, d'acquérir des revenus sur le marché du travail (dans le cas des salariés). Une autre optimisation lui permet de choisir une structure d'activités qui rende sa satisfaction la plus grande possible.

Aussi celle-ci sera atteinte par une autre structure d'activités, par exemple moins de travail et plus de temps libre, ou encore du temps libre consacré à du pur loisir et non à un investissement en capital humain par la formation ou la valorisation de ses capacités mobilisables sur le marché du travail, enfin par le choix d'un travail plus plaisant que celui qui permettrait le gain maximum. La division traditionnelle entre temps de travail et temps de consommation est donc tempérée par ce type de modèle. Le travail participe, comme la consommation, à la fois d'une logique de maximisation de la satisfaction et d'une logique de gestion du capital humain. Le statut théorique des conditions de travail devrait être cherché dans cette double optimisation simultanée. Les conditions de travail contribuent d'abord à la gestion du capital humain, car un environnement et un contenu du travail sain et non dangereux accroissent les chances de maintien d'un capital humain et donc de revenus ultérieurs. Elles sont ensuite des "services" rendus par l'emploi à l'occasion de l'exercice du travail, au même titre que les services rendus par les biens de consommation. Etant l'objet d'une évaluation par le système de préférences du travailleur, les conditions de travail contribuent donc à sa satisfaction globale, et par suite sont des éléments intervenant dans ses choix d'activités.

Une telle analyse montre que les comportements sur le marché en général et le marché du travail en particulier devraient être analysés non pas uniquement à travers les quantités échangées, mais aussi à travers les combinaisons implicites de "services" qu'elles recouvrent. C'est ainsi que l'approche en terme "d'hedonic prices" développée par S. ROSEN permet d'offrir un cadre méthodologique à cette analyse des choix implicites découlant des choix explicites (1).

---

(1) ROSEN (S) *Hedonic Prices and implicit Market. Journal of Political Economy. Chicago, 1974, vol. 82, n° 1, pp. 34-55.*

Ainsi l'analyse néoclassique montre que du point de vue de l'offre de travail, la théorie économique attribue aux conditions de travail un double rôle dans la détermination des choix d'activités. Gestion d'un capital humain par la recherche d'un emploi valorisant les capacités professionnelles futures (et donc de gains salariaux futurs) et recherche d'une satisfaction maximale à l'occasion du travail, sont deux prises en compte des conditions de travail. La première vise d'abord à lutter contre les risques de pertes de revenus dans le futur (par risque d'accident notamment). Elle pourrait donc offrir un cadre de référence à l'approche en terme de risque nouveaux. Si elle se traduit par un salaire plus élevé, celui-ci sera en quelque sorte la conséquence d'une prise en compte du risque (une forme de prime d'assurance à rebours). La seconde vise à sanctionner l'insatisfaction dans le travail (la désutilité pour adopter un langage néoclassique). C'est à cette seconde conception que se réfère le débat sur l'ACT à travers la problématique d'une crise culturelle de l'offre de travail. Or cette offre est observable globalement. Il est donc difficile de voir à l'occasion d'un test éventuel de la théorie des avantages nets si elle prend réellement en compte les conditions de travail, et si c'est le cas, si les différences de salaires constatées compensent des désutilités (expression de préférence sur le contenu du travail) ou des risques (analysables en terme de pertes de revenu futur).

## II. LES DIFFERENCES SALARIALES, UN MODE DE REGULATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Sur le plan empirique, ce modèle implique, si on souhaite en tester la validité, qu'on démontre que sur un marché du travail, à l'équilibre, les conditions de travail dangereuses ou désagréables soient mieux rémunérées, toutes choses égales par ailleurs, pour compenser les risques de perte de capital humain pour ceux qui acceptent ces emplois, et pour inciter les travailleurs à tenir ces postes même s'ils sont dévalorisés sur le plan social. Alors, comme la logique de comportement des travailleurs sera articulée à celle de régulation du marché du travail, (les surcoûts salariaux pénalisant les emplois à conditions de travail dangereuses ou désagréables), à l'équilibre, les disparités de conditions de travail seront considérées comme optimales eu égard aux préférences des individus et aux contraintes des entreprises. Si une modification survient dans l'état des préférences des individus, ou dans celui des contraintes des entreprises, le marché du travail permettra avec plus ou moins de retard, un retour à l'équilibre qui affectera notamment l'état des conditions de travail.

Si les obstacles aux tests empiriques de la théorie ne manquent pas, en particulier la difficulté d'obtenir des données statistiques sur l'état des conditions de travail, il existe cependant quelques analyses américaines qui tentent d'illustrer empiriquement la capacité du marché du travail à tenir compte de ce problème. On reprendra ici deux orientations de test des capacités du marché du travail à compenser les différences de conditions de travail par le jeu de la fixation des salaires.

Le premier type d'essai d'analyse tente d'associer une étude de la structure globale des salaires avec celle des conditions de travail. Il s'agit donc de reproduire pour la période actuelle l'analyse d'A. SMITH sur le rôle d'égalisation des avantages nets joué par les différences de salaires monétaires. C'est ainsi que R. E. B. LUCAS a proposé une analyse économétrique des différences de salaires aux USA (pour 1966) en relation avec certaines caractéristiques des postes de travail, c'est-à-dire leurs conditions de travail d'une part et des caractéristiques des individus et notamment leur niveau d'investissement en capital humain approché par leur niveau de formation d'autre part (1). En couplant des informations sur les individus tenant les postes de travail et d'autres sur le contenu de ces postes cette étude permet d'obtenir un véritable modèle de création des différences salariales. Les informations sur les conditions de travail sont issues d'une exploitation de la classification américaine des dénominations d'emploi, qui est une banque de données à partir de près de 14000 profils-types de postes de travail, tant en matière de contenu et d'exigence de l'organisation du travail, qu'en matière d'environnement physique de ces postes. Les conclusions de l'analyse de R. LUCAS confortent les constats traditionnels quant au poids de la formation dans la détermination des différences salariales. Mais l'utilisation, dans les fonctions de revenu, de paramètres sur les conditions de travail (la répétitivité des tâches et l'environnement physique déficient) permet de montrer que cette constatation traditionnelle cache par son ampleur, une autre tendance qui est la compensation salariale des mauvaises conditions de travail. Les deux indicateurs pris en compte sont en effet corrélés aux niveaux de salaire. La non prise en compte des effets des conditions de travail dans les analyses traditionnelles des différences salariales conduirait donc à sous-estimer le taux moyen de rendement des investissements en formation. Les différences salariales seraient, en tendance, plus grandes, si les emplois les moins qualifiés n'avaient pas

---

(1) LUCAS (R.E) *Hedonic Wage Equations and Psychic Wages in the Returns to Schooling*, in American Economic Review, septembre 1977, pp. 549-558.

de mauvaises conditions de travail. Ainsi, R. LUCAS veut montrer que le marché du travail prend bien en compte à un niveau de son fonctionnement certains types de conditions de travail. Mais ce constat économétrique n'est-il pas d'une portée limitée ? L'effet des conditions de travail sur les salaires réels (ceux qui sont pris en compte dans la démonstration) découle d'un ensemble de mécanismes concrets dont certains relèvent en effet du fonctionnement décentralisé du marché du travail, mais d'autres des mécanismes contractuels ou réglementaires de formation des salaires. Analyser ces effets comme indices du bien fondé du modèle de régulation sur le marché ne revient-il pas à ignorer tous ces effets d'une régulation plus institutionnelle ? Surtout les groupes ayant les conditions de travail les moins bonnes font aussi partie des catégories dont les salaires sont le plus bas. De ce point de vue les mêmes données confirment que les conditions de travail sont distribuées dans les groupes les plus défavorisés du marché du travail (1). L'analyse du fonctionnement du marché montre que dans ces groupes, la dispersion des salaires entre travailleurs sont fortes et semble dépendre des conditions de travail subies. Mais pour autant ces différences sont elles une incitation à l'ACT ?

D'autres études inspirées du même modèle se sont attaquées à des aspects plus ponctuels prenant en compte les conditions de travail. C'est notamment le cas pour les nombreuses tentatives pour connaître l'ampleur de la sanction du marché du travail (sous forme de sur-salaire) à des risques d'accidents du travail. Une présentation d'ensemble de la problématique de ces études et de leurs conclusions a été faite aux USA par R.S. SMITH (2). Ces études montrent en général que le risque d'accident mortel du travail est positivement corrélé au niveau de salaire. Ceci peut être présenté de façon différente en disant que les salariés semblent adopter un consentement à payer (willingness to pay) sous forme de renonciation salariale pour obtenir une baisse de leur probabilité d'être concerné par un accident mortel du travail. Ces études se rattachent donc plutôt à l'approche en terme de risques nouveaux et de conséquences sur le capital humain des travailleurs. Elles ont une portée essentiellement pratique. Elles peuvent être un moyen de quantification des avantages retirés d'une réduction du risque. En cela elle s'inscrivent dans l'arsenal des techniques de définition du coût de la vie humaine sur lesquels se fondent les évaluations coût-

(1) LUCAS (R), *The distribution of Job Characteristics*, The Review of Economics and Statistics, 1974, vol. LVI, n° 4, pp. 530-540.

(2) SMITH (R.S.), *Compensating wage differentials and Public Policy : a review*, in Industrial and Labor Relations Review, vol. 32, n° 3, Avril 1979, pp. 339-352.

avantage des décisions de la puissance publique. Mais la vraie question posée ici n'est pas tant l'établissement d'un prix de la vie sur le marché du travail, que de savoir si le marché joue un rôle de régulateur à l'égard des risques professionnels (et plus généralement des mauvaises conditions de travail). De ce point de vue, les constats de R.S. SMITH sont contrastés. D'une part il existe bien une sanction du marché pour le risque, puisque les différences salariales toutes choses égales par ailleurs, semblent montrer que des salariés s'assurent en acceptant de payer une prime (un salaire inférieur) pour avoir un travail moins dangereux. Mais en même temps, R.S. SMITH montre que le prix de la vie tel qu'il découle des comportements des salariés sur le marché est incomparablement inférieur à celui qui intervient implicitement à travers les normes de l'administration américaine de la santé et de la sécurité au travail. Tout dépend alors de l'interprétation de ces différences. Les normes de l'administration sont-elles trop élevées, ou montrent-elles au contraire la nécessité d'une intervention étatique pour suppléer aux comportements des salariés ? Faut-il enfin envisager un nouveau partage entre marché et réglementation ? Ainsi, il semble que les "prix de la vie" sur le marché soient beaucoup plus élevés pour les risques traditionnels d'accidents que pour des risques plus récents (de type toxicologique). Faut-il pour les premiers "jouer" le marché quitte à accroître l'information des salariés et pour les seconds que ce soit les normes tutélaires qui jouent ? On le voit, au-delà du test de l'existence de différences compensatrices de salaire, ces questions renvoient à la réflexion sur les niveaux et les procédures de la régulation des conditions de travail.

### III. DU COUT DES MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL AU NEOLIBERALISME

L'exemple des études sur le "consentement à payer" constaté sur le marché pour éviter les emplois dangereux montre qu'au-delà de l'approche en terme d'avantage net, c'est bien la question des mécanismes économiques de régulation des conditions de travail qui est en jeu. La référence à l'analyse néoclassique permet ainsi, à travers les implications de son modèle, de s'interroger sur les critères économiques à l'oeuvre dans les pratiques d'ACT. Ce point a été examiné plus haut du point de vue du contenu de ces critères. Ici, il faut s'interroger sur les procédures économiques de régulation des conditions de travail. On peut illustrer ce point en traitant des types de coûts qui peuvent concerner les conditions de travail et donc conduire à une pratique d'ACT. On notera essentiellement quatre cas :

- les coûts liés à des contraintes techniques ou commerciales : l'état des conditions de travail s'oppose à une pleine rentabilité de l'organisation productive. Ainsi, une organisation en



chaîne présente des rigidités du point de vue de la variabilité des produits (gamme de produits, types d'options...). La prise en compte de ces rigidités peut conduire à rendre plus rentable une organisation moins parcellaire. C'est l'effet d'adaptation qui a été examiné au chapitre 5.

- les coûts liés aux comportements de réaction de la main-d'oeuvre. Il s'agit là des coûts alternatifs entraînés par plusieurs types de conditions de travail, en raison des comportements de la main-d'oeuvre. L'origine de ces comportements s'exprime directement sur les lieux de la gestion de la main-d'oeuvre, c'est-à-dire dans l'entreprise ou sur le marché du travail. C'est à ces coûts, qui correspondent à l'effet de réponse présenté plus haut, que s'attache la prise en compte des conditions de travail dans la théorie des avantages nets.

- les coûts liés aux contraintes contractuelles, c'est à dire essentiellement les coûts entraînés par les règles découlant des relations professionnelles, qu'elles soient au niveau de l'entreprise, ou au plan macroéconomique (dispositions des accords collectifs).

- les coûts liés aux normes d'origine législative. Il s'agit des contraintes qui découlent de la loi ou des décisions tutélaires de la puissance publique à propos des conditions de gestion de la main-d'oeuvre, et qui représentent un coût pour l'entreprise. Ainsi, la norme imposant un taux de majoration pour les heures effectuées au-dessus de l'horaire hebdomadaire légal, représente une norme concernant les conditions de travail, qui se répercute sur les conditions de gestion des entreprises. Le même raisonnement vaut pour les cotisations d'accidents du travail qui doivent en principe inciter à des politiques de sécurité.

Ces quatre types de coûts liant conditions de travail et gestion de la main-d'oeuvre par l'entreprise, sont imputables au même centre de décision c'est à dire l'entreprise. Pourtant ils n'ont pas le même statut puisqu'ils prennent leurs sources dans les deux premiers cas à travers les conditions décentralisées de gestion, alors que dans les deux derniers ils sont des contraintes découlant de l'encadrement institutionnel de cette gestion.

A travers la typologie des coûts des conditions de travail se pose donc la question du système de régulation de la gestion du travail (1). Celui-ci est la résultante, au niveau de la gestion concrète des entreprises, de la combinaison de deux modes de régulation.

Dans les deux cas où les coûts sont révélés directement au niveau de l'entreprise (par optimisation du système productif, ou par prise en compte de l'offre de travail), le coût agit comme un révélateur des véritables conditions d'utilisation de la main-d'oeuvre. A travers les indicateurs de coûts (indicateurs de flexibilité de la gestion de la main-d'oeuvre, indicateurs de coûts des comportements), l'unité d'imputation de ces coûts peut mettre en oeuvre une politique d'ACT qui optimise ses résultats économiques. Dans ce cas le coût des conditions de travail est donc un indicateur de gestion, et l'ACT un mode décentralisé de régulation des problèmes (de conditions de travail d'une part, d'efficacité économique d'autre part). C'est pourquoi nous appellerons ce type de fonctionnement et d'imbrication entre problème de conditions de travail et politique correctrice, un mode "économique-décentralisé" de régulation.

Les deux autres types de coûts ne sont pas révélés directement au niveau de l'entreprise. C'est par le biais d'une contrainte extérieure, conséquence de l'action des organisations syndicales ou des normes tutélaires de l'Etat, qu'un coût apparaît au niveau décentralisé par le biais d'une réinternalisation d'un coût qui n'avait pas été révélé par le mode économique décentralisé. Ainsi, la définition dans une convention collective de règles en faveur des travailleurs postés joue sur les conditions économiques d'utilisation de ce mode d'organisation, incitant l'entreprise à faire, tant que cela est économiquement possible, des efforts d'aménagement. Il s'agit donc d'un mode que nous appellerons "juridique-centralisé" ou "institutionnel". Un acteur, ou le rapport de force entre plusieurs acteurs collectifs contribue ainsi à la définition de ce qui est souhaitable en matière d'ACT, et par un jeu de contraintes, modifie les conditions de l'équilibre de gestion.

Historiquement, ces deux modes se sont développés de pair. Ainsi, le mode "juridique-centralisé" fait suite au développement du droit du travail, destiné à protéger le travailleur contre l'inégalité de l'échange entre salarié et entreprise. A la suite de la protection de

-----  
 (1) TCHOBANIAN (R) *Los criterios económicos y la mejora de las condiciones de trabajo. Op.cit*

catégories spécifiques (enfants, femmes), ce mode s'est élargi avec une législation sociale qui définissait pour certains aspects de la vie de travail des règles précises (horaire de travail salaire minimum...), ou des procédures de réparation (régime des accidents du travail). Il s'est aussi complété par un développement de la vie contractuelle, conduisant à la définition de contraintes minimales pour certains aspects de la vie de travail (salaires, mensualisation, formation, classification...). Le mode économique décentralisé s'est lui développé pleinement dans le champ de l'organisation et du contenu du travail.

La gestion de la main-d'oeuvre dans une entreprise est donc régie par une combinaison complexe de ces deux modes de régulation (qui sont d'ailleurs reliés puisque les contraintes imposées aux entreprises n'ignorent pas les problèmes décentralisés). Cependant on peut considérer qu'il existe une forme de division du travail entre les deux modes. Ainsi dans le domaine du milieu de travail, le mode économique décentralisé s'attachera à l'organisation de la production proprement dite, le mode juridique-centralisé s'attachant à des problèmes connexes comme l'hygiène et la sécurité, même si cette division n'est pas tranchée car la vie contractuelle combine un peu les deux logiques.

La question que pose l'importance du thème des conditions de travail dans les années après 1970 est de savoir si elle conforte l'un ou l'autre de ces deux modes. On l'a vu, le modèle "culturel" qui domine s'inscrit dans le type de régulation économique décentralisée qu'étudie l'analyse néoclassique, ce qui explique le rôle stratégique joué par les coûts. Cela a une grande importance qui sera reprise dans la section suivante : en postulant que l'ACT d'origine décentralisée est une réponse efficace aux problèmes qui ont conduit au débat social, l'essor de ce modèle modifie la division du travail entre régulation décentralisée et régulation centralisée, en faveur de la première.

Dans ce sens, la référence à l'approche néoclassique permet de voir que derrière l'idée de coût de conditions de travail c'est plus la procédure de régulation qui est réellement en jeu, que le contenu concret de l'outil d'aide à la décision. C'est donc une dimension de justification d'un modèle socio-politique néolibéral de gestion du travail qui est finalement impliquée.

L'idée même d'ACT renvoie au culturel et par suite, au subjectif des préférences individuelles ou collectives. Le problème des OS a bien été perçu dans le début des années 1970 comme lié à une évolution culturelle dans les déterminants de l'offre de travail, dont mai 1968 avait été un signe précurseur. Si l'approche socio-technique a

pu se développer durant cette période comme une méthode privilégiée d'analyse de l'organisation du travail et d'évaluation des modèles alternatifs, c'est certes qu'elle est plus globale que les précédentes théories de l'organisation, à travers une démarche systémique, mais c'est aussi parce qu'elle permet d'intégrer la dimension culturelle dans le coeur même du modèle de rationalité. La notion d'optimisation jointe donne une place importante au système social dans l'organisation du travail, tout en conservant le modèle général de la rationalisation. Elle pourrait donc de ce point de vue, être réinterprétée à travers l'analyse néoclassique de l'affectation optimale des facteurs de production.

L'analyse néo-classique peut donner comme on l'a vu un cadre théorique à l'étude des rapports entre l'évolution et le fonctionnement des systèmes économique et sociaux, à travers notamment le modèle de l'ajustement décentralisé de l'offre et de la demande de travail. En contre partie, le thème de l'ACT peut nourrir une réflexion néoclassique sur la crise du mode de gestion du travail taylorien et sur les possibilités de son dépassement.

Mais il faut noter plus généralement l'impact néolibéral qui découle d'un intérêt accru pour les conditions de travail. Dans une période de crise et de recomposition des dimensions dominantes de gestion du travail développées dans la période de croissance de l'après guerre, le thème des attentes nouvelles des salariés à l'égard de leurs conditions de travail permet mieux que des thèmes déjà fortement impliqués par l'institutionnalisation collective comme les salaires ou les conditions générales d'emploi, de réinscrire l'individualisme méthodologique dans l'analyse des conditions d'utilisation de la main-d'oeuvre. L'intérêt pour les éléments qualitatifs du travail permet ainsi à certains de postuler la vitalité du marché décentralisé à traiter des problèmes nouveaux. Il y a donc là un domaine que les "nouveaux économistes" peuvent considérer comme un exemple type de leur approche. Par suite, ce thème peut apparaître comme un élément de légitimation plus globale d'une critique néolibérale d'un type de gestion du travail (1).

-----  
 (1) C'est le cas notamment des différents travaux d'H. LEPAGE, qui intègre explicitement les conditions de travail dans les exemples justifiant son analyse. Voir notamment : LEPAGE (H.) : "Demain le libéralisme", le livre de poche (Pluriel), 1980, 576 p.

Tout un renouveau de la pensée libérale se situe justement par rapport à cette efficacité dans les domaines sociaux. Ainsi, les débats sur le "prix de la vie sur le marché" fait aux USA n'ont pas qu'une portée théorique. Ils sont aussi reliés directement à l'évaluation de l'efficacité de l'OSHA (Occupational Safety and Health Act) qui impose des réglementations draconiennes. A travers des évaluations "coût avantage" de ces réglementations un débat s'est établi sur leur efficacité relative à celle du marché. De cette mise en concurrence, au nom de l'efficacité, entre les deux logiques, peuvent découler des mesures contradictoires, soit privilégier les contraintes réglementaires, soit au contraire favoriser l'équilibre décentralisé en l'accompagnant (comme par exemple par une meilleure information des travailleurs sur les risques qu'ils encourent). La politique de "déréglementation" s'inscrit dans ce contexte. En France aussi, un discours sur l'efficacité du libéralisme dans la régulation des problèmes sociaux a connu un certain succès depuis la fin des années soixante dix.

Le caractère essentiellement qualitatif de ce domaine est donc paradoxalement un élément en faveur d'une problématique néolibérale alors même que l'institutionnalisation des règles collectives du contrat de travail, tant par la négociation collective que par la législation du travail, s'est historiquement appuyée sur la dénonciation des effets sociaux d'un libéralisme économique sans limitation collective.

Mais se pose alors la question de l'intérêt d'une telle problématique culturelle de l'ACT au-delà des conditions particulière qui ont caractérisé dans la fin des années soixante et le début des années soixante dix l'émergence du débat social. On peut aborder ceci à travers deux points très complémentaires.

- Le premier concerne la question des coûts des conditions de travail. Comme on l'a vu dans le chapitre 5, l'analyse des coûts et avantages liés aux transformations de l'organisation du travail pour répondre à des comportements de refus du travail parcellaire n'aboutit pas aux résultats attendus. Les avantages liés à la réduction de l'insatisfaction semblent peu avérés, et surtout fugaces. Ce résultat ne fait que confirmer des constats déjà faits à l'époque du mouvement des relations humaines, et que la théorie de F. HERZBERG peut en partie expliquer. Au contraire, les résultats les plus probants, et les plus durables, sont liés à une souplesse organisationnelle permise par l'enrichissement du travail, la polyvalence et le travail de groupe. Mais il s'agit là de conséquences organisationnelles des pratiques d'ACT. En fait, l'analyse des coûts et avantages réellement liés aux pratiques d'ACT traite des effets économiques de la prise en compte des

facteurs culturels dans l'organisation, dans une problématique sensiblement différente de celle d'une régulation microéconomique en réponse à des attentes et des comportements sur le marché du travail et dans l'emploi. Une implication plus positive des salariés dans la régulation de leur activité, une prise de responsabilité individuelle et collective dans le processus organisationnel, sont en effet nécessaires pour que la souplesse des nouvelles formes d'organisation du travail ait toute son ampleur et surtout sa pérennité. Mais le culturel est envisagé dans cette optique comme condition de l'efficacité productive au sein même de l'organisation, alors que le paradigme néoclassique analyse le rôle du culturel du point des comportements de refus. Ceci permet donc de voir que s'il existe bien un rapport entre le débat sur l'ACT et la théorie néoclassique du marché du travail, celui-ci réside essentiellement dans les circonstances conjoncturelles de la constitution de ce débat social. L'approche en terme d'ACT s'est structurée en réponse à une crise de l'offre de travail non qualifié, qui favorisait la prise en considération du coût des comportements de refus. Mais les pratiques d'ACT ont montré que la question de l'efficacité économique de ces pratiques devait au-delà de la période conjoncturelle de crise sociale des années 1968-1973, être examinée à partir d'autres questionnements. Il s'agira alors, comme on l'a vu, de savoir si la prise en compte du culturel dans ces pratiques relève d'un essai d'adaptation d'un modèle taylorien "flexible" ou si elle relève de l'émergence d'un nouveau modèle de gestion du travail.

Le second point concerne l'apport de l'analyse néoclassique à l'étude du marché du travail. De nombreuses études critiques ont amené à s'interroger sur la capacité de la théorie néoclassique des salaires à rendre compte des diverses dimensions qui concernent le fonctionnement du marché du travail (1). Pourquoi alors semble-t-elle être un cadre théorique de nature à analyser un problème comme l'émergence de comportements de refus des conditions de travail existantes ? L'approche analysant le marché du travail en terme de segmentation semble pourtant a priori plus adaptée pour étudier les différences de conditions de travail entre emplois. Les travaux de ce courant ont souvent mis en avant, parmi les traits qui distinguent un marché primaire d'un marché secondaire, le fait que ce dernier cumule de bas niveaux salariaux et de mauvaises conditions de travail. Elle pourrait, notamment, s'enrichir d'analyses comme celle du modelage présentée au chapitre 2. Si cette approche n'a pas joué un rôle d'importance dans l'analyse des pratiques d'ACT cela ne tient-il pas cependant aux conditions d'émergence du débat social ? Le problème des OS ne peut être assimilé à celui d'un marché

---

(1) SILVESTRE (JJ) *op. cit.*

secondaire même s'il en a certaines caractéristiques. Au contraire, comme on l'a vu dans le chapitre 1, dans la période 1965-1973 environ, une part significative du fonctionnement d'un marché du travail ayant une mobilité soutenue et d'expansion de l'emploi industriel, a concerné la population OS. L'existence d'un marché du travail actif et d'une crise sociale liée au contenu du travail a donc créé les conditions d'un déséquilibre significatif sur le marché du travail, largement perçu comme trouvant ses sources dans une évolution culturelle de la main-d'oeuvre. Les conditions se rapprochaient ainsi, au moins conjoncturellement, de celles qu'implique le modèle néoclassique.

Mais l'analyse néoclassique d'un phénomène conjoncturel a-t-elle une grande utilité ? La théorie des avantages nets prend son sens (à travers les différences compensatrices de salaires qu'elle postule) dans l'étude d'un équilibre de ce marché. Or, les conditions d'émergence du débat social sont celle d'un déséquilibre momentané, qui déstabilise tout un ensemble de dimensions : composantes de l'offre de travail mais aussi négociation et conflits sociaux, efficacité productive...

Ceci explique sans doute que l'utilisation de la théorie néoclassique des conditions de travail n'a pas connu un développement très important, malgré la congruence de départ entre son cadre conceptuel et la problématique de crise sociale du travail. En particulier elle ne semble pas avoir contribué à l'émergence des approches nouvelles en terme de "contrats implicites" qui tentent d'appliquer l'individualisme méthodologique de la théorie mais dans un cadre d'absence d'équilibre général (1). Cette théorie analyse bien l'implicite de la relation salariale, mais son objectif est d'abord de comprendre la nature des déséquilibres durables du marché (en particulier du rapport salaire/emploi). Il s'agit donc d'un implicite perçu comme réponse à l'incertitude du marché alors que l'analyse des avantages nets appliquée aux conditions de travail s'appuyait sur la prise en compte d'un échange implicite traduisant le fonctionnement transparent du marché du travail.

---

(1) GARNIER (O) *La théorie néoclassique face au contrat de travail : de la "main invisible" à la "poignée de main invisible"* in SALAIS (R) et THEVENOT (L) Eds Le travail (marché, règles, conventions), INSEE/Economica, 1986, pp. 313-331

La question que pose le débat sur l'ACT est celle des conséquences plus durables des déséquilibres qui ont été à son origine. On l'a vu dans ce texte, ces conséquences semblent moins avoir joué sur les dimensions proprement économiques (le rétablissement d'une plus grande acceptabilité sociale du travail à travers l'ACT) que sur le jeu des acteurs sociaux (en particulier sur la place de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail et sur le rôle du syndicalisme). De ce point de vue, l'apport du débat sur l'ACT à une perspective néolibérale ne peut être appréhendé essentiellement à travers la théorie économique des avantages nets, mais dans une approche plus large d'analyse du jeu des acteurs sociaux organisés.



*SECTION 2*  
*JEU DES ACTEURS, ACT, ET TRANSFORMATIONS DES RELATIONS*  
*PROFESSIONNELLES*

La crise sociale du travail peut-elle se réduire à la création d'un déséquilibre sur le marché du travail ? Si l'adéquation des conditions d'accès au travail non qualifié était bien au centre des préoccupations des entreprises qui conduisaient à l'ACT, ce déséquilibre se traduisait aussi à travers une conflictualité forte, qu'ont illustrée notamment les grèves d'OS de l'après 1968. Le jeu des acteurs sociaux que cristallisaient les conflits ouverts, faisait donc aussi de l'ACT un enjeu d'importance des relations de travail.

C'est pourquoi l'analyse des interactions entre débat social sur l'ACT et situation et évolution des relations professionnelles est un des domaines pour comprendre les enjeux du débat social. En quoi l'ACT était-elle un thème permettant une évolution des relations professionnelles ? Ne peut-on voir dans le statut des salariés eux-mêmes par rapport aux relations entre acteurs organisés l'élément central de ces évolutions ? Mais cette place nouvelle des salariés n'est-elle pas moins importante pour les normes qui découlent des relations professionnelles que pour les procédures de cette dernière à travers l'émergence d'une conception plus flexible du social ?

Pour répondre à ces questions, il faut partir des constats faits dans les deux parties de ce texte : le coût économique des mauvaises conditions de travail, s'il existe, ne peut durablement être perçu à travers les effets d'une détérioration des déterminants culturels de l'offre de travail, mais cependant, le débat sur l'ACT a conduit à une flexibilité des relations de travail en promouvant un "nouvel acteur", le salarié lui-même, dans des domaines où intervenaient essentiellement auparavant les acteurs organisés.

L'ACT est ainsi à la fois une pratique directement liée aux indicateurs micro-économiques, et un thème du conflit social autour du travail. Elle a traité d'un problème de gestion perçu comme ayant des sources essentiellement culturelles, et réciproquement elle a situé les enjeux de relations de travail dans la perspective d'une crise surtout sensible sur le plan économique.

C'est en cela que le rôle joué par le syndicalisme (comme d'ailleurs celui de l'Etat) a toujours paru difficile à situer dans le cadre du débat social. Ce point a été abordé en introduction à la seconde partie. La place de l'action syndicale dans le cadre du débat

sur l'ACT peut apparaître à certains égards seconde (la vraie question est de réduire une conflictualité des travailleurs eux-mêmes), mais en même temps, c'est probablement sur le plan des évolutions stratégiques des acteurs sociaux organisés, et du syndicalisme en particulier, que le débat sur l'ACT a produit les effets les plus durables (dont certaines des lois AUROUX marquent l'inscription dans le cadre institutionnel).

Pour comprendre cette situation, qui peut sembler à certains égards comme étant paradoxale, il faut réexaminer la place du débat social par rapport au système de relations professionnelles. Ceci peut-être fait d'abord en montrant le rôle joué par la prise en compte de "l'acteur salarié" dans le processus d'articulation entre enjeux de contenu et enjeux de procédure du débat social. Le fait que cette articulation se soit développée dans une orientation néolibérale peut ensuite être interprété à travers l'émergence d'une conception plus "flexible" du social dans le cadre de la gestion du travail.

#### I. SYSTEME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES, CONDITIONS DE TRAVAIL ET "ACTEUR SALARIE"

On a vu dans la seconde partie que l'évolution des relations professionnelles entre acteurs sociaux organisés, ainsi que plus généralement celle du rôle de l'encadrement institutionnel de la gestion du travail (incluant donc le rôle de l'Etat et de la législation), constituent un enjeu important du débat sur l'ACT. En particulier ce débat a joué un rôle non négligeable dans la tendance à une plus grande flexibilité des conditions de gestion du travail, renforçant ainsi, à partir d'arguments culturels, des évolutions entraînées aussi par la crise économique. Du point de vue des stratégies du patronat comme des syndicats, l'ACT a conduit à des réorientations parfois très marquées. La nouvelle politique sociale du patronat français dans la seconde moitié des années soixante dix s'est appuyée sur le thème de l'ACT pour réclamer plus d'autonomie de gestion pour les entreprises (1). La revendication par le syndicalisme d'une intervention des salariés dans l'organisation voire la gestion de la production est aussi une conséquence de ce thème (2). La tendance à une décentralisation de la négociation, accentuée par les lois AUROUX, n'est-elle pas pour partie, elle aussi, bien qu'ayant des origines plus lointaines, un produit du débat social (3) ?

(1) BUNEL (J.), SAGLIO (J.). *La redéfinition de la politique sociale du patronat français* op.cit

(2) TCHOBANIAN (R.) *Les syndicats et les collectifs de travail* op.cit.

(3) EYRAUD (F.) et TCHOBANIAN (R.) *The AUROUX reforms and company level industrial relations in France.* Op.cit.

Pourtant, et sans doute pour les mêmes raisons, les relations professionnelles et la négociation collective, ont eu des difficultés à prendre en compte ce thème. Moins que le contenu de ce thème, les difficultés venaient des modes de traitement nouveaux qu'ils impliquaient (1). La prise en compte des problèmes de conditions de travail tels qu'ils étaient posés à travers le débat social nécessitait de penser non seulement de nouvelles règles quant au contenu de la gestion du travail, mais aussi d'agir sur les règles mêmes du jeu relationnel, et donc sur les moyens d'action des parties en présence et sur leurs stratégies globales. La prise en compte des conditions de travail par les acteurs sociaux impliquait donc que ceux-ci évoluent non seulement sur leurs modèles de références, mais aussi sur leurs relations réciproques.

On a vu plus haut que cela était particulièrement délicat pour le mouvement syndical qui devait en même temps déterminer des objectifs (notamment les critères à adopter en matière d'organisation du travail), se donner des moyens d'action incluant l'intervention des salariés concernés (y compris lorsque le conflit préexistait à l'intervention syndicale) et adopter des conduites adaptées de revendication et de négociation. C'est ainsi qu'on peut comprendre, par exemple, l'hostilité du mouvement syndical américain aux pratiques de réorganisation du travail dans le début des années soixante dix (2). Ces pratiques s'attaquaient de front à deux dimensions du mode d'action syndicale américain : une forme homogène de prise en compte des intérêts des salariés à travers la référence à une règle commune de mobilité (l'ancienneté), et un contrôle syndical sur l'organisation du travail à travers les effets de cette même règle. Les nouvelles formes d'organisation du travail pouvaient déstabiliser le syndicalisme américain dans son action sur les règles de contenu de gestion de la main-d'oeuvre, dans son rôle sur les règles de procédures, et par suite dans son identité même. A la limite, c'est l'existence même du syndicat dans l'entreprise qui était en jeu en raison des caractéristiques du système américain et certains psychosociologues en faisaient un argument pour prôner la réorganisation auprès des directions d'entreprises. Au contraire, la reconnaissance à travers les luttes sociales sur les conditions de travail, des groupes homogènes de production et d'une réorganisation de la délégation ouvrière à partir des niveaux de l'organisation du travail a favorisé en Italie le développement d'une négociation décentralisée (3).

-----  
 (1) REYNAUD (J.D.) *Problèmes et perspectives de la négociation collective dans les pays membres de la communauté européenne, op.cit*

(2) TCHOBANIAN (R.) *Les syndicats et l'humanisation du travail op.cit*

(3) *Ibid.*

A travers les différentes situations en Europe occidentale et aux USA, les problèmes culturels liés à l'organisation du travail parcellaire semblent ainsi avoir posé aux divers systèmes de relations professionnelles, la question de leur évolution. Cette question était rendue d'autant plus complexe qu'au-delà des évolutions dans le contenu des règles se posait le problème de la place des groupes de salariés dans l'entreprise et dans l'organisation syndicale.

La question de l'évolution des systèmes de relations professionnelles pour tenir compte des problèmes de conditions et de contenu du travail se situe dans une réflexion sur le déplacement vers le niveau de l'entreprise d'une partie des lieux de négociation sur la gestion du travail. Cette tendance a précédé le débat sur les conditions de travail et a été repérée à partir de problèmes plus larges (1). En particulier, la nécessité d'envisager de nouveaux types de relations sociales liées au travail en tenant compte de la "crise" des formes représentatives de la démocratie a été mise en avant dans les années soixante dix par un groupe de réflexion de responsables politiques et d'entreprises de la "commission trilatérale" (2). Le rapport SUDREAU présentait aussi en France un certain nombre de propositions tendant à légitimer, en contre partie de cette décentralisation, une influence syndicale plus grande dans l'entreprise. A travers ces réflexions, c'est une conception nouvelle de la démocratie industrielle d'entreprise qui était en jeu, et certaines évolutions de la législation dans des pays européens ont, bien avant les lois AUROUX, institutionnalisés des changements d'importance. Ainsi, en Suède une loi de 1976 a donné un droit de regard syndical sur l'organisation de l'entreprise, alors que la situation traditionnelle était celle d'une négociation limitée au seul niveau centralisé.

Ces différentes tendances posaient donc la question de savoir si une décentralisation des systèmes de relations professionnelles était en cours, au moins pour les pays ayant traditionnellement une négociation centralisée. De fait, des législations nouvelles du travail ont, dans plusieurs pays européens (Norvège, Suède, Italie, France) introduit des éléments de négociation sociale décentralisée à partir de problématiques de démocratie industrielle plus ou moins liées à la volonté de résoudre une crise sociale du travail. Cette relative

-----  
 (1) REYNAUD (J.D.) *L'avenir des relations professionnelles en Europe Occidentale : perspectives et hypothèses.* in Bulletin de l'IIES, Genève n° 4

(2) CCEES CGT *La commission trilatérale dans les textes (commentaires et traduction de textes).* Op.cit

convergence de systèmes de relations professionnelles différents pourrait être interprétée, à la suite de l'analyse de J.T. DUNLOP en terme d'évolution dans les contextes qui déterminent ces systèmes (1).

Dans l'analyse de J.T. DUNLOP, ce sont les trois contextes, technique, de marché et de pouvoir, qui définissent les formes des systèmes de relations professionnelles et les règles qui les caractérisent. Les règles de procédure qui agissent sur les formes de détermination des autres règles peuvent fortement différer d'un pays à un autre, car elles découlent surtout du contexte de pouvoir, alors que les règles substantielles ou de fond, sont, selon DUNLOP, beaucoup plus convergentes car liées aux contextes technique et de marché.

Peut-on interpréter, à partir de cette analyse, l'évolution vers un cadre plus décentralisé des systèmes de relations professionnelles dans plusieurs pays européens ? Cette évolution découle-t-elle de l'importance d'une crise sociale du travail ? Une telle interprétation amène certaines difficultés.

Tout d'abord, on peut s'interroger sur la réalité de ces mouvements. S'il est indéniable que des évolutions ont eu lieu, puisque les législations ont institutionnalisé certaines de ces transformations, cela correspond-il pour autant à des mutations profondes des systèmes de relations professionnelles ? On peut ainsi, dans le cas français, s'interroger sur l'influence des lois AUROUX sur l'économie générale des relations professionnelles. L'existence d'une négociation d'entreprise va-t-elle modifier l'ensemble du système de relations professionnelles ou restera-t-elle limitée à quelques problèmes spécifiques ?

Ensuite, s'il semble indéniable que dans une période de mutation des conditions de marché et des techniques, les règles substantielles soient amenées à se transformer pour répondre aux conditions nouvelles, est-il pour autant indispensable que les règles de procédures changent elles aussi ?

Ainsi, ce sont les caractéristiques mêmes des problèmes de crise sociale du travail qui s'inscrivent avec difficulté dans ce cadre. Postuler une telle crise sociale, c'est attacher un poids important aux variables culturelles comme on l'a vu dans la constitution du débat social sur l'ACT. Dans cette optique, c'est plutôt à travers le contexte de pouvoir que le système de relations professionnelles sera d'abord

-----  
 (1) DUNLOP (J.T.), *La structure d'un système de relations industrielles* in SELLIER (F.) Eds. *Les relations industrielles*. PUF (Paris), 1976, pp. 88-108

impliqué, même si les effets économiques et organisationnels de cette crise se répercutent au niveau des deux autres contextes. Ainsi, même si les problèmes liés à l'ACT concernent bien les règles substantielles (notamment l'organisation du travail), le système de relations professionnelles, lui, est surtout interpellé au niveau des règles de procédure.

Une analogie peut alors être tentée avec l'approche socio-technique. Dans celle-ci, le système de relations professionnelles n'est pas directement impliqué. Il n'est qu'une des composantes qui influencent le sous-système social. L'articulation entre le résultat de l'optimisation jointe dans l'entreprise et l'évolution du système de relations professionnelles est un point relativement indéterminé. Le fait qu'une approche socio-technique de la crise sociale du travail conduise à proposer des modèles de démocratie dans le lieu du travail (à la suite du programme norvégien de démocratie industrielle) ne signifie pas nécessairement que le système de relations professionnelles soit appelé à décentraliser son mode de régulation. C'est ainsi qu'il faut sans doute comprendre les difficultés rencontrées par la négociation décentralisée pour se stabiliser même dans des pays où la loi l'a institutionnalisée. Présentée différemment, la question concerne la place de la négociation et de la norme contractuelle, dans un contexte de régulation plus décentralisée de la gestion du travail. Ce thème, aujourd'hui au centre de la question de la flexibilité, a joué un rôle important dans les difficultés syndicales étudiées dans le chapitre 8.

L'analyse des facteurs de l'émergence d'un thème de l'ACT ne permet donc pas de répondre clairement à la question du devenir des relations professionnelles (en particulier quant au développement éventuel d'une négociation décentralisée sur les problèmes de contenu du travail). Pour comprendre ce qui s'est déroulé dans les années soixante dix il faut alors considérer que cette situation a favorisé le développement d'un jeu entre les acteurs marqué par une large zone d'incertitude. Les constats faits dans la deuxième partie (une situation extrêmement préoccupante pour les entreprises, en raison des conditions de travail, dans le début des années soixante dix, leur a permis, dans la fin de la même décennie, de mettre en avant une stratégie sociale offensive d'autonomisation à l'égard des contraintes contractuelles et légales), peuvent être rattachés à une configuration spécifique de jeux entre les acteurs. D'autres jeux auraient sans doute pu être envisagés. Aussi, le thème de l'ACT a créé dans les années soixante dix les conditions d'une nécessaire évolution des relations professionnelles, mais l'analyse des transformations réellement acquises montre qu'il s'agit aussi d'une période où ce thème a été au centre de jeux tactiques

et stratégiques entre les acteurs, dont l'aboutissement était sans doute relativement indéterminé.

Les déséquilibres qui pouvaient découler de l'influence grandissante des revendications et pratiques d'ACT sur le système de relations professionnelles français pourraient être examinés en faisant une analogie avec la situation décrite par A. FOX et A. FLANDERS pour le fonctionnement du système britannique de négociation collective à la fin des années soixante (1). Celui-ci était caractérisé par la coexistence anarchique de deux systèmes parallèles (centralisé et décentralisé) de négociations salariales, sans articulation fiable. Les raisons de l'émergence des groupes décentralisés de travailleurs dans le système de relations professionnelles se situent, selon les auteurs, dans un facteur économique : la conjoncture de plein emploi permet à ces groupes de bénéficier d'un glissement dans les rapports de pouvoir. De cet état découle une "anomie" du système de relations professionnelles. C'est le cas notamment en raison de la compétition d'intérêt entre différents groupes de salariés qui arrivent à imposer des systèmes normatifs divergents. Cette situation marque pour les auteurs, malgré les apparences, une faiblesse du mouvement syndical qui ne peut imposer des principes intégrateurs des intérêts de l'ensemble des salariés. Ainsi, la force de certains groupes de salariés (qui se traduit par des gains importants dans la négociation informelle avec les directions) peut être l'indicateur d'une faiblesse de l'action syndicale et de la négociation collective.

La situation créée par les conflits d'OS en France n'était pas de même nature, ni n'avait les mêmes conséquences. Mais en même temps, la question d'une prise en compte de cette crise sociale à travers le cadre de l'action syndicale était bien posée. On a noté plus haut les réticences de certains syndicalistes à l'égard des pratiques d'ACT, en raison des risques qui en découlaient pour l'unité des critères d'action syndicale. Un rapport de force sur le marché du travail, favorable à certains groupes de salariés, traduit au niveau des luttes par des conflits "autogérés", pouvait paradoxalement affaiblir la position des organisations syndicales si celles-ci ne pouvaient pas adapter leur mode d'action. Dans la période suivant 1968, les syndicats français ont réussi en apparence à reprendre à leur compte la majeure partie des conflits sur les conditions de travail. Mais, même lorsqu'ils n'étaient pas contestés dans des structures de fait comme les comités de grève,

---

(1) FOX (A.) et FLANDERS (A.) *La réforme de la négociation collective : de Donovan à Durkheim. In Sociologie du Travail, n° 3, 1969 pp. 225-240.*

ils apportaient en quelque sorte une logistique syndicale pour un mouvement social dont ils ne contrôlaient qu'imparfaitement les enjeux. La proximité avec le conflit des cheminots de 1986-87 est d'ailleurs intéressante à noter. Pour le syndicalisme français, il était nécessaire de développer une stratégie intégrant de façon plus marquée ces revendications nouvelles sur les conditions de travail, pour éviter les risques d'anomie dans la négociation sociale. La période des grands conflits d'OS a pu cacher ces difficultés potentielles, et les implications en terme de mutations dans les relations professionnelles. Mais le changement de conjoncture économique a révélé les problèmes rencontrés par le syndicalisme, à une période où le patronat français modifiait lui-même sa politique à l'égard de la négociation collective.

Selon cette analyse, la situation de plein emploi aurait donné sa force aux mouvements revendicatifs des OS, favorisant en apparence le rapport de force syndical, mais avec la crise économique, les mêmes thèmes seraient devenus des arguments pour une régulation plus autonome de la gestion sociale, réduisant l'influence de la négociation collective et de l'action syndicale.

Dans ce processus, on a noté dans le chapitre 7, la place jouée par la définition d'un "acteur salarié" et la lutte entre les parties en présence pour le contrôle de son intervention. Pour essayer de comprendre pourquoi cet acteur a permis au patronat français de mettre en avant une politique sociale plus flexible et autonome, on peut tenter d'adapter ici l'analyse stratégique des conflits présentée par G. ADAM et J.D. REYNAUD (1). Certes, la mise en place des pratiques d'ACT ne peut pas, à proprement parler, être étudiée à travers une analyse des conflits. La stratégie patronale s'est développée d'abord dans une négociation interprofessionnelle qui s'est déroulée "à froid", et sans grande mobilisation syndicale, puisqu'il s'est agi de la mise en oeuvre de politiques décentralisées des entreprises auxquelles les syndicats n'étaient généralement pas partie prenante. Ce n'est qu'à travers la négociation sur la réduction-aménagement du temps de travail entre 1979 et 1981 que le conflit apparaît plus clairement : la référence aux attentes nouvelles de certains salariés a été un argument pour demander un ensemble important d'aménagements sur les règles de détermination et de contrôle des horaires de travail. Une analyse en terme de "jeux glissants" permet de voir comment à travers un thème nouveau, les conditions de travail, les entreprises ont pu intégrer dans les règles de gestion du travail la prise en compte d'un acteur nouveau (le

-----  
 (1) ADAM (G.) et REYNAUD (J.D.) Conflit du travail et changement social  
 PUF, 1978. 389 pages.



travailleur), jusqu'à faire évoluer les règles mêmes du jeu. Le relatif avantage pris par les entreprises par rapport aux organisations syndicales, serait alors largement la conséquence de jeux implicites, partant de domaines dont le syndicalisme est traditionnellement absent, mais qui par glissement dans la définition du jeu, atteindrait l'identité et les moyens d'action syndicaux.

Plus que de jeux explicites, il faut donc parler ici d'enjeux ou de jeux implicites. Ainsi, l'acteur salarié était plutôt dangereux à l'origine pour l'acteur patronal. Or celui-ci a pu finalement servir pour accroître sa propre marge de jeu. On voit ainsi le caractère non prévisible et en tout cas instable, du résultat final du jeu. L'exemple de l'émergence de l'acteur salarié permet en effet de montrer la non réductibilité de la notion de rapport de force à une évaluation a priori des atouts des différents acteurs. La conflictualité sur les conditions de travail semblait accroître le pouvoir syndical, elle s'est finalement diluée dans un ensemble de ressources pour les entreprises tant du point de vue de leurs normes de gestion que de leur moyen de jouer sur les règles de procédure. L'articulation entre règles de fond ou de contenu et règles de procédure est un point qui peut être examiné à travers cette approche en terme de jeu implicite. Comme on l'a noté plus haut, les problèmes liés à l'ACT concernent bien des règles de fond ou de contenu, mais celles-ci échappent en général à l'encadrement institutionnel. Sauf pour les horaires mobiles, il s'agit en général de domaines découlant traditionnellement de la seule initiative patronale. Mais les règles de procédure, par contre, peuvent concerner les moyens d'action syndicaux (en particulier en favorisant le développement de formes non syndicales de recours). De ce point de vue, la politique sociale du patronat dans la fin des années soixante dix et les demandes du CNPF lors de la négociation sur l'aménagement du temps de travail, découlent d'une forme de glissement entre les enjeux de fond et les enjeux de procédures. Les premiers, externes au domaine couvert traditionnellement par la négociation, influencent les moyens de celle-ci jusqu'à, finalement, concerner en retour des règles de fond qui, elles, dépendent de l'encadrement institutionnel (comme le principe de l'horaire hebdomadaire).

A travers cette approche en terme de jeu implicite liant les conditions internes de gestion des entreprises et le cadre des relations professionnelles, on peut poser la question du néolibéralisme sous un jour différent de celui adopté plus haut à propos de la théorie néoclassique. Si le thème de l'ACT a contribué à un certain renouveau néolibéral, cela peut être considéré comme une conséquence d'un certain déroulement du jeu. Certes les conditions de l'environnement ont joué un rôle très important (notamment la situation de l'emploi), mais d'autres

alternatives pouvaient être envisagées, tant en raison du rôle instable joué par "l'acteur salarié", qu'en référence aux marges possibles des articulations entre enjeux de contenu et enjeux de procédure. Si l'ACT favorisait le développement d'une régulation plus décentralisée de la gestion du travail, la place de l'action syndicale dans cette perspective pouvait être envisagée selon des modèles différents de celui du néolibéralisme. C'est d'ailleurs bien à une autre articulation entre les enjeux du débat social qu'ont voulu s'attaquer les lois AUROUX, en particulier celle sur le droit d'expression.

Il reste cependant que le caractère implicite d'un jeu liant un domaine de gestion traditionnellement autonome et des procédures de relations professionnelles, posait bien, à travers une certaine conception du social, la mise en concurrence de modes différents de régulation.

## II. L'ACT : UNE CONCEPTION "FLEXIBLE" DU SOCIAL

L'ACT apparaît comme une catégorisation posant la question des rapports entre l'économique et le social. Elle semble bien être un mouvement largement situé par rapport à l'importance du "social" ou du "qualitatif" comme le montre son rattachement à un contexte de crise sociale grave dans le champ de l'organisation du travail répétitif. Mais en même temps, c'est parce qu'elle s'appuyait sur une problématique économique de déséquilibre qualitatif du marché du travail qu'elle a connu une aussi grande importance. Elle est donc une catégorisation à la fois sociale (mettant en avant les dimensions qualitatives de la vie de travail et leur importance culturelle) et économique (cherchant la validation des pratiques d'ACT à travers leur influence sur l'efficacité du système productif). La signification de ces relations entre l'économique et le social pour le devenir du mode de gestion du travail, en particulier pour les rapports entre la régulation économique décentralisée et celle qui découle de l'institutionnel, est un point important pour comprendre l'articulation entre enjeux de contenu et enjeux de procédure.

Le débat social sur l'ACT s'inscrit bien en effet dans un courant plus large de remise en cause d'une distinction marquée entre critères économiques et critères sociaux dans la régulation de la gestion du travail. Cependant, cette remise en cause ne suffit pas à expliquer l'apport des thèmes de l'ACT à une stratégie néolibérale. A travers le débat sur l'ACT, celle-ci a connu une évolution dans le champ des domaines concernés, vers des domaines traditionnellement régulés de manière décentralisée. En retour, la notion même d'ACT s'est transformée. Ce sont ces deux conceptions du rapport entre économique et

social qui seront reprises ici.

Le discours postulant une imbrication entre les critères économiques et sociaux dans l'efficacité d'un mode de gestion du travail est aujourd'hui devenu très fréquent. Pour l'ensemble des acteurs sociaux, objectifs économiques et sociaux sont désormais présentés comme nécessairement (et fonctionnellement) liés. Les conflits ne portent pas sur l'existence de cette liaison mais sur ses formes concrètes. A travers une telle approche, on oppose donc une conception ancienne où l'économique et le social sont relativement autonomes (qui semble caractériser la société de croissance à base de production de masse des "trente glorieuses") à une nouvelle conception où le social devient une variable primordiale dans l'optimisation de l'économique. Tout un ensemble d'analyses postule bien que durant la période de croissance forte marquée par le keynésianisme et le taylorisme, la logique de l'efficacité économique et celle du social étaient découplées, tout en s'articulant à un niveau très global de régulation macro économique. Aussi l'économique a pu se développer avec une assez large autonomie à travers la gestion décentralisée des entreprises. Ceci explique en particulier le processus de parcellisation accélérée des tâches de production dans l'industrie durant les années soixante. Mais le social lui-même a bénéficié d'une expansion importante, grâce notamment au rôle joué par l'encadrement institutionnel de la gestion du travail (qu'elle soit d'origine étatique ou qu'elle découle de la négociation collective). Ce partage du travail (ou "compromis social" pour reprendre certaines dénominations) entre la fonction économique d'organisation de la production et la fonction sociale de répartition de ses gains caractériserait ainsi les deux composantes d'un mode de gestion du travail adapté à la croissance à base de production de masse. Ce modèle implique l'acceptation explicite ou implicite de cette division du travail (notamment par le mouvement syndical ou par la puissance publique).

L'ACT constitué comme catégorie des pratiques sociales dans le début des années soixante dix, apparaît alors comme un thème précoce de contestation de cette division du travail entre un niveau de la gestion directement économique assurée par l'entreprise et celui de son encadrement par des institutions. Cette contestation qui porte le social au coeur même de la validation de l'économique (comme la contestation sociale d'un certain mode de croissance) et réciproquement qui fait de celle-ci un critère central des transformations sociales (une pratique d'ACT sera considérée comme validée si elle s'avère efficace), porte donc en germe une nouvelle conception de l'articulation des niveaux et des dimensions composant un mode de gestion du travail. Cette réarticulation entre ces composantes économiques et sociales serait

ainsi l'un des apports principaux du débat sur l'ACT. Or, cet apport semble d'autant plus important que la crise structurelle des modes de régulation économique qui s'approfondit dans la seconde moitié des années soixante dix semble aussi rendre nécessaire une telle réarticulation. Dans une telle conception des rapports entre économique et social, l'ACT apparaît donc comme un thème de changement non seulement dans le contenu des pratiques de gestion du travail (comme par exemple dans les modèles d'organisation du travail), mais aussi dans les procédures et critères de leur régulation. De ce point de vue, le débat sur l'ACT s'articule sur le plan historique à celui plus large concernant le rôle de la participation directe des salariés. Amélioration des conditions de travail, démocratie industrielle et gestion participative relèvent ainsi d'une même filiation (avec des accents différents sur tel ou tel point) de remise en cause d'un certain modèle de gestion du travail caractéristique de la production de masse. L'ACT serait alors essentiellement une étape de ces diverses tendances de réarticulation de l'économique et du social.

Le partage des tâches entre une gestion décentralisée autonome perçue comme essentiellement économique et une gestion contrôlée de façon centralisée à travers les institutions et perçue comme assurant la régulation sociale, devient moins clair. Le système de relations professionnelles se doit de tenir compte de ces évolutions en raison des effets sociaux qui en découlent, et des exigences économiques (notamment de compétitivité), mais il doit aussi en tenir compte pour éviter les risques d'anomie (au sens que donne A. FOX et A. FLANDERS à ce terme). Le maintien d'un système de relations professionnelles très centralisé structuré du temps des Trentes glorieuses sur la base d'un compromis social séparant gestion économique et gestion sociale conduirait à l'apparition d'une compétition entre systèmes normatifs, et donc au risque d'une anomie dans la détermination des règles de gestion du travail, qu'elle vienne d'une forte conflictualité comme dans les grèves d'OS, ou au contraire d'une autonomisation excessive des politiques d'entreprises.

L'intervention de l'Etat autour du thème de l'ACT peut être considérée comme un indicateur de cette nécessaire évolution, l'amenant à chercher à réduire son rôle tutélaire pour favoriser une régulation plus décentralisée. Mais en même temps, l'Etat s'interroge pour savoir à qui transférer le pouvoir auquel il renonce. Quel type de régulation décentralisée favoriser (contractuelle, concertative ou directement économique) ? Comment articuler cette régulation aux critères plus centralisés, notamment à la négociation contractuelle de branche ou interprofessionnelle ? On a vu que les trois périodes analysées dans la deuxième partie s'expliquent largement par ces hésitations (et les

modèles de référence des gouvernants à chaque période). Politique contractuelle, néolibéralisme et contractualisation décentralisée sont ainsi trois essais de réponse à la question posée au système de relations professionnelles par le recouplage de l'économique et du social qui accompagne la problématique de l'ACT.

Cependant, pour comprendre pourquoi le jeu des acteurs (notamment le jeu du patronat) a permis de privilégier dans la fin des années soixante dix une réponse néolibérale à l'émergence de l'ACT, il faut se référer à une autre approche des rapports entre économique et social. Celle-ci réside dans l'articulation entre implications pour les règles de fond et implications pour les règles de procédure, d'une catégorisation en terme d'ACT. Il ne suffit pas de considérer que l'ACT est une catégorie articulant économique et social. Elle renvoie en fait surtout à une interrogation sur l'évolution des frontières entre plusieurs approches du social et de sa régulation. La remise en cause du compromis social des trente glorieuses concerne d'abord la répartition entre plusieurs lieux de définition des règles liées à la gestion du travail. Il ne s'agit donc pas tant d'une distinction entre économique et social que d'une distinction entre des domaines de la gestion du travail qui s'appuyaient chacun durant la période de croissance sur une approche du social et de sa régulation : un domaine plutôt marqué par la régulation économique-décentralisée, un domaine plutôt marqué par une régulation institutionnelle-centralisée. Ainsi, l'organisation du travail s'inspire bien d'un certain modèle social (que les principes tayloriens stylisent bien), mais ce social là est validé et régulé essentiellement à travers les indicateurs micro-économiques de l'entreprise. Au contraire, la législation du travail s'appuie sur un autre modèle du social, cherchant sa validation dans des critères collectifs qui dépassent les conditions spécifiques de la gestion d'une unité de production. La rémunération minimale garantie, les règles de définition des horaires de travail, en particulier d'heures supplémentaires, les conditions de travail spécifiques de certaines catégories (jeunes, femmes,...) sont autant d'exemples de ce modèle plus collectif qui encadre la gestion décentralisée. L'action syndicale, notamment par la contractualisation, se rattache largement, dans le cas français, à cette perspective plus globale. Parler d'une distinction entre l'économique et le social dans la gestion du travail, c'est souvent se référer en fait à cette distinction entre les champs de la gestion du travail qui sont régulés principalement à partir de critères décentralisés et ceux qui dépendent plus des normes collectives, définies au plan centralisé.

Or, aborder les conditions de travail a traditionnellement conduit à se référer plutôt au social régulé par la loi ou la

convention, selon des critères collectifs qui dépassaient ceux que prenait en compte la logique micro-économique. L'amélioration des conditions de travail a donc été perçue durant le XIXème siècle, en raison des failles du marché, comme s'attachant à un social validé au plan centralisé et collectif, qu'il s'agisse de la protection de catégories spécifiques de salariés ou plus généralement de l'hygiène et de la sécurité. Or, on a vu que les pratiques d'ACT les plus innovantes des années soixante dix relèvent de domaines traditionnellement régulés au niveau de la gestion directe de l'entreprise (et donc d'un mode "économique-décentralisé" de régulation) comme l'organisation du travail. La constitution d'un débat social sur l'ACT reflète ainsi un certain déplacement sémantique de ce terme, qui l'amène à se rattacher plus au social régulé par la gestion économique directe et moins au social validé par des critères institutionnels centralisés. Ceci explique l'adoption par les pouvoirs-publics en 1973 du terme ACT, perçu comme devant se différencier de celui d'hygiène et de sécurité. Plus que les domaines (et donc les règles de contenu) c'est sur les procédures que cette différenciation portait, et notamment sur le rôle joué par l'Etat (voir chapitre 6).

Aussi, ceci a amené à traiter sous le label "conditions de travail" des domaines qui relevaient jusque là de la seule logique de gestion décentralisée, comme l'organisation et le contenu du travail. Il s'agissait ainsi d'une mise en cause du modèle social de référence implicite au taylorisme, dépassant la critique partielle faite par l'approche des relations humaines. Le fait que ce soit une démarche essentiellement micro-économique qui ait conduit aux nouvelles formes d'organisation du travail n'est donc pas surprenant. Mais en même temps, cela conduisait à identifier largement l'action sur les conditions de travail, à des pratiques de gestion décentralisées des entreprises. Or, le débat social concernait aussi des domaines qui étaient plus marqués par le modèle "institutionnel-centralisé". Ainsi se créaient les conditions d'une concurrence. Celle-ci pouvait porter sur les contenus (comme l'opposition entre l'interprétation de la crise de l'organisation parcellaire en terme de charge de travail et celle sur les attentes culturelles), mais aussi sur les procédures. C'est pourquoi la catégorisation en terme d'ACT a justifié une réarticulation des critères économiques et sociaux.

Elle a, par là même, et plus encore parce que l'expression "conditions de travail" avait historiquement une connotation de domaine social régulé selon des critères externes à la logique microéconomique, permis de justifier une évolution dans les modes efficaces de régulation des problèmes sociaux. En posant que les conditions micro-économiques étaient souvent suffisantes pour mettre en évidence la nécessité d'une

ACT, le débat social a justifié une place plus grande d'une régulation économique-décentralisée dans la prise en compte du social. En contre partie, une régulation juridique-centralisée ou institutionnelle-centralisée, a perdu de sa légitimité. Ainsi, on pourrait dire qu'en rendant plus importante la part du social et du culturel dans la recherche de modèles efficaces d'organisation de l'entreprise, l'approche en terme d'ACT a réciproquement donné à cette recherche une place plus grande dans l'ensemble des procédures de gestion sociale du travail. Si le social est devenu plus important pour l'organisation de la production, en contre partie les procédures micro économiques ont acquis un statut nouveau dans la régulation du social, au détriment des formes traditionnelles d'encadrement institutionnel de la gestion du travail. Les exigences de flexibilité techniques et économiques que la crise a révélées à partir de 1975 ont accentué cette tendance.

Les transformations dans les règles de fond de la gestion du travail qu'impliquait l'ACT ont ainsi conduit à une redistribution des règles de formes, ce qui impliquait aussi une redéfinition des acteurs en jeu et de leurs moyens d'action. On a vu plus haut que cela a été l'un des déterminants de l'attitude de l'Etat. Mais c'est surtout l'acteur syndical qui a été concerné par cette redistribution des règles du jeu. S'adapter à une régulation plus décentralisée signifiait pour lui de penser une véritable intervention sur le fonctionnement de l'entreprise. Or le mode français traditionnel d'action syndicale s'inscrivait dans la neutralisation des niveaux de l'entreprise par les acteurs du système de relations professionnelles. Les militants syndicaux d'entreprises eux mêmes, s'appuyaient plus sur les normes externes à l'entreprise qu'ils n'essayaient d'influer sur les normes internes sinon de façon informelle. L'approche en terme d'ACT impliquait donc non seulement que les niveaux décentralisés, c'est à dire les militants d'entreprise, voient leur rôle s'accroître dans l'ensemble de l'action syndicale mais aussi qu'ils changent leurs types de pratiques en s'attachant à influencer les normes internes. La difficulté d'une telle adaptation explique les hésitations décrites plus haut, et donc le retard du mouvement syndical français par rapport à ces questions. Réciproquement, pour le patronat, l'ACT était l'occasion de légitimer le rôle des entreprises dans la régulation sociale, mais elle posait la question du type de régulation sociale dans l'entreprise. A travers l'ACT, l'acteur syndical n'allait-il pas être amené à accepter une plus grande décentralisation mais obtenir en contre partie un pouvoir contractuel au niveau de l'entreprise ? Pour le patronat, cela signifiait que l'extension du champ de la régulation décentralisée, pouvait s'accompagner d'une transformation de sa nature fondée jusque-là sur la prééminence des critères micro-économiques de gestion.

On a vu dans le chapitre 7 que la politique sociale du patronat dans la fin des années soixante dix a pu conduire à favoriser la décentralisation de la régulation tout en limitant la décentralisation de la négociation collective. En s'appuyant sur des pratiques concernant des domaines traditionnellement de sa seule compétence comme l'organisation du travail, le patronat a ainsi pu favoriser cette approche néolibérale de la gestion du travail. Il s'agit bien là d'une conséquence du jeu implicite décrit plus haut. En identifiant l'ACT à des pratiques comme la réorganisation du travail ou l'implication des salariés dans des procédures de relations sociales, le débat social a favorisé une problématique de régulation économique décentralisée de la gestion du travail. Le jeu sur les règles de contenu a ainsi conditionné celui sur les règles du jeu.

Les difficultés syndicales s'expliquent largement par rapport au développement de ces politiques sociales autonomes. Mais si un tel jeu implicite s'est déroulé, cela tient aussi aux formes de régulations qui étaient en cause. Ainsi, les nouvelles formes d'organisation du travail ou l'expression-participation des travailleurs, amènent à revoir, comme le note J.D. REYNAUD, la place respective d'une régulation autonome et d'une régulation de contrôle, dans le domaine de l'utilisation de la main-d'oeuvre (1). A travers l'ACT et plus largement la gestion participative, la régulation autonome par les salariés est reconnue pour sa contribution à l'efficacité. Il s'agit donc bien d'un certain recouplage de l'économique et du social. Mais les conséquences sur le domaine de la régulation institutionnelle et particulièrement sur la régulation conjointe entre directions d'entreprises et sections syndicales peuvent être importantes. L'intervention syndicale dans l'entreprise porte traditionnellement sur la régulation de contrôle. La mise en avant d'une régulation autonome par les salariés devait donc être intégrée dans les stratégies syndicales. Cela n'était pas facile à réaliser comme on l'a vu au chapitre 8.

A travers cette approche on peut donc mieux situer la place des lois AYROUX par rapport au débat social sur l'ACT. Il s'agit d'un essai simultané d'adaptation des conditions de la gestion sociale vers une régulation plus décentralisée, mais aussi de remise à niveau des règles du jeu. Les deux points découlent en partie du débat social sur l'ACT, mais l'un concerne les enjeux stratégiques à moyen terme (favoriser une meilleure articulation des objectifs économiques et des critères sociaux), tandis que l'autre veut réduire les enjeux tactiques

-----  
 (1) REYNAUD (J.D.) *Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations op.cit*



de ce débat qui ont conduit à l'inflexion néolibérale examinée ci-dessus. C'est particulièrement le cas pour la loi sur l'expression des salariés qui allie deux innovations d'importance : l'institution d'un droit direct des salariés en rapport avec leurs conditions et leur organisation du travail, et la création d'une obligation de négocier dans l'entreprise. Enjeu de contenu et enjeu de procédure sont ainsi traités en même temps, pour conforter la tendance des transformations déjà engagées (et l'étendre), mais aussi pour éviter qu'elle ne soit le vecteur d'une crise des relations professionnelles. La loi vise ainsi à fermer la zone de turbulence qu'avait ouvert le jeu implicite sur l'ACT, pour redonner tout leur sens aux objectifs de fond de celle-ci. Ceci amène à formuler deux remarques avant de revenir sur ces enjeux à plus long terme.

Tout d'abord c'est paradoxalement l'Etat qui a été amené à jouer le rôle d'une décentralisation de la régulation de la gestion du travail. Le système de relations professionnelles ne semblait pas, par le jeu de la seule négociation, pouvoir s'adapter aux changements en cours dans les enjeux de contenu. On peut s'interroger ainsi sur les risques entraînés par une gestion sociale fortement régulée au niveau des entreprises mais en dehors de l'influence syndicale telle que l'envisageait la "stratégie des années quatre vingts" du CNPF exprimée avant les lois AUROUX. L'analyse du rapport de force esquissée plus haut rappelle que son instabilité est d'autant plus grande que les identités des acteurs et leurs zones d'activités sont imprécises. Il y a parfois peu du comité de lutte au cercle de qualité et de celui-ci au COBAS (forme contemporaine des comités de base corporatistes dans les services publics italiens).

Ensuite, l'enjeu de procédure a profondément marqué certains acteurs. On a vu plus haut l'évolution de la CFDT à l'égard de l'expression des salariés. Elle a dû repositionner une revendication de fond (un enjeu de contenu) par rapport au succès tactique des pratiques d'entreprises (un enjeu de procédure). De là découle l'option de revendiquer la négociation dans l'entreprise sur les conditions de l'expression, mais en affirmant l'autonomie des salariés. C'est l'option reprise par la loi. Mais les recherches effectuées sur la mise en oeuvre

de cette loi montrent que se pose alors la question d'une redéfinition plus opérationnelle de la stratégie syndicale sur le contenu de cette expression et sur sa fonction. Il s'agit en particulier de savoir comment l'expression des salariés peut s'articuler à un développement de la négociation d'entreprise sur l'organisation du travail (1).

---

(1) Voir notamment : TCHOBANIAN (R.) Des sections syndicales et le droit d'expression des salariés. Contribution au colloque "participation directe : modernisation ou démocratisation de l'entreprise ?" Hagen, janvier 1988, LEST. 1988, 12 pages.

## SECTION 3

*AU-DELA DES ENJEUX IMMEDIATS DE L'ACT : LE "PARTICIPATIF" ET LA  
RECHERCHE DE NOUVELLES REGULARITES*

Ainsi, l'ACT a bien constitué une catégorisation concernant la gestion du travail tant du point de vue de son contenu que de celui de ses procédures de régulation, mais les points qui ont été concrètement impliqués n'ont finalement pas correspondu à ce qui semblait pouvoir être attendu dans le début des années soixante dix lors de la structuration du débat social. Ceci a des conséquences tant sur le devenir de cette catégorisation que sur sa place dans les mouvements de plus longue période.

Il est ainsi compréhensible que cette catégorisation se soit déstructurée, dans les faits, vers la fin des années soixante dix. C'est bien la pertinence d'une problématique du refus des tâches parcellaires qui a été mise en question avec la crise de l'emploi, après 1974. La description de mécanismes du marché du travail proches de ceux du modèle économique, tels que le turn-over comme indice d'un désajustement qualitatif de l'offre et de la demande de travail, a perdu beaucoup de sa pertinence. Quant à la conflictualité déclarée ou latente, en rapport avec les conditions de travail, elle semble aussi avoir largement perdu de son importance. La pression sociale comme facteur de pratiques d'ACT est ainsi une problématique située historiquement dans une période de haute conjoncture économique. Le contraste semble alors très large avec le débouché plus relationnel du débat qui dans la fin des années soixante dix contribue à une conception néolibérale de la régulation de la gestion du travail, dont le champ d'action concret sera de plus en plus éloigné des problèmes de conditions de travail. C'est là le résultat de l'articulation (décalée dans le temps) entre les enjeux de contenu et les enjeux de procédure d'une conception de l'ACT directement liée à une problématique de crise sociale du travail parcellaire.

Cependant, cette conception de l'ACT, qui a fortement marquée le débat social, et qui pourrait donc permettre de l'interpréter essentiellement en terme d'échec, doit être mise en rapport avec d'autres effets de plus long terme. Au-delà des difficultés rencontrées dans les pratiques, et des déséquilibres entre acteurs qu'il a contribué à favoriser, le débat social peut aussi être analysé à travers des résultats plus positifs du point de vue des conditions de travail, de celui de l'efficacité de la gestion du travail et de celui de son encadrement institutionnel.

A travers le débat social, un grand nombre de pratiques pour améliorer les conditions de travail ont été expérimentées, tant du point de vue des domaines nouveaux comme l'organisation du travail, l'expression des salariés ou la flexibilité des rapports individuels au temps de travail, que de ceux plus traditionnels de l'environnement du poste de travail, de la charge de travail, de l'hygiène, de la sécurité. Les pratiques des entreprises, l'incitation étatique, l'action de la recherche et des intervenants, ont permis des évolutions parfois notables et surtout ont donné aux conditions de travail un statut plus central dans la gestion du travail. Les résultats concrets sont difficiles à évaluer. Les enquêtes "conditions de travail" de 1978 et de 1984 ne montrent ainsi pas d'évolution très marquée dans le contenu même du travail (le travail parcellaire ou sous forte contrainte de temps diminue en importance dans les grands établissements, mais croît au contraire dans les établissements plus petits). Ainsi, le taylorisme et même le travail à la chaîne restent des problèmes d'actualité. Les progrès semblent plus sensibles dans des domaines plus traditionnels comme l'environnement du poste de travail, l'hygiène et la sécurité. Enfin, le débat sur l'ACT a aussi été l'occasion d'un renouvellement important du dispositif institutionnel de contrôle et d'action sur les conditions de travail dans l'entreprise, notamment à travers la loi de 1982 sur les comités d'hygiène, de sécurité et d'amélioration des conditions de travail, qui revient sur la dichotomie créée en 1973 par la loi sur l'ACT.

Le débat sur l'ACT a aussi fortement contribué à faire évoluer les analyses du contenu et de l'organisation du travail. On a noté dans le chapitre 3 le rôle joué par les critiques sociales du taylorisme dans le cadre d'une contestation du paradigme technologique dans l'analyse de l'évolution du travail. A travers les nouvelles formes d'organisation du travail, et l'expression des salariés, c'est la place du social dans l'efficacité organisationnelle qui a été en jeu. Celle-ci ne peut se réduire à un simple effet de satisfaction (et donc de refus), ni d'accompagnement informel d'une logique technique de l'organisation. La dimension culturelle dans l'organisation de la production que mettent en avant les nouvelles formes d'organisation de travail se situe en effet plus dans la reconnaissance de capacités de régulation du processus de travail à l'intérieur des groupes de salariés et dans l'intégration de cette capacité à l'organisation de l'entreprise, que dans l'acceptabilité sociale d'un type de tâches. L'analyse des coûts et avantages liés à la réorganisation renvoie bien comme on l'a vu plus à une conception d'ensemble des principes d'organisation qu'à la réduction d'un "coût du refus". A travers ce constat, la déstructuration du débat sur l'ACT peut donc être relue dans une approche plus positive : les changements dans l'organisation du travail peuvent demeurer au-delà de

l'objectif d'ACT qui les avaient fait adopter. Même les difficultés rencontrées dans les cas analysés peuvent être envisagées d'une manière différentes. La question qui sera posée désormais sera celle de la capacité d'intégrer les variables culturelles dans un modèle d'organisation du travail dépassant celui mis en avant par l'approche taylorienne. Le contexte de transformations technologiques accélérées et de restructuration de l'appareil productif qui caractérise les années quatre vingts est donc l'occasion de s'interroger sur l'apport que le débat social sur l'ACT aura eu dans cette évolution des modèles organisationnels.

Enfin, le débat sur l'ACT a aussi eu une influence à plus long terme sur le système de relations professionnelle puisqu'il a, par sa déstabilisation, conduit l'Etat et une partie du mouvement syndical à chercher les moyens d'un nouveau mode d'action syndicale. Les lois AUROUX sont largement influencées par les enjeux de procédure du débat social. Aussi, elles ont d'abord cherché à établir le rôle de la négociation collective dans des domaines où l'autonomie sociale des entreprises semblait présenter un danger d'anomie pour l'encadrement institutionnel. Mais cela n'aboutit pas à rétablir la situation antérieure. En particulier, l'obligation de négocier dans l'entreprise porte sur des domaines où (sauf pour les salaires) les modèles de référence n'existent pas dans la négociation traditionnelle au plan centralisé. Il ne s'agit donc pas seulement de décentraliser la négociation collective, mais aussi de mettre en place des procédures adaptées à des contenus nouveaux. L'expression des salariés, l'organisation du temps de travail, et la formation sont autant de domaines qui touchent directement à l'organisation du travail et de l'entreprise. Le syndicalisme est ainsi appelé à changer ses pratiques s'il utilise réellement ces nouveaux moyens institutionnels. Cela concerne aussi l'articulation entre l'action dans l'entreprise et l'action plus centralisée.

Ainsi, même si le débat sur l'ACT est le produit d'une situation spécifique et largement dépassée, il s'inscrit bien dans un mouvement plus large marqué par l'évolution des modèles de référence en matière de gestion du travail. L'existence du droit d'expression des salariés institué en 1982 et confirmé fin 1985 en est un signe, même si les difficultés qu'il rencontre dans son développement montrent la nécessité de préciser sa fonction (et notamment la place des conditions de travail par rapport à d'autres domaines de la gestion du travail). Ceci peut être approché à travers le développement d'une thématique du "participatif", et de sa place dans le dépassement du modèle taylorien.

## I. L'ACT ET LA THÉMATIQUE DU PARTICIPATIF

L'apport du débat sur l'ACT aux processus de changement doit être resitué par rapport à une thématique plus large s'appuyant sur l'importance nouvelle du "participatif" dans la gestion du travail. Cette thématique s'est développée en France depuis une vingtaine d'années. Elle préexiste donc au débat sur l'ACT. Elle connaît aussi dans les années quatre vingts un développement très important. Il existe un fil conducteur qui, au-delà des différences dans le contenu et dans les contextes de ces pratiques, va de la direction participative par objectif aux cercles de qualité en passant par nombre de pratiques d'ACT comme les nouvelles formes d'organisation du travail et les pratiques d'expression et d'implication collective des salariés autour des conditions de travail.

Cette succession de modèles et de pratiques qui s'attachent à des problèmes très divers (efficacité des structures de l'entreprise, conditions et qualité du travail, compétitivité et adaptabilité de la production), ainsi que le caractère très contrasté de la période où ils se sont développés (allant de la croissance accélérée à la crise, des conflits d'OS aux discours sur la réhabilitation culturelle de l'entreprise) semblent montrer la diversité interne à cette thématique. De plus, comme c'est le cas pour l'ACT, ces pratiques reflètent des préoccupations conjoncturelles et leur succession semble traduire d'abord l'accumulation des modes managériales (1). Pourtant, au-delà de leur diversité, ces pratiques cherchent à se rattacher à des modèles nouveaux de gestion participative ou de démocratie industrielle au niveau du cadre de travail (2).

Il y a ainsi la recherche d'une définition nouvelle de l'entreprise et de ses rapports à son environnement. Dans le cas français cette recherche marque la volonté de transformations suffisamment marquées pour que le terme de réforme de l'entreprise ait pu être mis périodiquement en avant depuis plus de vingt ans. A travers ces différents modèles, s'expérimentent des transformations dans le travail, l'entreprise, ses acteurs, et son environnement institutionnel, en vue d'aboutir à un nouveau modèle efficace de gestion du travail.

---

(1) MIDLER (C.) *Logique de la mode managériale in Annales des Mines série "gérer et comprendre"*, juin 1986 pp. 74-85.

(2) TCHOBANIAN (R) *Gestion participative ou démocratie industrielle ?*  
*op.cit*

Ceci implique donc que plusieurs dimensions soient concernées simultanément : le contenu du travail, le rôle joué par les collectifs de salariés, la place des relations professionnelles dans la détermination et le contenu des normes de travail, la structure fonctionnelle et hiérarchique de l'entreprise...

A travers le développement de cette thématique c'est bien une nouvelle approche du contenu et de la place respective de l'économique et du social dans la gestion du travail qui est envisagée comme on l'a vu plus haut. Le participatif apparaît comme un des essais pour concevoir une telle réarticulation. Mais en même temps le caractère récurrent de cette thématique, caractérisé par la succession de modèles et leur obsolescence rapide, renvoie à la question de la difficulté de transformer durablement le cadre structurel dans lequel s'inscrit la gestion du travail. Le participatif, et à travers lui le cas spécifique de l'ACT, semblent ainsi pouvoir jouer trois types de fonctions dans les processus de mutations en cours dans le domaine de la gestion du travail : une régulation des dysfonctions, une déstabilisation des règles du jeu, un processus d'apprentissage progressif d'un modèle nouveau.

La fonction de régulation jouée par le participatif renvoie aux dysfonctions existant à un moment donné dans la gestion du travail. Il s'agira alors de dépasser certaines rigidités de celle-ci sans que les traits plus stables, plus structurels, ne soient réellement impliqués. C'est bien ainsi qu'on peut analyser l'apport, mais aussi les difficultés des nouvelles formes d'organisation du travail. Dans leur effet de réponse à des attentes nouvelles qui s'expriment de la part des salariés, elles tentaient d'amender la parcellisation des tâches pour la rendre plus acceptable sur le plan social. On a vu que l'avantage lié à ces pratiques était précaire, car centré sur les comportements réactifs. Elles ignoraient un ensemble de processus d'ajustement s'effectuant dans l'entreprise, tant du point de vue organisationnel que culturel. Les nouvelles formes d'organisation du travail, en particulier les organisations utilisant l'auto-organisation collective à l'intérieur du groupe de travail ont révélé aussi une plus grande adaptabilité organisationnelle, comparativement à celle de la conception strictement taylorienne. A l'occasion de l'ACT, et conformément aux apports de l'analyse socio-technique, il apparaissait ainsi qu'une division moins stricte entre conception et exécution, permettait une plus grande flexibilité de l'appareil productif. Il s'agit donc là d'une conception élargie de la prise en compte des dysfonctions accompagnant une organisation du travail trop rigide, que nous avons appelée plus haut l'effet d'adaptation. A travers les nouvelles formes d'organisation du travail, comme à travers l'expression directe des salariés et les

cercles de qualité, le participatif apparaît ainsi comme un mode efficace de réponse aux dysfonctions sociales comme économiques. Mais il n'est pas une alternative au modèle de gestion du travail en place qui définit le cadre structurel de référence. C'est pourquoi, les nouvelles formes d'organisation du travail, l'ACT, et plus généralement le participatif, conduisent à la mise en évidence d'une contradiction entre les déterminants structurels de la gestion du travail et la flexibilisation que tentent d'apporter les pratiques innovatrices. Cela concerne notamment les qualifications, la régulation individuelle et collective de la charge de travail, les modes d'encadrement hiérarchique. Il se crée ainsi les conditions d'une dualité normative dans le champ de la gestion du travail entre le modèle dominant et celui qu'implique le participatif. C'est en cela que ces méthodes peuvent être considérées comme conduisant à une parcellisation flexible. Cette flexibilité est d'autant plus précaire qu'elle s'appuie en fait sur l'acceptation par les salariés du fait de jouer un rôle social qui leur est dénié dans le cadre structurel qui régit leur gestion.

De cette situation découle une fonction "perverse" du participatif, celle de la déstabilisation de certains acteurs. Ainsi, les nouvelles formes d'organisation du travail ont pu jouer un rôle de remise en cause des positions relatives de diverses catégories de main-d'oeuvre : catégories socio-démographiques (en privilégiant les jeunes par rapport aux travailleurs vieillissant en difficulté dans les groupes semi-autonomes), catégories professionnelles (en cherchant à imposer une évolution des comportements de la maîtrise, des régulateurs..). Cette fonction renforce en retour une attitude de refus des acteurs menacés, ce qui fragilise le processus même qui était mis en oeuvre. Cette dérive semble aujourd'hui pouvoir aussi caractériser certaines expériences de cercles de qualité (1). Mais cette fonction de déstabilisation jouée par le participatif a aussi une dimension plus large, concernant le jeu entre acteurs sociaux organisés. La déstabilisation syndicale à travers l'ACT a été, comme on l'a vu, un enjeu majeur, mais essentiellement conjoncturel du débat sur l'ACT. Son succès dans la fin des années soixante dix est sans doute largement à l'origine de l'échec de l'ACT elle-même, car elle a contribué au désajustement entre structures et innovations, conduisant à un mode de gestion du travail désarticulé. En favorisant une approche néolibérale de la gestion du travail, l'ACT s'incriminait dans le débat sur la flexibilité. Mais la politique sociale du patronat français, en s'appuyant sur le succès du discours

-----  
 (1) CHEVALIER (F) *Les cercles de qualité à bout de souffle ?* in *Annales des Mines, série "gérer et comprendre"*, n° 7, 1987, pp. 14-23.



participatif qu'entraînaient les pratiques d'ACT, a pu ainsi prôner plus une flexibilisation du cadre préexistant que la mise en oeuvre d'une conception plus flexible de la gestion du travail (qui aurait notamment impliqué un développement de la négociation décentralisée autour de ces questions).

Aujourd'hui la question essentielle que pose le participatif est-elle au niveau des risques de déstabilisation ? Les lois AUROUX ont permis un développement de la négociation décentralisée. L'expression des salariés a été l'occasion d'un vaste mouvement négociatoire. La gestion participative apparaît aujourd'hui être moins que dans le passé un objet de conflit entre patronat et organisations syndicales. Mais la question de l'apport du participatif aux mutations en cours reste posée. Le participatif joue-t-il un rôle dans les transformations d'ensemble du mode de gestion du travail ? A-t-il une fonction d'apprentissage d'un nouveau modèle à travers la succession d'expérimentations qui se sont succédées sur les vingt dernières années ? Dans ce cas, l'ACT aurait joué un rôle de diffusion de nouveaux principes qui se cristaliseraient peu à peu dans un nouveau modèle. La réarticulation de l'économie et du social qui a été mise en avant plus haut, et qui est un argument pour justifier une approche plus participative de la gestion du travail, serait un des points en jeu dans le dépassement d'un modèle taylorien de gestion du travail. C'est ainsi qu'on pourrait considérer que l'importance plus grande donnée à la dimension culturelle et collective de l'organisation du travail, à l'entreprise comme lieu de définition des modèles efficaces de gestion du travail et de leur régulation, seraient les contributions les plus structurantes du thème du participatif.

Ce rapport entre cadre structurel de la gestion du travail d'une part, et évolution dans le système social d'autre part pose bien la question de l'apport du thème du participatif à la recherche de nouvelles régularités.

## II. CRISE DU RAPPORT SALARIAL FORDIEN, ET MODELE FRANCAIS DE DEPASSEMENT DU TAYLORISME

Le rapport entre le débat sur l'ACT (et plus généralement le thème du participatif dans la gestion du travail) et l'approche du rapport salarial tel qu'il découle de l'école française de la régulation a déjà été abordé à plusieurs reprises, notamment à propos de l'analyse en terme de crise d'un mode de contrôle social dans le chapitre 3 et autour des facteurs structurels des réorganisations du travail dans le chapitre 4. On reprendra simplement ici en conclusion une interrogation sur la place que joue une conception participative

dans le dépassement d'un rapport salarial de type fordien. L'appellation même de type "fordien" montre bien l'importance de l'organisation du travail dans cette dernière approche. Plus largement l'appréhension du rapport salarial (c'est à dire l'ensemble des dimensions liées à la gestion du travail et aux modes de vie des salariés) joue un rôle de premier plan dans l'analyse des formes prises par la régulation économique d'ensemble et leur succession (1). L'ACT et le participatif semblent donc pouvoir être examinés tant par rapport aux dimensions constitutives du rapport salarial de type fordien, qu'à sa crise dans la période actuelle.

Le rapport salarial fordien caractérise pour les économistes de la régulation une période de croissance fondée sur le plan du rapport salarial par une correspondance entre des normes de production que permet l'extension des principes tayloriens dans la production et des normes de consommation qu'autorise un circuit de distribution des revenus salariaux comme support d'une croissance fondée sur la production de biens de consommation de masse. C'est notamment cette articulation qui a été mise en avant par M. AGLIETTA dans son analyse du mode de régulation des USA durant cette période (2). Les travaux de B. CORIAT, plus centrés sur la gestion du travail, s'inscrivent aussi dans cette perspective (3). Dans ces analyses, il est possible de mettre en rapport les caractéristiques macro-économiques de la croissance avec les modèles dominants d'organisation de la production, et notamment la diffusion des méthodes tayloriennes de production. Dans le cas de la France, les transformations du système productif depuis le début des années cinquante se sont bien appuyées, entre autres mutations du salariat, sur le maintien d'un emploi non qualifié important dans le cadre d'une recomposition sectorielle accélérée (4). Bien que n'ayant pas une place primordiale dans la structure du salariat, le travail parcellisé a donc pu jouer un rôle très important, dans la dynamique d'ensemble de la croissance.

-----  
 (1) BOYER (R) La théorie de la régulation : une analyse critique. Paris 1986, 143 pages.

(2) AGLIETTA (M) Régulation et crises du capitalisme, op.cit.

(3) CORIAT (B) L'atelier et le chronomètre op.cit.

(4) INSEE Fresque historique du système productif. Collection de l'INSEE série Entreprise n° 27, 1974.

Ainsi, il est possible de mettre en rapport les phases de rationalisation de l'organisation du travail (dans une conception macro-économique) et le mouvement général de la croissance, comme l'a tenté notamment O. PASTRE (1). L'analyse d'un rapport salarial fordien caractéristique de la période de croissance des trente glorieuses permet donc de situer un cadre structurel de référence pour expliquer le développement des formes d'organisation taylorien du travail.

Mais l'approche régulationniste a aussi pour objectif l'analyse des périodes de crise et de recomposition. C'est dans ce cadre que se pose la question d'un rôle éventuel joué par la thématique du participatif. On a vu dans le chapitre 3 que les analyses de B. CORIAT ou d'O. PASTRE rattachent chacune à leur manière la crise sociale du travail dans la période suivant 1968 à la perte d'efficacité du mode taylorien d'organisation du travail et par suite à la crise économique. L'inflexion constatée durant cette période dans les économies occidentales autour de l'évolution de la productivité découlerait ainsi en partie de cette crise. Cependant, ces analyses semblent donner à la crise sociale du travail un statut essentiellement conjoncturel, lié à l'entrée en crise du rapport salarial fordien, mais dont l'impact sur un nouveau modèle de rapport salarial reste à définir. Ainsi, B. CORIAT a étudié les nouvelles formes d'organisation du travail selon une problématique qui met essentiellement en avant la fonction d'adaptation décrite plus haut (2). Le thème de l'ACT et plus largement du participatif apparaît ainsi comme une catégorie utile d'abord à l'analyse de l'entrée en crise du rapport salarial fordien. Mais il reste à savoir si à travers l'ACT et le participatif sont aussi en jeu des éléments d'un nouveau rapport salarial en gestation, nécessaire à une nouvelle forme de régulation. La force de l'approche en terme de régulation est d'analyser les conditions structurelles d'un équilibre en même temps que de les situer dans une alternance d'équilibres et de périodes de rupture. Mais le statut de ces traitements est-il homogène ? Si l'analyse de la société de croissance à base de production de masse

-----  
 (1) PASTRE (O) *Taylorisme, productivité et crise du travail* op.cit

(2) CORIAT (B) *La recomposition de la ligne de montage et son enjeu* op.cit.

standardisée peut bien être examinée en terme de rapport salarial de type fordien, et si sa crise peut être lue dans l'apparition des limites inhérentes aux formes tayloriennes de l'organisation, notamment à travers la crise sociale du travail, l'approche régulationniste permet-elle de voir les contours d'un nouveau rapport salarial ? Sur ce point, l'approche reste centrée sur les processus de tâtonnement dans la recherche d'un nouvel équilibre. Ainsi, les recompositions en cours, notamment à travers l'insertion massive de nouvelles technologies à base d'informatique semblent impliquer une plus grande flexibilité organisationnelle. Les exigences et les potentialités des technologies nouvelles s'allient à la force nouvelle des réactions salariales aux conditions de travail, pour inciter à l'adoption d'un nouveau mode d'organisation de la production (1). Le participatif pourrait alors être considéré comme un des éléments avancés de ce nouveau modèle, mais sans que l'analyse en terme de rapport salarial ne soit d'une grande utilité prédictive. En fait, l'analyse régulationniste ne peut pas traiter de la même manière l'étude du rapport salarial fordien durant la période où il a correspondu à un processus régulé de croissance, et son essai de dépassement. Dans un cas elle dispose d'outils pour analyser les articulations structurelles entre les différentes dimensions (notamment la fonctionnalité du rapport entre normes de production et norme de consommation). Dans l'autre cas elle cherche à ordonner des processus d'expérimentation de transition d'un état structurel à un autre.

Comment envisager alors la place du participatif (et donc de l'ACT) dans cette perspective de recherche d'un nouvel ordre structurel en gestation ? La référence, en conclusion au chapitre 5, à l'émergence possible d'un mode plus flexible d'organisation industrielle permet un essai de mise en ordre des divers apports possibles.

On se retrouve dans une situation comparable à celle décrite dans les approches flexibles de l'organisation déjà exposées de L. DAVIS, d'E. TRIST et F. EMERY et de F. BUTERA. Celles-ci ont tracé, dans un cadre systémique les caractéristiques d'un nouveau modèle tenant compte des évolutions économiques, technologiques et culturelles. Le contexte de crise économique donne à cette approche un éclairage nouveau.

On a vu quelles étaient les caractéristiques d'un modèle plus flexible d'organisation de la production qui s'appuyait sur une telle

---

(1) BRENDER (A.) AGLIETTA (M.) et Les métamorphoses de la société salariale Calmann-Levy, Paris, 1984, pp. 173-179.

analyse socio-technique élargie. Ce modèle permet de dépasser en période de mutation technique le déterminisme technologique traditionnel, et d'envisager aussi des modes d'organisation allant au-delà de la "parcellisation flexible" qu'ont représenté beaucoup de nouvelles formes d'organisation du travail. Il permettrait à la fois d'avoir une conception renouvelée de la socialisation professionnelle (par une approche plus flexible et plus collective des qualifications, par une organisation sociale nouvelle de la production, par de nouveaux types de mobilité) et de l'inscrire dans une régulation institutionnelle de la gestion du travail renouvelée (notamment par la décentralisation de la négociation et par l'évolution des pratiques des acteurs).

Dans cette approche un point important est la prise en compte des caractéristiques du système social dans la recherche d'une nouvelle efficacité. Au-delà d'une analyse en terme de système, cette question peut être aussi approchée à travers une analyse plus sociétale. Ainsi, à travers les performances comparées des divers pays développés dans la période de crise, et notamment l'exemple japonais, se dessine une réflexion sur l'importance des caractéristiques sociétales dans la recherche de l'efficacité macro-économique. Dans une telle orientation, la réarticulation de l'économique et du social s'interprète souvent comme étant liée à la capacité pour le système social de favoriser des formes efficaces d'organisation dans un contexte de mutation. Le participatif peut-il alors être envisagé comme un facteur de cette capacité et donc comme un modèle d'évolution ?

On peut admettre que les pays qui ont connu dans le passé une relative résistance au développement du taylorisme apparaissent comme pouvant plus facilement atteindre un tel modèle d'organisation flexible. Ils sont en effet favorisés dans le processus de transformation, ne serait-ce que parce que celui-ci doit être moins marqué que dans d'autres formations sociales. Ainsi, l'efficacité japonaise peut être interprétée comme découlant en partie des caractéristiques de la société japonaise. C'est le cas notamment de l'importance de la dimension collective dans cette société (1).

Dans une telle approche, une flexibilité organisationnelle favorisée par les traits préexistants du système social pourrait être le support d'un nouveau mode de développement. C'est dans cette orientation qu'on peut interpréter notamment les analyses en terme de développement flexible de M. PIORE et C. SABEL. Le cas des districts industriels

-----  
 (1) OUCHY (W) Théorie Z (faire face au défi japonais) Inter édition  
 (1982) 252 pages.

italiens qui s'appuient sur des structures sociales spécifiques, où la dimension communautaire est importante, pour présenter un grand dynamisme industriel, est un bon exemple de ces alternatives au modèle de la production de masse (1). On a vu aussi plus haut que le développement des groupes de production pour des raisons d'ACT avait été un facteur pour l'adoption d'un modèle de production modulaire dans la recombinaison de l'industrie suédoise.

Dans le contexte français, une évolution systémique tenant compte des traits sociétaux, des évolutions technologiques et des tendances de marché, conduirait-elle à adopter une nouvelle forme d'efficacité organisationnelle fondée sur le développement flexible ? C'est bien semble-t-il le projet implicite de certaines pratiques participatives. Il s'agit d'essayer d'aboutir à une nouvelle configuration des rapports entre les acteurs et le cadre structurel.

Une telle conception de la dynamique du changement donne notamment une place accrue à l'entreprise comme lieu de création d'un nouvel ordre structurel. De là découle sans doute sa réhabilitation dans la période actuelle et le succès de notions comme celle de "culture d'entreprise" dans la littérature managériale (2). L'entreprise devient le lieu où à travers des pratiques participatives notamment, le processus de transformations structurelles de la gestion du travail serait en oeuvre. Dans une telle analyse, on donne à l'entreprise, à son système, à sa culture et à ses acteurs un rôle de régulation sociale autonome de nature à influencer le système social global. La question est bien, comme la posent A. SAINSAULIEU et D. SEGRESTIN de savoir "où se construit le social en définitive" (3).

Mais les conditions structurelles propres à la société française sont-elles favorables au succès de ces expérimentations ?

La situation française paraît marquée par deux traits contradictoires. Assez profondément influencé par le modèle taylorien, le mode français de gestion du travail est sans doute aussi, dans la

-----

- (1) *PIORE (M) Travail, action et métier : l'expérience du travail dans le système de production flexible. Communication au colloque "logiques d'entreprise et formes de légitimité", 20-22 janvier 1988, 28 pages, reprographié.*
- (2) *THEVENET (M) La culture d'entreprise en neuf questions in Revue Française de gestion septembre-octobre 1984, pp. 7-20.*
- (3) *SAINSAULIEU (R) et SEGRESTIN (D) Vers une théorie sociologique de l'entreprise in Sociologie du travail n° 3, 1986, pp. 335-352.*

situation de crise, plus profondément en difficulté que ne le sont les modes dominants dans d'autres pays. Les différences dans les délais d'adaptation dans la crise en constituent bien un indicateur. Mais en même temps, ces traits structurels rendent encore plus nécessaire l'évolution en profondeur du contexte français. On peut alors faire l'hypothèse que c'est dans cette contradiction que se trouve une clef importante pour interpréter les fonctions du participatif. Le participatif apparaît comme découlant, dans le cas français, de la tension entre des traits structurels qui entrent en crise et la recherche de solutions à celle-ci. L'adaptation étant difficile à obtenir, le participatif serait une méthode pour introduire des innovations sociales, elles-mêmes souvent inspirées de modèles étrangers, mais en tenant compte de la résistance des traits structurels français.

Dans une telle optique, on peut comprendre pourquoi les pratiques participatives ont connu dans le contexte français une importance souvent plus grande que dans d'autres pays développés. A travers ces pratiques, les entreprises françaises essayent d'implanter des méthodes de gestion comparables à celles des pays considérés comme plus efficaces. Le développement depuis une vingtaine d'années d'une thématique du participatif serait alors, en partie, le produit des conditions d'implantation de technologies sociales importées. Le terme "participatif" accolé à ces techniques marquerait la traduction au cas français de ces techniques externes. Son succès ne s'expliquerait donc pas tant par l'existence de phénomènes de modes managériale, que par la difficulté pour le cadre structurel de s'auto réformer.

C'est ainsi qu'on peut analyser par exemple la diffusion des cercles de qualité dans la situation française. L'objectif visé est bien celui d'une plus grande efficacité technique dans des domaines comme la qualité, la gestion des stocks, ou des matières premières, s'inspirant d'un dispositif méthodologique très proche de celui utilisé au Japon. Mais la signification de ces pratiques est très différente dans les deux pays. Dans le contexte japonais les cercles de qualité semblent jouer un rôle cohérent avec le mode traditionnel de gestion du travail, qui donne une place importante à la prise en compte de la dimension collective dans le travail. Dans le cas français, au contraire, les cercles de qualité sont perçus comme des pratiques participatives car ils marquent une rupture avec le mode dominant de gestion du travail et d'organisation de l'entreprise.

On peut alors s'interroger sur les conditions plus structurelles du changement. C'est ainsi que la cohérence du mode français de gestion du travail durant les trente glorieuses peut être

resituée dans son cadre sociétal spécifique, jouant sur les composantes de l'offre de travail, sur l'organisation industrielle et sur le jeu des acteurs sociaux (1). Les évolutions technologiques, économiques et sociales de la période actuelle impliquent bien une recomposition de certaines de ces dimensions structurelles, cependant, celles-ci jouent aussi un rôle réciproque sur les modèles d'innovation adoptés. Ainsi se créent des processus mettant en jeu les rapports entre cadre structurel préexistant, acteurs de l'entreprise et modification de l'environnement économique ou social. Les technologies nouvelles, par exemple, ne seront pas implantées de la même manière en France, en RFA ou au Japon. Les conditions structurelles conduisent les acteurs à adopter des démarches d'apprentissage dans le processus de mutation (2). Ce type de mutation à la française, marqué par des traits structurels de départ, mais ouvrant un nouvel espace aux acteurs, est bien marqué par la difficulté plus grande notée plus haut d'évolution dans la situation française. Il est nécessaire d'aboutir à de vrais changements organiques pour dépasser le modèle taylorien (3).

Il s'agit alors de savoir si le développement d'une thématique du participatif s'inscrit dans la recherche d'un tel modèle français de mutations. Si les pratiques participatives correspondent bien comme on l'a dit plus haut à une tension entre des modèles de gestion innovants et souvent étrangers et des traits structurels préexistants, il faut savoir quels éléments essentiels de ces pratiques peuvent être repris dans le cadre d'un modèle français de dépassement du taylorisme.

C'est probablement à travers la dimension collective dans la gestion du travail qu'une telle inscription est envisageable. On a déjà noté la faible place des collectifs de travail dans le mode français de gestion du travail. Celle-ci concerne tant la construction des qualifications (formes de socialisation professionnelles, d'organisation industrielle) que celle des relations sociales et professionnelles (prééminence d'un modèle de hiérarchie de contrôle, d'un syndicalisme de délégation). Les nouvelles formes d'organisation du travail, l'expression des salariés, la gestion participative, peuvent alors avoir

-----  
 (1) MAURICE (M), SELIER (F), et SILVESTRE (JJ) *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. op.cit*

(2) MAURICE (M), EYRAUD (F), D'IRIBARNE (A), RYCHENER (F) *Des entreprises en mutation dans la crise, apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs op.cit*

(3) EYRAUD (F), D'IRIBARNE (A) et MAURICE (M) *Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse de la dynamique du changement in Sociologie du travail n° 1, 1988, pp. 55-77.*



joué un temps un rôle de substitut à un principe plus professionnel de constitution du collectif de travail. A travers ces méthodes c'est un essai de redéfinition des acteurs à partir de la dimension collective qui est tenté. Mais les acteurs peuvent-ils se redéfinir structurellement autour de pratiques d'innovations sociales, largement inspirées d'exemples étrangers ? Le substitut risque alors souvent de n'être qu'un faux semblant.

C'est dans ce rôle de substitut que se trouvent probablement les contradictions internes au thème du participatif. D'une part, il ne prend sa pleine signification que par rapport au processus de changement structurel, mais d'autre part celui-ci est particulièrement difficile. C'est pourquoi, alors que la fonction allouée au participatif semble bien l'apprentissage d'un nouvel équilibre structurel, ses mises en oeuvre concrètes se traduisent largement par une fonction de régulation, instable, des dysfonctions et par suite de déstabilisation de certains acteurs. Le participatif risque ainsi de contribuer à la destructuration d'un modèle donné sans conduire réellement à un nouvel état structurel.

Pour qu'il en soit autrement, il faut que les pratiques participatives convergent vers les autres tendances du changement dans la situation française. L'importance de la dimension collective qu'elles mettent en avant doit s'articuler à une recomposition d'ensemble des rapports entre techniques de production, marchés, définition des espaces de socialisation professionnelle et relations sociales et professionnelles. Ceci implique sans doute que la dimension collective soit d'abord conçue dans le contenu même du travail salarié (organisation, qualification, espace de mobilité...) en particulier à l'occasion des changements technologiques. Dans ce cas, les démarches participatives auront joué un rôle dans le processus d'apprentissage de nouvelles conditions structurelles. Leur influence comme processus de changement pourra être considérée comme ayant été un succès lorsque l'idée même de gestion participative n'aura plus aucune raison d'être.

L'apport du débat sur l'ACT peut alors être interprété dans ce cadre d'une recherche de cohérence nouvelle. A travers un thème conjoncturel, des transformations de contenu auraient, par la modification des procédures et des systèmes de relations sociales, préparé une construction nouvelle des acteurs, nécessaire à des transformations structurelles d'ensemble. C'est en cela, qu'au-delà de leurs échecs relatifs, nouvelles formes d'organisation du travail et droit d'expression des salariés auraient contribué à préparer cette recomposition d'ensemble du mode français de gestion du travail.

RAPPEL DES REFERENCES  
BIBLIOGRAPHIQUES CITEES.



Cette bibliographie reprend les références citées dans le corps du texte, en distinguant les textes généraux, de ceux des acteurs sociaux ou des pouvoirs publics. Pour le patronat, n'ont pas été reprises les références issues de la revue de cette organisation (appelée "CNPF" ou "CNPF-PATRONAT" selon les périodes), ni les "Notes et arguments" annexes de cette revue, ainsi que celles découlant de "L'année Métallurgique" de l'UIMM. Les articles cités issus, pour la CGT, de "Le Peuple" et de "La Vie Ouvrière", et pour la CFDT, de "Syndicalisme CFDT", hebdo ou mensuel, ne sont pas non plus repris dans cette bibliographie. Ces six séries de documents ont été dépouillées sur l'ensemble de la période étudiée.



## I. OUVRAGES

- ADAM (G.), REYNAUD (J.D.) Conflit du travail et changement social. PUF, Paris, 1978, 389 p.
- AGLIETTA (R.), BIANCHI (G.), MERLI-BRANDINI (P.) Révolution dans l'entreprise : le mouvement des délégués en Italie. Editions Ouvrières, 1972, 131 p.
- AGLIETTA (M.) Régulation et crise du capitalisme (l'expérience des Etats Unis). Calmann Levy, 1977, 336 p.
- AGUREN (S.), EDGREN (J.) Des usines différentes (pour une nouvelle théorie des systèmes de production). ANACT, 1981, 110 p.
- ANACT Le coût des conditions de travail, Guide d'évaluation économique. ANACT, 1979, 3 volumes.
- AVISEM Techniques d'amélioration des conditions de travail dans l'industrie. Hommes et Techniques, Suresnes, 1977, 222 p.
- BARBIER (J.C.) L'organisation du travail. Le Sycomore, 1982, 123 p.
- BERNOUX (P.) La sociologie des organisations (initiation). Le Seuil, Paris, 1985, 371 p.
- BIT Introduction à l'étude du travail. Genève, 1957, 374 p.
- BIT Les nouvelles formes d'organisation du travail. BIT, Genève, 2 vol., 1979, 207 et 161 p.
- BLAUNER (R.) Alienation and freedom (the factory worker and his industry), Chicago, 1964, 222 p.
- BLOCH-LAINE (F.) Pour une réforme de l'entreprise. Le Seuil, 1963, 153 p.
- BORZEIX (A.) Les syndicats et l'organisation du travail. CNAM, Paris, 1980, 373 p.
- BOUCHUT (Y.) et al. Automatisation, formes anciennes et nouvelles. PUL, 1980, 178 p.
- BOYER (R.) La théorie de la régulation : une analyse critique. Paris, 1986, 143 p.

- BRAVERMAN (M.) Travail et capitalisme monopoliste. Maspéro, Paris, 1976, 360 p.
- BRENDER (A.), AGLIETTA (M.) Les métamorphoses de la société salariale. Calmann-Levy, Paris, 1984, 280 p.
- BUNEL (J.), SAGLIO (J.) L'action patronale, (chapitre VII). PUF, Paris, 1979, pp. 216-233.
- BUTERA (F.) I frantumi ricomposti (struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America). Marsilio (Padoue), 1972, 119 p.
- CEREQ L'organisation du travail et ses formes nouvelles. CEREQ, 1976, 292 p.
- CHASSAGNE (A.), MONTRACHER (G.) La fin du travail. Stock, Paris, 1978, 324 p.
- Commissariat Général du Plan. Contribution à une prospective du travail. Coll. Economie et Planification. La Documentation Française, 1976, 267 p.
- Commissariat Général du Plan. La qualification, de quoi parle-t-on ? Coll. économie et planification, La Documentation Française, 1978, 203 p.
- CORIAT (B.) L'atelier et le chronomètre. Bourgeois, Paris, 1979, 299 p.
- COTGROVE (S.), DUNHAN (C.), VAMPLEUR (C.) The nylon spinners. Allen et Unwin, Londres, 1971.
- CRIDA Démocratie et Entreprises, Bulletin d'information et de liaison du CRIDA, Déc. 1986, n° 4-5, 40 p.
- DAVIS (L.E.), TAYLOR (J.C.) Eds. Job Design, Penguin, 1971, 479 p.
- DAVIS (L.E.), CHERN (A.B.) Eds. The quality of working life. The Free Press, New-York, 2 vol., 450 et 387 p.
- De GAUDEMAR (J.P.) La mobilisation générale. Le Champ Urbain, 1979, 285 p.
- DEJOURS (C.) Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail. Le Centurion, Paris, 1980, 156 p.

- De MONTMOLLIN (M.) Les systèmes hommes machines. PUF, 1967, 248 p.
- De MONTMOLLIN (M.) Le taylorisme à visage humain, PUF, Paris, 1981, 168 p.
- De MONTMOLLIN (M.), PASTRE (O.) Eds. Le taylorisme, La Découverte, 1984, 361 p.
- DORAY (B.) Le taylorisme, une folie rationnelle, Dunod, Paris, 1981, 200 p.
- EMERY (F.E.), THORSRUD (E.) Forms and contents of Industrial Democracy. Tavistock, Londres, 1969, 116 p.
- EXIGA (A.), PIOTET (F.), SAINSAULIEU (R.) L'analyse sociologique des conditions de travail. ANACT, 1981, 141 p.
- FREYSSENET (M.) La division capitaliste du travail. Savelli, 1977, 226 p.
- FRIEDMANN (G.) Le travail en miette. Gallimard, 1958, 347 p.
- FRIEDMANN (G.) Problèmes humains du machinisme industriel. Gallimard, 1956, 426 p.
- GLASSER (E.P.) Productivity gains through Work Life improvement. Harcourt, New-York, 1976, 342 p.
- GRISONI (D.), PORTELLI (M.) Luttes ouvrières en Italie de 1960 à 1976. Aubier, 1976, 268 p.
- GROOTINGS (P.), GUSTAVSEN (B.), HETHY (L.) New forms of work organisation and their social and economic environment. Budapest, 1986, 297 p.
- GUELAUD (F.), BEAUCHESNE (M.N.), GAUTRAT (J.), ROUSTANG (G.) Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise. A. Colin, Paris, 1975, 245 p.
- HERZBERG (F.) Le travail et la nature de l'homme. E.M.E., Paris, 1971, 214 p.
- INSEE Fresque historique du système productif. in Collections de l'INSEE, série Entreprise, n° 27, 1974.



- JARDILIER (P.) Les conditions de travail Coll. Que sais-je ? PUF, Paris, 1977, 128 p.
- LAVILLE (A.) L'ergonomie. Coll. Que sais-je ? PUF, Paris, 1976, 128 p.
- LEPAGE (H.) Demain le libéralisme. Le livre de Poche, Paris, 1980, 576 p.
- LPTB-CNAM Introduction à l'analyse du travail en atelier. ANACT, Montrouge, 1981, 40 p.
- MARQUES (E.) La comptabilité des ressources humaines. Hommes et techniques, 1975, 135 p.
- MASLOW (A.M.) Motivation and personality. Harper, 1954.
- MAURICE (M.), SELLEIER (F.), SILVESTRE (J.J.) Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. PUF, Paris, 1982, 382 p.
- MOREL (C.) La grève froide. Paris, Editions d'organisation, 1981, 235 p.
- MOTTEZ (B.) La sociologie industrielle, Coll. Que sais-je ? PUF, 1971, 128 p.
- OUCHY (W.) Théorie Z (faire face au défi japonais). Inter édition, 1982, 252 p.
- Revue Française de Gestion Le bilan social, in Revue Française de Gestion, n° 12-13, 1977, 207 et 61 p.
- RICHTA (R.) La civilisation au carrefour. Anthropos, 1963, 466 p.
- ROUSSELET (J.) L'allergie au travail. Le Seuil, 1974, 282 p.
- SAINSAULIEU (R.) L'identité au travail (les effets culturels de l'organisation). PFNSP, Paris, 1977, 487 p.
- SAVALL (H.) Enrichir le travail humain, l'évaluation économique. Dunod, Paris, 1978, 229 p.
- SAVALL (H.) Reconstruire l'entreprise (analyse socio-économique des conditions de travail). Dunod, Paris, 1979, 275 p.

- Secretary of Health, Education and Welfare. Work in America. MIT Press, 1973, 262 p.
- SELLIER (F.) Stratégie de la lutte sociale. Editions ouvrières, Paris, 1961, 349 p.
- SELLIER (F.) Les salariés en France. Coll. Que sais-je ? PUF, 1979, 127 p.
- Service "Conditions de Travail" de la RNUR. Les profils de postes. Masson SIRTES, Paris, 1976, 96 p. + annexes.
- SILVESTRE (J.J.) Les inégalités de salaires. PUF, Paris, 1978, pp. 185-209.
- SMITH (A.) La richesse des nations, chap. X, sec. 1.
- SPITAEELS (G.) Les conflits sociaux en Europe. Marabout, 1971, 320 p.
- Sociologie du Travail. Mutations technologiques et nouvelles formes d'organisation du travail, in Sociologie du travail, n° 1, 1986, 124 p.
- Sociologie du Travail. Retour sur l'entreprise. in Sociologie du Travail, 1986, n° 3, pp. 231-418.
- TEIGER (C.) et al. Les rotativistes. ANACT (Montrouge), 1982, 344 p.
- TOURAINÉ (A.) L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. CNRS, Paris, 1955, 202 p.
- TOURAINÉ (A.) La conscience ouvrière. Le Seuil, Paris, 1966, 397 p.
- WALKER (C.), GUEST (R.) The man on the assembly line. Harvard U.P. 1951, 180 p.
- WISNER (A.) Quand voyagent les usines. Syros, Paris, 1985, 195 p.
- WOODWARD (J.) Industrial organization, Theory and Practice. Oxford University Press, 1965, 281 p.

## II. ARTICLES

- ANACT Les nouvelles formes d'organisation du travail : un bilan, in Lettre d'information de l'ANACT, n° 33, Montrouge, sept. 1979.
- ANACT L'évaluation économique des coûts des conditions de travail, in Lettre d'information, n° 22, sept. 1978, 4 pages.
- ANACT Les investissements immatériels, in Lettre d'information ANACT, fév. 1986, pp. 1-9.
- BECKER (G.) A theory of the Allocation of Time, in Economic Journal, sept. 1965, n° 75, pp. 493-517.
- BLASSEL (H.), LAVILLE (A.), TEIGER (C.) Conditions de travail et analyses économiques in Critique de l'économie politique, n° 23, 1979, pp. 11-33.
- BONAFE-SCHMITT (J.P.) Attentes individuelles et actions collectives, in Economie et Humanisme, 1982, n° 259, pp. 20-30.
- BORZEIX (A.), LINHART (D.) Droit d'expression directe : la boule de cristal, in Les Temps Modernes, Mars 1986, n° 476, pp. 79-101.
- BOYER (R.) Les transformations du rapport salarial dans la crise, in Critique de l'Economie Politique, n° 15/16, 1981, pp. 185-229.
- BOYER (R.) L'introduction du taylorisme à la lumière de recherches récentes, in Travail et Emploi, n° 18, 1983, pp. 17-41.
- BREGGREN (C.) Changes in the Rationalisation Pattern and Organization of Work within Mass Production in the Swedish Engineering Industry, in Acta Sociologica, 1980, vol. 23, n° 4, pp. 239-260.
- BROSSARD (M.), MAURICE (M.), Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ? in Sociologie du Travail, Paris, 16 (4), 1974, pp. 402-426.
- BROWN (J.) How many workers enjoy discretion on job ? in Industrial Relations, Berkeley, vol. 14, n° 2, 1975, pp. 196-202.
- BUNEL (J.), SAGLIO (J.) La redéfinition de la politique sociale du patronat français, in Droit Social, Paris, 1980, n° 12, pp. 489-498.

- CHEVALIER (F.) Les cercles de qualité à bout de souffle ?, in Annales des Mines, série "gérer et comprendre", n° 7, 1987, pp. 14-23.
- CORIAT (B.) La recomposition de la ligne de montage et son enjeu, in Sociologie du Travail, n° 1, 1979, pp. 19-32.
- CORIAT (B.) Le fordisme, l'ouvrier masse, et la revalorisation du travail manuel, in Economie et Humanisme, 1979, n° 248, pp. 62-72.
- DAVIS (L.E.), CANTER (R.R.), HOFFMAN (S.) Current job design criteria, in Journal of Industrial Engineering, 1955, vol. 6, n° 2, pp. 5-11.
- DAVIS (L.E.) Job design and productivity, a new approach, in Personnel, mars 1957.
- DAVIS (L.E.) The coming crisis for production management : technology and organisation, in International Journal of Production Research vol. 9, 1971, pp. 65-82.,
- DAVIS (L.E.) Readyng the unready : post industrial jobs, in California Management Review, 1971, vol. 13, n° 14, pp. 27-36.
- DAYAN (J.L.), LOCHET (J.F.), PODEVIN (G.) Les catégories ouvrières sans qualification : diversité et transformations, in Formation - Emploi, Paris, 1986, n° 11, pp. 62-77.
- DGRST Rapport du groupe de réflexion "Recherche Scientifique et amélioration des conditions de travail, in Le Progrès Scientifique, n° 176.
- DGRST Préparation du plan décennal de la recherche, in Le Progrès Scientifique, 1980, pp. 257-263.
- EMERY (F.E.), TRIST (E.L.) Socio-technical systems, in EMERY (F.E.) Eds : Systems thinking, Penguin, 1969, pp. 221-296.
- EYRAUD (F.) The principles of union action in the engineering industries in Great Britain and France. Toward a neo institutional analysis of industrial relations, in British Journal of Industrial Relations, 1983, n° 3, pp. 358-376.

- EYRAUD (F.), TCHOBIANIAN (R.) The AUROUX reforms and company level industrial relations in France, in British Journal of Industrial Relations, vol. 23, n° 2, 1985, pp. 241-259.
- EYRAUD (F.), D'IRIBARNE (A.), MAURICE (M.) Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse de la dynamique du changement, in Sociologie du Travail, 1988, n° 1, pp. 55-77.
- FOX (A.), FLANDERS (A.) La réforme de la négociation collective : de Donovan à Durkheim, in Sociologie du travail, n° 3, 1969, pp. 225-240.
- FRIEDMANN (G.) Quelques aspects et effets récents de l'éclatement des tâches industrielles, in Journal de psychologie normale et pathologique, 1955, n° 1, pp. 77-96.
- GELINIER (O.) La direction participative par objectif, in Hommes et Techniques, n° 281, 1968.
- GROUX (G.) 1970-1985 : la modernisation des rapports sociaux : les logiques en présence, in Travail, 1986, n° 11, pp. 30-37.
- HERON (A.) Le taylorisme hier et demain, in Les Temps Modernes, n° 349-350, 1975, pp. 220-278.
- HERZBERG (F.) One more time : how do you motivate employees, in Harvard Business Review, 1968, vol. 46, pp. 53-62.
- KRAMARZ (F.) Conditions de travail et gestion de la main-d'oeuvre ouvrière, in Economie et Statistique, n° 186, mars 1986, pp. 31-45.
- LANCASTER (K.) A new approach to consumer theory, in Journal of Political Economy, avril 1966, vol. 74, pp. 132-157.
- LEVY (M.) Les âges dans les professions, in Populations et Société, avril 1978, n° 112, pp. 1-3.
- LINHART (D.), TOURREAU (R.) Mon vendredi !, in Revue Française des Affaires Sociales, n° 1, 1978, pp. 139-157.
- LIPIETZ (A.) Croissance et salariat industriel, in Les Cahiers Français, n° 209, 1983, pp. 53-56.

- LIU (M.) Technologie, organisation du travail et comportements des salariés, in Revue Française de Sociologie, Paris, 1981, vol. XXII, pp. 205-221.
- LUCAS (R.E.) The distribution of Job Characteristics, in The Review of Economics and Statistics, 1974, vol. LVI n° 4, pp. 530-540.
- LUCAS (R.E.) Hedonic Wage Equation and Psychic Wages in the Return to Schooling, in American Economics Review, Sept. 1977, pp. 549-558.
- MACY (B.), MIRVIS (P.) A methodology for assesment of quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavioral Economic Terms, in Administrative Science Quartely, juin 1976, vol. 21, pp. 212-226.
- MALLET (S.) L'après mai 1968 : grèves pour le contrôle ouvrier, in Sociologie du Travail, juillet-septembre 1970, n° 3, pp. 309-327.
- MARCELLIN (J.), ERULIN (F.) Etude de quelques variables anthropométriques chez 8203 demandeurs d'emploi, in Le travail humain, vol. 38, 1975, pp. 144-166.
- MARTIN (D.) Les systèmes de négociation et de représentation dans l'entreprise, in Droit Social, mars 1976, n° 3 pp. 92-101.
- MAURICE (M.) Politiques syndicales pour l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation de l'entreprise, in Revue Française des Affaires Sociales, janvier-mars 1974, pp. 53-99.
- MAURICE (M.) Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980), in Sociologie du Travail, 1981, n° 1, pp. 22-37.
- MIDLER (C.) Quel avenir pour la chaîne de montage ?, in Lettre d'information ANACT, n° 68, avril 1982, pp. 1-8.
- MIDLER (C.) Logique de la mode managériale, in Annales des Mines, série "gérer et comprendre", juin 1986, pp. 74-85.
- MOLINIE (A.F.), VOLKOFF (S.) Les conditions de travail des ouvriers... et des ouvrières, in Economie et Statistique, n° 118, janvier 1980.

- MOLINIE (A.F.), BUE (J.) Age, travail et emploi : travailleurs vieillissants et vieillissement dans le travail in Travail et Emploi, n° 15, 1983, pp. 7-13.
- MONOD (H.) et Coll, l'évaluation de la charge de travail (13ème journées de médecine du travail) in Travail et sécurité, 1975 n° 1, pp. 21-29.
- ORTSMAN (O.) Mise en oeuvre des nouvelles technologies : leçons suédoises, in Revue Française de Gestion, janvier-février 1986, pp. 7-11.
- PALLOIX (C.) Du fordisme au néofordisme, in La Pensée, 1976, n° 185, pp. 37-60.
- PASTRE (O.) Taylorisme, productivité et crise du travail, in Travail et Emploi, n° 18, 1983, pp. 43-70.
- PIORE (M.), SABEL (C.) Le paradigme de la production de masse et ses alternatives, le cas des Etats Unis et de l'Italie, in Cahiers du CEE : Les conventions économiques, n° 29, 1985, pp. 1-20.
- PIOTET (F.) L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation, in Revue Française de Sociologie, janvier-mars 1988, vol. XXIX, n° 1, pp. 19-33.
- POULAIN (J.C.) Formes nouvelles d'intégration dans la grande entreprise, in Economie et Politique, Paris, mars 1971, hors série, 23 p.
- RERAT (F.), PETIT (G.), BAUMAN (M.) Les emplois tenus par la main d'oeuvre étrangère, in Cahier d'Etude de l'Emploi, n° 8, 1974.
- RESACT Action RESACT : Recherche Scientifique et Amélioration des Conditions de Travail, in Le Progrès Scientifique, n° 195, pp. 61-67.
- REYNAUD (J.D.) L'avenir des relations professionnelles en Europe Occidentale : perspectives et hypothèses, in Bulletin de l'IIES, Genève, 1968, n° 4, pp. 76-106.
- REYNAUD (J.D.) La nouvelle classe ouvrière, la technologie et l'histoire, in Revue Française des Sciences Politiques, juin 1972, pp. 529-542.

- REYNAUD (J.D.) Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations, in Revue Française de Sociologie, 1988, XXIX-1, pp. 5-18.
- ROLLIER (M.) Contrôle ouvrier et organisation du travail, in Connexions, n° 28, 1979, pp. 39-52.
- ROSEN (S.) Hedonic Prices and implicit Market, in Journal of Political Economy, 1974, vol. 82, n° 1, pp. 34-55.
- ROUSTANG (G.) Enquêtes sur la satisfaction au travail ou analyse directe des conditions de travail ? in Revue Internationale du Travail, Genève, 115 (3), 1977, pp. 295-310.
- SAINSAULIEU (R.) Culture et sociologie de l'entreprise, in Connexions, Paris, 1985, n° 45.
- SAINSAULIEU (R.), SEGRESTIN (D.) Vers une théorie sociologique de l'entreprise, in Sociologie du Travail, 1986, n° 3, pp. 335-352.
- SMITH (R.S.) Compensating wage differentials and Public Policy : a review, in Industrial and Labor Relations Review, vol. 32, n° 3, avril 1979, pp. 339-352.
- STONE (K.) The origins of job structures in steel industry, in Review of Radical Economics, 1974, pp. 113-172.
- TCHOBANIAN (R.) Conditions de travail et analyse économique, in Revue d'Economie Politique, 1975, n° 5, septembre-octobre, pp. 721-749.
- TCHOBANIAN (R.) Les syndicats et l'humanisation du travail, in Revue Internationale du Travail, Genève, mars 1975, pp. 215-234.
- TCHOBANIAN (R.) Quelques dimensions économiques du problème des conditions de travail, in Connexions, EPI, Paris, 1979, n° 28, pp. 79-94.
- TCHOBANIAN (R.) Conditions de travail et néo-libéralisme, in Cahiers de l'IREP Développement, Grenoble, 1982, n° 3, pp. 13-20.



- TCHOBANIAN (R.) Les nouveaux droits des travailleurs (Quels enjeux et quelles relations avec le débat sur les conditions de travail), in Revue des conditions de travail, Marseille, 1984, n° 11, pp. 25-31.
- TCHOBANIAN (R.) Gestion participative ou démocratie industrielle ?, in CFDT Aujourd'hui, n° 84, mars 1987, pp. 23-34.
- TEIGER (C.), VILLATTE (R.) Conditions de travail et vieillissement différentiel, in Travail et Emploi, Paris, 1983, pp. 27-36.
- THELOT (C.) Mobilité professionnelle plus forte entre 1965 et 1970 qu'entre 1959 et 1964, in Economie et Statistique, INSEE, Paris, n° 51, 1973, pp. 3-45.
- THELOT (C.) Le fonctionnement d'un marché de l'emploi : l'exemple des pays de Loire, in Economie et Statistique, juillet août 1975, n° 69, pp. 51-58.
- THEVENET (M.) La culture d'entreprise en neuf questions, in Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1984, pp. 7-20.
- THEVENOT (C.) Les investissements de formes, in Conventions économiques, Revue du C.E.E., n° 29, 1985, pp. 21-71.
- THORSRUD (E.), EMERY (F.) Industrial democracy in Norway, in Industrial Relations, vol. 9, n° 2, février 1970, pp. 187-196.
- TIXIER (P.E.) Modèle d'organisation et action syndicale à la base, in CFDT Aujourd'hui, n° 77, janvier 1986, pp. 63-77.
- TOURAINÉ (A.) La qualification, histoire d'une notion, in Journal de Psychologie, janvier-mars 1955, pp. 97-112.
- TRIST (E.L.), BAMFORTH (K.W.) Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting, in Human relations, 1951, pp. 3-38.
- VEDIE (H.L.) L'évolution des conditions de travail, recherche d'une analyse explicative, in Cahiers de l'ISMEA, 1977, série AB, n° 10.

- WISNER (A.) Organisation du travail, charge mentale et souffrance psychique, in Revue des conditions de travail, Marseille, n°1, septembre-octobre 1982, pp. 5-8.
- WISNER (A.) Les traces de la vie de travail chez les travailleurs, in Cahiers de la mutualité dans l'entreprise, n° 1, mars-avril 1982, pp. 13-31.

### III. CONTRIBUTIONS A DES OUVRAGES COLLECTIFS

- BERRA (M.), REVELLI (M.) Absentéisme et conflictualité : l'usine reniée, in De GAUDEMAR (J.P.) Eds, Usine et ouvriers (figure du nouvel ordre productif), Maspéro, 1980, pp. 105-136.
- BLASSEL (H.), GERME (J.F.), MICHON (F.) Une autre approche des conditions de travail : usage et reproduction des forces de travail in Emploi et système productif, La Documentation Française, 1979, pp. 231-250.
- BUTERA (F.) Environmental factors in Job and Organisation Design : the case of Olivetti in DAVIS (L.E.), CHERNS (A.) The Quality of Working Life, op.cit., pp. 166-200.
- BUTERA (F.) Organizzazione reale e sapienza organizzativa operaia, in D'ANDREA (R.), Scienze operaie ed organizzazione del lavoro, Marsilio, Venise, 1976, pp. 9-36.
- D'IRIBARNE (A.) Technologie et système de travail : l'évolution du travail face au développement des technologies, in CEREQ L'évolution des systèmes de travail dans l'économie moderne, Editions du CNRS, 1981, pp. 73-98.
- DAVIS (L.E.), TAYLOR (J.C.) Technology effects on jobs, work and organisational structure : a contingency view, in DAVIS (L.E.), CHERNS (A.B.) Eds. The quality of working life, op.cit.
- DUNLOP (J.T.) La structure d'un système de relations industrielles, in SELLIER (F.) Eds. Les relations industrielles, PUF, Paris, 1976, pp. 88-108.
- DURAND (C.) L'ouvrier en tant qu'acteur professionnel, in TOURAINE (A.) et Coll : Les travailleurs et les changements techniques, OCDE, Paris, 1965, pp. 29-57.

- GRANIER (O.) La théorie néoclassique face au contrat de travail : de la main invisible à la poignée de main invisible, in SALAIS (R.), THEVENOT (L.) Le travail, INSEE/Economica, 1986, pp. 313-331.
- HOPWOOD (A.G.) Evaluation de l'intérêt économique des nouvelles formes d'organisation du travail, in BIT, Les nouvelles formes d'organisation du travail, op.cit. vol. 2, pp. 125-161.
- LAVILLE (A.), TEIGER (C.) Conditions de travail et emploi : point de vue de l'ergonomie. in Emploi et système productif, la Documentation Française, 1979, pp. 275-281.
- LINDHOLM (R.), FLYKT (S.) The design of production systems : new thinking and new lines of development, in KANAWATY (G.) Eds, Managing and developing new forms of work organisation. BIT, Genève, 1980, pp. 33-76.
- MARGLIN (S.) Origine et fonction de la parcellisation des tâches, in GORZ (A.) Eds Critique de la division du travail, Le Seuil, 1973, pp. 41-81.
- MIDLIER (C.) Les concepts au concret (réflexions sur les liens entre systèmes techniques et systèmes de gestion dans l'industrie automobile) in SALAIS (R.) et THEVENOT (L.) Eds. Le Travail, INSEE/Economica, 1986, pp. 29-50.
- PACAUD (S.) Aspects sensoriels et perceptifs, in SCHERRER (J.) Eds. Précis de physiologie du travail, Masson, 1981, pp. 547-570.
- RIBEILL (G.) Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation, in De MONTMOLLIN (M.), PASTRE (O.) Eds. Le Taylorisme, op.cit., pp. 127-140.
- TCHOBANIAN (R.) Conditions de travail, gestion de la main-d'oeuvre et relations sociales, in LEST, Séminaire d'Economie et de Sociologie du Travail et de la Santé. Aix, 1983, pp. 263-283.
- TCHOBANIAN (R.) Los criterios economicos y la mejora de las condiciones de trabajo, in CASTILLO (J.J.) Eds., La nuevas formas de organizacion del trabajo. Informes, Madrid, 1988, pp. 273-321.
- VERDIER (J.M.) Le rapport SUDREAU, in KAHN-FREUND (S.) Eds. La participation (quelques expériences étrangères). Librairies Techniques, Paris, 1976, pp. 97-109.

WISNER (A.) Eléments de méthodologie ergonomique, in SCHERRER Eds. Précis de physiologie du travail, Masson, 1981, pp. 521-539.

#### IV. RAPPORTS, COMMUNICATIONS, THESES

BEAUJOLIN (F.), SUD (G.) La comptabilité sociale, conditions de travail, coût et productivité, Paris, 1977, 104 p. + annexes.

BIT Bibliography on the major aspects of the humanisation of work and the quality of working life. BIT, Genève, 1978, 300 p.

BRAEC Conditions de travail des femmes OS de la construction électronique. Dossier composé de différents documents, 1966.

BUE (J.), CRISTOFARI (M.F.) Contraintes et nuisances dans la vie de travail, in Dossiers statistiques du travail et de l'emploi. Paris, n° 20, avril 1986, pp. 5-95.

BURBIDGE (J.L.) Rapport final sur une étude des effets des méthodes de production en groupe sur l'humanisation du travail. Turin, 1975, 126 p. + annexes.

BURBIDGE (J.L.) La technologie de groupe. Turin, 1975, 14 p. + annexes.

CHAVE (D.) Autonomie ouvrière et contrôle patronal dans l'organisation du travail en module. GST, 1982, 11 p.

CHAVE (D.) et al. Réorganisation du travail et politique de gestion de la main-d'oeuvre. Groupe de Sociologie du Travail, 1978, 128 p. + bibliographie.

CHOURAQUI (A.), TCHOBANIAN (R.) Le droit d'expression des salariés dans les entreprises françaises (négociation, mise en oeuvre, et expérience syndicale), Document LEST, Aix, 1987, 45 p.

DEGOT (V.), DAHAN (PL.) La diffusion de l'amélioration des conditions de travail dans un groupe industriel. Centre de Recherche en Gestion, Paris, 1978, 401 p.

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

- EMERY (F.) Characteristics of socio-technical systems. Document n° 527 du Tavistock Institute of Human Relations, Londres, 1959, 70 p.
- EYRAUD (F.) La fin des classifications PARODI, Aix, 1975, 128 p.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Le stress physiologique et psychologique au travail, Dublin, 1981, 207 p.
- GAUTRAT (J.) L'effet perturbateur de la participation dans l'ACT, rapport de synthèse. LEST-CNRS, Aix, 1980, 109 p.
- GAUTRAT (J.), TCHOBANIAN (R.) Une expérience de réorganisation du travail dans une entreprise de petit électro-ménager. LEST, Aix, 1980, 59 p.
- GIRAUDET (P.) Rémunération des travailleurs manuels (rapport du groupe de travail). La Documentation Française, Paris, 1976.
- HARTMAN (D.) Les "nouvelles formes d'organisation du travail", Thèse de 3ème cycle, Grenoble, 1981, 374 p.
- HERRICK (N.Q.) The quality of Work and its Outcomes : estimating Potencial Increases in Labor Productivity. Academy of Contemporary Problems, Columbia (Ohio), 27 p.
- JENKINS (D.) QWL, Current Trends and Directions. in Issues in the Quality of Working Life n° 3, Toronto, 1981, 50 p.
- KARLSEN (J.I.) A monography on the norvegian industrial democracy project. Work Research Institute, Oslo, 1972, 170 p.
- KUNDIG (B.) Economie du temps et procès de travail. Texte pour la table ronde franco-allemande de sociologie industrielle, Aix, 1978, 21 p.
- LAVILLE (A.) et al. Charge de travail et vieillissement, LPTE-CNAM, 1973.
- LINDESTAD (H.), NORSTED (J.P.) Autonomous groups and payment by result. SAF, Stockholm, 1972, 79 p.
- MARCELLIN (J.), VALENTIN (M.) Etude comparative d'ouvriers de 40 à 45 ans travaillant dans deux ateliers de l'industrie automobile, LPTE-CNAM, 1969.

- MAURICE (M.), EYRAUD (F.), D'IRIBARNE (A.), RYCHENER (F.) Des entreprises en mutation dans la crise. LEST-CNRS, Aix, 1986, 470 p.
- MIDLER (C.) L'organisation du travail et ses déterminants (enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage automobile). Thèse Paris I, 1980, 237 p.
- Ministère du Travail. Enquête conditions de travail : premiers résultats/la charge de travail. in Suppléments au Bulletin mensuel des statistiques du travail. n° 71, 1979 et n° 84, 1981.
- Ministère du Travail. Tableaux statistiques sur le travail et l'emploi. Paris, 1980, 584 p.
- NORSTED (J.P.), AGUREN (S.) The SAAB SCANIA Report. SAF, Stockholm, 1973, 50 p.
- Ordre des experts comptables et comptables agréés. L'évaluation des avantages et coûts sociaux. Paris, 1980, 135 p.
- PIORE (M.) Travail, action et métier : l'expérience du travail dans le système de production flexible. Communication au colloque "logiques d'entreprise et formes de légitimité", Paris, 1988, 28 p.
- PIOTET (F.) avec BERGES (S.) Analyse des nouvelles formes d'organisation du travail. ANACT, Montrouge, 1979, 217 p.
- POHL (R.), SOLEILHAVOUP (J.) Mobilité professionnelle, Enquête FQP 1977, Collections de l'INSEE, D 91, Paris, 1982, 344 p.
- REYNAUD (J.D.) Les aspects économiques et financiers de la valorisation des tâches d'exécution. (rapport à la demande du Ministère du Travail), Mai 1974, 55 p.
- REYNAUD (J.D.) Problèmes et perspectives de la négociation collective dans les pays membres de la communauté, Commission des Communautés Européennes, série politique sociale, Bruxelles, 1980, n° 40, 209 p.

- ROSANVALLON (A.), TROUSSIER (J.F.) Travail collectif et nouvelles technologies. IREP Développement, Grenoble, 1987, 145 p.
- RUFFIER (J.) Expression directe et changement des conditions de travail, GLYSI, Lyon, 1979, 188 p.
- SANDOVAL (J.) La restructuration des tâches, discours social et réalité économique. Thèse de troisième cycle en économie et sociologie du travail, Aix, 1981, 334 p.
- SUDREAU (P.) La réforme de l'entreprise (Rapport du comité d'étude). La Documentation Française, 1975, 192 p.
- TARDIEU (C.) Les limites apportées à la charge de travail par la mesure des temps alloués : étude critique. LEST, Aix, 1977, 70 p.
- TCHOBANIAN (R.) Le syndicalisme et les collectifs de travail. Communication aux 7ème journées d'économie sociale, Aix, septembre 1987, 27 p.
- TCHOBANIAN (R.) Des sections syndicales et le droit d'expression des salariés. Communication au colloque franco-allemand sur la participation directe, Hagen, 1988, 12 p.
- TEIGER (C.), LAVILLE (A.), DURAFORG (J.) Tâches répétitives sous fortes contraintes de temps et charge de travail CNAM-LPTE, 1973, 206 p.
- TORT (B.) Bilan de l'apport de la recherche scientifique à l'amélioration des conditions de travail, CNAM LPTE, 1974, 166 p.
- WILSON (A.T.M.) On the Quality of Working life. Département de l'emploi, Londres, 1973, 52 p.
- WISNER (A.) Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelle de travail, CNAM-LPTE, Paris, 1972.
- WISNER (A.) Contenu des tâches et charge de travail, Rapport n° 41 du Laboratoire de Physiologie du Travail et Ergonomie, CNAM, Paris, janvier 1974, 51 p.

## V. POUVOIRS PUBLICS

- ANACT Rapports publics et conditions de travail. ANACT, Montrouge, 1980.
- ANACT Textes législatifs sur les conditions de travail. ANACT, Montrouge, juillet 1980, 71 p.
- AUROUX (J.) L'expression des salariés dans l'entreprise. Brochure du Ministère du Travail, Paris, 1982, p. 5.
- Commissariat Général du Plan. Emploi et relations de travail. (préparation du VIIIème Plan 1981-1985), La Documentation Française, Paris, 1980, 245 p.
- Commissariat Général du Plan. La Société française et la Technologie. La Documentation Française, Paris, 1980, 222 p.
- Commissariat Général du Plan. Réflexions sur l'avenir du travail. La Documentation Française, Paris, 1980, 169 p.
- Ministère du Travail. Pour une meilleure vie au travail : le FACT. Paris, 1976, 16 p.
- Ministère du Travail. Travail-flash (service de presse du Ministère du Travail). Paris, n° 15, 1977, p. 9.
- Ministère du Travail. Incidence des conditions de travail sur la santé et les modes de vie. 1982, 15 p. + annexes.
- Secrétariat d'Etat à la condition des travailleurs manuels. Dossier d'information. 5 fiches, 1976.

## VI. PATRONAT

- CNPF Portes ouvertes sur l'entreprise : l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise. ETP, Paris, 1977, 2 tomes, 621 et 275p.
- CNPF Pour une participation active dans l'entreprise. ETP, Paris, 1983, 56 p.
- CNPF L'application des lois AUROUX : Recommandations du CNPF. ETP, Paris, 1983, 21 p.



- CNPF/CODESE Amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, expériences et réalisations. Hommes et Techniques, Suresnes, 1980, 410 p.
- Comité Hyacinthe Dubreuil. Bulletin d'information et de coordination, n° 4 juillet-août 1976.
- Entreprise et Progrès. Conditions de travail (synthèse des travaux du chantier). Paris, juin 1972, 40 p.
- Entreprise et Progrès. Pour développer l'expression des salariés : la réunion d'échange. Paris, juin 1976, 67 p.
- Entreprise et Progrès. L'expression individuelle des salariés dans l'entreprise. Paris, juin 1980, 49 p.
- Entreprise et Progrès. Le contrat collectif d'entreprise. Paris, février 1985, 24 p.
- GEFACT. Groupement d'entreprises pour favoriser l'amélioration des conditions de travail. Paris, 1982, 16 p.
- Groupe de travail du CNPF. Le problème des OS. Octobre 1971.

## VII. SYNDICATS

- BLASSEL (H.) Droit des travailleurs et droits syndicaux, complémentarité ou contradiction ?, in CFDT Aujourd'hui, n° 58, Novembre 1982 pp. 17-30.
- CCEE-CGT. Dossier : Entreprise et intervention des travailleurs, in Cahiers du CCEE-CGT, n° 24, Février 1987, pp. 23-51.
- CCEE-CGT. Cercles de qualité, groupes d'expression, culture d'entreprise et syndicat, in Cahiers du CCEE-CGT, n° 25, Mai 1987, pp. 23-52.
- CCEES-CGT. La commission Trilatérale dans les textes (Commentaires et traductions de textes) in Notes du CCEES-CGT, n° 178, Octobre 1979.
- CFDT. Les dégâts du progrès : les travailleurs face au progrès technique. Le Seuil, 1977, 319 p.

- CFDT. Analyser les conditions de travail. CFDT Montholon services, Paris, 1978, 191 p.
- CGT. Pour des conditions de travail plus humaines en rapport avec notre temps, in CCEES-CGT : Enquêtes sur les conditions de travail, Paris, 1973, plusieurs documents.
- CGT/CFDT, (UD ISERE). Conditions de travail et santé (livre blanc sur les conditions de travail dans l'agglomération grenobloise). PUG, 1977, 204 p.
- COHEN (M.) et coll. Le bilan social de l'année 1968. Revue pratique de droit social, Paris, 1969, 574 p.
- Comité Régional CFDT Pays de Loire. "Santé à vendre..." (les conditions de travail dans les pays de Loire), in Sup au n° 7 de CFDT Action, Avril 1973, 180 p.
- FGM-CFDT Les conditions de travail des OS et des travailleurs postés, in sup. au Bulletin du Militant, n° 359, Juillet 1972, 63 p.
- FO. Le droit d'expression des salariés, in Force Ouvrière Hebdo, 1983, n° 1739, p. 6.
- FTM-CGT. S'exprimer, intervenir sur l'organisation du travail, in Le guide du militant de la métallurgie CGT, n° 163, octobre 1981, pp. 3-14.
- HA CUI TEX-CFDT. Des vrais problèmes et des fausses solutions, in BRAEC Conditions de travail et organisation du travail, Octobre 1973, 7 p.
- HA CUI TEX-CFDT, DPO, Groupes autonomes, travail en groupe, in HA CUI TEX, n° 255, Mai 1972, 4 p.
- INAS-CISL, INCA-CGIL, ITAL-UIL. Medicina dei lavoratori. Avril 1975, n° 1-2, 233 p. et encarts.
- LEUTHOLD (P.), LICHTENBERGER (Y.) Enjeu collectif ou débrouille individuelle ?, in CFDT Aujourd'hui, n° 48, Mars-Avril 1981, pp. 55-64.
- ROSANVALLON (P.) Capitalisme et conditions de travail, in CFDT Aujourd'hui, n° 2, pp. 68-77.