

# Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992)

Jean-Louis Laville

Numéro 18-19, 1992

Entreprises : approches théoriques et études de cas

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1002310ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1002310ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (imprimé)

1923-5771 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Laville, J.-L. (1992). Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992). *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 239–264. <https://doi.org/10.7202/1002310ar>

Résumé de l'article

Ce texte propose d'abord une synthèse critique des recherches effectuées en France sur la participation des salariés. Ensuite, à partir d'observations approfondies dans une trentaine d'entreprises, il vient renouveler l'approche de ce sujet dans le cadre d'une socio-économie de l'entreprise où les relations sociales et professionnelles sont mises en rapport avec la nature des marchés et des produits, l'organisation de la production et les systèmes techniques. Cette démarche débouche sur la mise en évidence d'une liaison entre participation des salariés et nouvelles caractéristiques de travail productif, ce qui amène à formuler les hypothèses de constitution d'une appartenance productive ou d'émergence d'un nouveau modèle professionnel. Les hypothèses sont développées dans l'article.

# Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992)

---

Jean-Louis LAVILLE

Jusqu'au milieu des années soixante-dix, la période d'expansion correspondait dans les pays développés à une exceptionnelle synergie État-marché obtenue grâce à un système de macro-régulations défini au niveau national.

Les forts gains de productivité étaient affectés au sein des entreprises à la baisse de la durée du travail, à la création d'emplois et à une augmentation régulière du salaire moyen diffusée à partir des branches les plus syndiquées. L'indexation des prix et salaires résultait du perfectionnement du mécanisme de la négociation collective centralisée entre patronat et syndicats. Elle entretenait l'augmentation de la demande nationale dirigée vers les biens de consommation de masse qui soutenait le mouvement de modernisation de l'appareil productif.

En complément une autre partie de gains de productivité était affectée à la redistribution par des mécanismes couplant action de l'État-providence et concertations entre partenaires sociaux organisés sous sa tutelle.

Autrement dit, dans le cadre du fordisme et du providentialisme<sup>1</sup>, le développement de la participation représentative des salariés et des consommateurs avait pour contrepartie l'absence de participation directe de leur part, si ce n'est sous une forme souterraine.

En France comme dans d'autres pays, les changements culturels, techniques et marchands intervenus depuis le début des années 1980 ont fortement perturbé ces compromis, entre autres par la reconnaissance de la participation directe des salariés au sein des entreprises.

Dix ans après, quel bilan peut-on dresser de ce mouvement profond et de ses échos dans le débat sociologique? La première partie de ce texte résume et critique

---

<sup>1</sup> P. R. Bélanger et B. Lévesque, "La 'théorie' de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique", *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, automne 1991, p. 17.

les principaux résultats des recherches consacrées à ce phénomène. Dans la deuxième partie, le constat des limites rencontrées par la sociologie du travail dans l'analyse de la participation amène à proposer en complément une approche socio-économique de l'entreprise. Enfin, dans la dernière partie, la plus développée, il s'agit de présenter la thèse centrale émanant d'études de cas réalisées à partir de cette problématique<sup>2</sup>. À titre provisoire cette thèse peut être formulée comme suit: l'essoufflement de la participation s'expliquerait non par le refus des opérateurs comme le soutient la sociologie du travail mais par des difficultés liées aux nouvelles exigences du travail productif.

## 1 La nouvelle vague participative

Les recherches françaises se sont intéressées prioritairement aux changements induits par la participation directe introduite dans les années 1980 le plus souvent sous forme de réunions destinées au personnel d'exécution<sup>3</sup>. En effet, à partir de 1982, date à laquelle les lois Auroux ont institué les groupes d'expression, plusieurs millions de salariés ont été concernés: 2,5 millions à l'issue d'accords sur les groupes d'expression et plusieurs centaines de milliers dans le cadre d'initiatives patronales concomitantes dont les plus connues ont été les cercles de qualité et les démarches de progrès.

---

<sup>2</sup> Les études de cas, au nombre de 28, ont été effectuées dans des entreprises industrielles de quatre pays européens. Elles ont été présentées dans divers rapports dont: J.-L. Laville (dir.) *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives en Europe, Luxembourg*, Office des publications officielles des communautés européennes, 1990. Un ouvrage récapitulatif en rappelle les principaux résultats et dégage une synthèse théorique, *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Vuibert, 1992.

<sup>3</sup> P. Bernoux, *De l'expression de la négociation*, six études de cas dans la région Rhône Alpes, Lyon II, GLYSI, 1985; A. Borzeix, D. Linhart et D. Segrestin, *Sur les traces du droit d'expression*, Paris, CNAM, 2 volumes, 1985; J. Bunel et J.-P. Bonafé-Schmitt, *Le triangle de l'entreprise*, Lyon, GLYSI, 1985; J.-J. Chanaron, *Cercles de qualité et transformation du procès de travail industriel*, Paris, MRT (CPE), 1985; F. Chevalier, *Machinex: l'essoufflement des cercles de qualité*, Cahier de recherche du Centre HEC-ISA, 1988; A. Chouraqui et R. Tchobanian, *Le droit d'expression des salariés dans les entreprises françaises*, Communication au septième congrès mondial de l'Association internationale de relations professionnelles (Hambourg, 1986), Aix-en-Provence, document LEST, 1987; J. Gautrat et J.-L. Laville, *Management participatif et expression des salariés*, Paris, Travaux sociologiques du LSCI no 9, CRIDA/LSCI-CNRS, 1989; J. Gautrat et D. Martin, *Cheminement inventif d'une démarche participative*, Paris, CRESST, LSCI-IRESO-CNRS, 1984; J. Lojkine, *Innovation sociale et innovation technologique. L'évaluation des groupes d'expression directe à Boulogne-Billancourt*, ACADIE-MRES, Centre de prospective et d'évaluation, novembre 1984; D. Martin, "La participation à l'épreuve de la représentation et du pouvoir", *L'année sociologique*, 33, 1983; P.-E. Tixier, "Légitimité et modes de domination dans les organisations", *Sociologie du travail*, no 4, 1988.

### La première phase: les relations humaines

Face à l'inévitable méfiance qui accompagne le lancement des groupes participatifs destinés aux opérateurs et pour éviter l'enlèvement du départ, il importe que la hiérarchie supérieure donne des preuves de son engagement réel. Ces preuves résident dans les moyens accordés en formation pour les animateurs et participants, le suivi apporté aux questions posées, le respect du rythme prévu de déroulement des réunions. Si ces conditions sont remplies la phase d'observation peut être dépassée et les réunions participatives entraînent alors des évolutions notables au sein des lieux de production. Le personnel ouvrier s'investit dans des instances où il trouve une reconnaissance de sa parole, niée dans le taylorisme. Les effets vécus comme positifs par les participants découlent de la découverte enrichissante de nouvelles relations avec leurs collègues, l'équipe de travail renforce ses liens dans une sorte de coopération autour du travail.

Cette croissance de la socialisation, si elle concerne les relations entre ouvriers, touche surtout les relations entre eux et la maîtrise. Contrairement aux hypothèses des chercheurs marqués par des mouvements sociaux contre les "petits chefs" typiques des années 1970<sup>4</sup>, l'institution de la participation directe ne perturbe pas les relations hiérarchiques. Au contraire, entre les chefs d'équipe, le plus fréquemment animateurs des réunions, et leurs subordonnés émerge une acceptation réciproque qui n'existait pas préalablement. Elle est basée sur le respect et la reconnaissance mutuelle des compétences respectives.

Les fonctions sociales des groupes participatifs expliquent le succès de ceux-ci à leurs débuts. Ils ont contribué à rénover les rapports de travail et à résoudre des problèmes lancinants de conditions de travail et d'organisation de la production. En fait, ils ont légitimé des questions longtemps négligées et ont aidé à résorber des retards pris dans des gestions routinières des lieux de production. À cet égard l'approche dite des relations humaines qui ne s'était guère implantée en France dans des milieux industriels marqués par la conflictualité s'est développée grâce à la participation directe. Elle a coïncidé avec un renouvellement de la maîtrise qu'elle a accéléré et une recherche de qualité qu'elle a facilitée. Ses succès initiaux ont encouragé un discours managérial préconisant une autorité de compétence et d'animation engendrant l'implication, la coopération, en rupture avec un discours axé sur l'aptitude au commandement, les relations individuelles et l'opposition au collectif.

Cette approche des relations humaines s'est répandue au détriment des représentants du personnel et des syndicats dont l'audience s'était affirmée plus sur la régulation du système productif que sur la contestation des formes militaires de commandement et sur le manque de prise en considération des subalternes. Les

---

<sup>4</sup> J. Gautrat, *L'effet perturbateur de la participation dans l'amélioration des conditions de travail*, Aix-en-Provence, CORDES-LEST, 1980.

oppositions entre ouvriers et première ligne hiérarchique restaient un moyen de mobilisation des salariés sur des objectifs plus généraux. Les centrales syndicales puisaient leur force dans ces micro-conflits que la participation directe tend à estomper. Sans dialogue avec la maîtrise, les représentants des salariés étaient des acteurs de recours négociant directement avec la direction et devenant des interlocuteurs ayant un pouvoir reconnu de tous. Les transactions directes entre ouvriers et première ligne hiérarchique diminuent le pouvoir de recours des syndicats sans qu'ils puissent dénoncer un face à face qu'ils ont appelé de leurs vœux.

#### La deuxième phase: de la confrontation à l'essoufflement

Mais cette situation, pour nouvelle qu'elle soit, n'en est pas pour autant figée et, les évolutions le montrent, temporaire. Après l'engouement de la période pionnière se profile vite l'usure de la participation directe énoncée par la plupart des acteurs et observateurs comme l'essoufflement des réunions.

L'hypothèse sociologique émise par certains représentants de la sociologie du travail qui met l'accent sur la domination, l'aliénation et la dimension conflictuelle des rapports sociaux<sup>5</sup> fournit une interprétation de cet essoufflement. Elle considère que les limites des procédures participatives tiennent à la volonté des salariés de ne pas perdre les marges d'autonomie qu'ils ont acquises dans leur travail. C'est-à-dire que la participation signifierait une perte pour les salariés et conséquemment un gain pour l'entreprise. L'entreprise s'approprierait par l'intermédiaire des réunions les pratiques clandestines grâce auxquelles les ouvriers préservaient leur cohésion sociale. Cette orientation expliquerait la préférence des directions pour les cercles de qualité dont l'efficacité tient à leur "nature stratégique" et au fait qu'elles généralisent une "participation flexible" cassant les communautés naturelles de travail. Pour cette raison l'essoufflement rapide de ces réunions serait inévitable et découlerait d'une rétention d'idées organisée par les opérateurs pour préserver leurs complexités.

Devant une telle perspective l'essoufflement devrait tenir à une opposition des participants manifestée dans le refus de continuer. Toutefois, comme le notent d'autres sociologues "les déviations autoritaires ou productivistes peuvent être sanctionnées par le retrait des protagonistes"<sup>6</sup>. Or aucun mouvement de désaffection n'est enregistré. D'après les informations recueillies lors d'enquêtes, les salariés ne montrent guère de réticence croissante vis-à-vis de l'expression. Qu'elle soit octroyée ou issue de la loi, ils restent majoritairement attachés à son principe et concentrent leur critique sur la forme. Il ressort plutôt que l'écrémage

<sup>5</sup> A. Borgeis et D. Linhart, "La participation: un clair-obscur", *Sociologie du travail*, no 1, XXX, 1988; J. Lojkine, *op. cit.*

<sup>6</sup> D. Martin, *L'expression des salariés en France. Examen de quelques interprétations théoriques*, Paris, LSCI-IRESO-CNRS, avril 1988.

des questions les plus simples et évidentes tenant pour la plupart aux conditions de travail sur poste confronte les groupes aux difficultés du traitement de problèmes et à la complexité de l'univers décisionnel auxquelles les participants ne sont pas préparés. Charge intellectuelle, dépendance par rapport aux savoirs détenus par des experts et à des instances de décision contrôlées par la technostucture ou la direction se conjuguent pour rendre plus ardue la pratique participative. En outre, il est probable que les changements technologiques et économiques remettent plus en cause les communautés naturelles de travail que les stratégies participatives des directions. Accompagnant l'arrivée des nouvelles machines, les restructurations d'ateliers, les pertes d'emplois, les recompositions de la production perturbent les stabilités sur lesquelles se construisent les communautés d'équipe plus fondamentalement que ne peuvent le faire des initiatives dont l'ampleur reste limitée.

En fait, l'hypothèse sociologique focalisée sur les enjeux de pouvoir analyse la participation directe comme une miniaturisation de la participation représentative structurée par les mêmes conflits d'intérêts. Or, plus qu'une opposition entre "participation couverte" antérieure aux réunions participatives et "participation ouverte"<sup>7</sup> défavorable aux salariés, introduite par ces mêmes dispositifs, il nous semble que se réalise un déplacement des frontières entre formel et informel par la mise en œuvre de transactions intégrant la première ligne hiérarchique, transactions entre "régulations de contrôle" et "régulations autonomes"<sup>8</sup> où sont visibilisés voire réglés des problèmes auparavant ignorés ou négligés. Sur des questions techniques donnant lieu à des micro-changements se révèlent des possibilités d'ajustements dans lesquels améliorations des conditions de travail et du procès de production peuvent être compatibles. Autrement dit, il est évident que, comme toute institution faible, les groupes participatifs peuvent être condamnés par l'hostilité de certains acteurs ou leur instrumentalisation ; néanmoins la nature des thèmes traités permet de dégager des espaces de débats en deçà des conflits d'intérêt et l'essoufflement ne paraît pas susceptible d'être compris à partir des seuls blocages engendrés par les rapports de pouvoir.

## 2 Pour une problématique socio-économique

L'insuffisance de l'hypothèse sociologique à rendre compte des phénomènes observés dans la deuxième phase de la participation suggère des orientations de recherche nouvelles.

L'hypothèse citée valorise le potentiel de créativité des opérateurs qu'il s'agit de maintenir dans l'informel. Or la nature d'un tel potentiel paraît variable et liée aux caractéristiques du contexte. Il en découle la nécessité de caractériser le milieu dans

---

<sup>7</sup> A. Borzeix et D. Kinhart, *op. cit.*

<sup>8</sup> J. D. Reynaud, "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, no 1, 1988.

lequel prend place la participation pour situer le potentiel humain sur lequel elle s'appuie, évaluer les conditions de son éventuelle mobilisation et tenir compte des interactions entre ce milieu et la participation.

La première hypothèse ici retenue porte sur le champ d'étude : elle affirme la valeur heuristique d'une ouverture du champ d'étude de la participation. Prenant acte de ce que les recherches sur la participation ont prioritairement porté sur des grandes entreprises industrielles qui ne peuvent être représentatives de l'ensemble de l'économie marchande contemporaine, il convient de confronter les observations effectuées dans ce champ avec celles menées dans d'autres milieux économiques, en particulier les petites et moyennes entreprises, dont l'importance en termes d'emplois n'a cessé de s'affirmer. C'est à cette condition que peut être évité le risque de naturaliser des tendances qui ne seraient que des constructions particulières au champ d'étude.

Deuxièmement, les évolutions internes des entreprises ne peuvent être dissociées de leurs adaptations à des environnements mouvants. Élargissant la saisie du contexte technico-organisationnel, propre à l'analyse socio-technique, une analyse socio-économique qui englobe le contexte économique en termes de marchés-produits peut fournir des informations pertinentes pour spécifier les articulations entre politiques participatives et autres politiques d'entreprise. C'est pourquoi la deuxième hypothèse concerne le cadre de référence : elle consiste à considérer que les entreprises, pour survivre et se développer, sont confrontées à la nécessaire construction de cohérences, et cela avec une mobilité stratégique élevée. Corollaire, la participation ne peut être abordée dans le seul cadre restrictif de l'atelier et des rapports ouvriers-maîtrise, elle doit être située, dans une approche socio-économique, au sein d'une entreprise en recherche de cohérences.

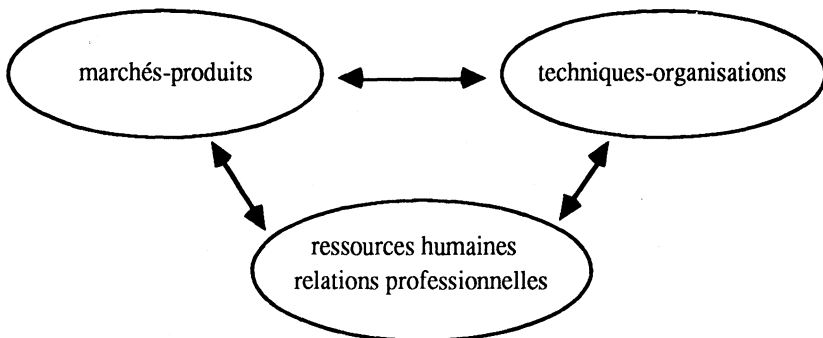
La conjoncture a amené à privilégier l'analyse de la participation directe. Celle-ci ne peut qu'être réintégrée dans l'étude de l'ensemble des formes de participation dans une entreprise donnée. Avec une double conséquence; dans la participation directe doivent être envisagées à la fois les réunions participatives et la participation s'exprimant spontanément dans le quotidien du travail. Tandis que des changements multiples traversent les entreprises, il paraît en effet inopportun de se livrer à l'analyse des seules réunions comme si elles étaient scellées par des règles strictes ou de fortes contraintes normatives telles que celles régissant les institutions de représentation du personnel. La mouvance des formes de participation directe dans le temps doit aussi être comprise dans l'objet d'étude. Enfin la participation directe ne peut être isolée de la participation représentative. Le recours à la participation directe ne peut être compris que dans ses rapports à la participation représentative et aussi aux autres dimensions constitutives de la gestion des ressources humaines et des relations professionnelles. D'où la troisième hypothèse de méthode qui porte sur la distinction entre différentes modalités participatives et la prise en compte de leurs interactions.

Toutes ces hypothèses tendent à situer l'étude de la participation dans une sociologie de l'entreprise en émergence, à la fois par la liaison établie entre évolutions internes et externes, par la saisie de phénomènes à des niveaux institutionnels différents allant de l'équipe jusqu'à l'entité juridique dans son entier et par l'ouverture à de nouveaux champs d'étude.

Les entreprises industrielles comme organisations productrices de biens et services sont amenées à concilier deux exigences contradictoires: la gestion programmée concerne tous les aspects de la production qui, devant être répétés régulièrement, peuvent être prévus et donc formalisés; la gestion de l'aléatoire concerne tous les aspects de la production qui sont par nature irréguliers ou inattendus.

Les entreprises s'étaient pour la plupart concentrées dans la période de croissance sur la recherche prioritaire de la productivité par des actions internes et externes tendant à augmenter la part relative de la gestion programmée. Les mutations en cours ont au contraire sensibilisé les entreprises à la nécessaire recherche de la flexibilité, parce qu'elles sont à des degrés divers confrontées à une augmentation de la part relative de la gestion des incertitudes. De nouveaux équilibres entre productivité et flexibilité se cherchent. Ils doivent définir des modes de répartition entre gestion des incertitudes et gestion programmée appropriés tant à l'évolution des environnements de l'entreprise qu'à sa propre histoire.

Face à cette tension entre gestion programmée et gestion de l'aléatoire, la compétitivité apparaît conditionnée par la mise en cohérence de trois pôles principaux:



Autrement dit, si la participation est conçue comme une des composantes d'un processus de changement de l'entreprise, elle ne peut être étudiée indépendamment des mutations multi-dimensionnelles dans lesquelles elle s'insère. La combinaison des trois pôles doit en outre être appréhendée dans une perspective synchronique mais aussi diachronique, les configurations antérieures jouant un rôle dans la construction de la configuration existante.



### **3 Appartenance productive, organisation du travail et héritable culturel**

#### **Les nouvelles exigences du travail productif**

Le caractère instable ou différencié des marchés remet en cause la production de masse stabilisée dont l'extension a été le trait marquant de la période d'expansion. L'époque où la réputation d'une marque se construisait sur des modèles immuables pendant de longues années paraît bien révolue. Les produits ont des cycles de vie de plus en plus courts et les lignes de production ne durent en moyenne pas plus de deux ou trois ans. La diversification des produits et leur renouvellement rapide modifie le travail effectué pendant les temps productifs. Les activités manuelles exigent de la part des opérateurs une mémorisation de séquences gestuelles variées pour qu'ils se souviennent des changements de gammes liés aux changements de modèles fabriqués. La rapidité des gestes ne garantit pas la tranquillité et, si la charge physique est atténuée, grâce aux aménagements ergonomiques, la charge mentale s'alourdit à cause de l'attention soutenue dont il n'est pas possible de se départir. D'autant que les fluctuations des commandes amènent à multiplier les changements de postes pour mieux répartir les tâches en fonction des charges de travail et que les formes d'autocontrôle se banalisent (voir tableau 1).

Les nouvelles technologies de l'information ouvrent la voie à de nouvelles possibilités d'intégration et de flexibilité. Avec la programmation, sur la base d'une forme élémentaire donnée, plusieurs gammes de pièces peuvent être fabriquées et l'alimentation des machines en consommation intermédiaire peut être améliorée. En contrepartie de leur rapidité et de leur modularité ces équipements sophistiqués et coûteux font toutefois preuve d'une grande fragilité. Les temps morts (temps de préparation des machines, réglages, nettoyages, pannes...) doivent être le plus possible raccourcis et les ouvriers ne sont plus concernés par le seul temps productif, ils sont amenés à intervenir pour prévenir ou réduire les temps où la machine est arrêtée. Tout opérateur devient détenteur d'une information qui peut s'avérer précieuse pour minimiser les pannes et maximiser le temps d'engagement effectif des machines. Plus que l'intensification du travail vivant, c'est la mobilisation du savoir humain qui importe pour rationaliser le temps d'utilisation des machines dont la moindre immobilisation se traduit par des manques à gagner rédhibitoires que l'encadrement s'évertue à limiter. Les ouvriers sont ainsi amenés à effectuer des opérations qui étaient auparavant réservées aux réglers et à la hiérarchie. La productivité globale, loin de dépendre de la seule vitesse gestuelle est affectée par la rapidité de jugement et de résolution des problèmes en situation. Une bonne partie des problèmes techniques doit être réglée en temps direct dans l'atelier pour éviter les délais qu'entraînerait leur transfert aux services méthodes ou maintenance.

La surveillance de chaque poste dans des configurations mouvantes ne peut s'avérer efficace que si elle se prolonge par la coopération entre les salariés. Les opérateurs doivent élargir leur champ d'observation pour se situer dans leur

environnement et se prêter à une confrontation avec leurs collègues et avec leurs interlocuteurs fonctionnels et hiérarchiques. Cette communication suppose une nouvelle conception du rôle de la maîtrise, dont la légitimité repose sur la coordination et l'animation d'équipe, et une nouvelle conception du rôle de la technostructure, confrontée à un processus de décentralisation qui la rapproche des ateliers. Les interfaces entre postes, entre secteurs et entre services conditionnent largement la performance. Moyennant quoi la compétence d'ensemble fait l'objet d'une approche plus contingente: plus que dans les savoirs et savoir-faire individuels, elle réside dans la qualification collective induite par l'organisation productive. Progressivement l'idée que chacun peut avoir, à son niveau, des opinions, des idées ou des informations utiles pour l'entreprise et le travail s'est répandue ; les opérateurs ont la possibilité de s'exprimer et de juger l'organisation de la production de leur propre point de vue, ils sont même incités à le faire.

Contrairement à une conception peut-être encore dominante, les décisions opératoires ne sont plus "prises de façon routinière dans des processus qui sont généralement programmés"<sup>9</sup>. La gestion de l'aléatoire se diffuse au niveau des opérateurs et c'est pourquoi le travail productif inclut en son sein le traitement collectif d'informations, informations en deçà des informations indispensables au fonctionnement normal du système, informations supplémentaires qui améliorent le système de manière infinitésimale<sup>10</sup>.

Le "sur-travail" cède la place au "sur-savoir" que la participation cherche à mobiliser. Autrement dit, l'intelligence hypothético-déductive est sollicitée pour assurer la gestion de l'aléatoire dans le cadre d'une production qu'il est devenu illusoire de vouloir complètement programmer. Dans le même mouvement, le travail revêt une dimension éthique puisque la contribution recherchée de la part des salariés doit être orientée vers l'amélioration de la technique et du produit permise par la circulation d'informations<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1982.

<sup>10</sup> J. Gautrat-Mothe, "Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire", dans D. Martin (dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1989.

<sup>11</sup> J. Gautrat, *Sociologie de la participation en entreprise, analyse et critique théorique 1976-1991*, Paris, CRIDA-LSCI, CNRS-IRESO, 1991.

**Tableau 1**  
**Les nouvelles exigences du travail productif**

Contenu	Causes	Capacités à mettre en œuvre
1- Variété des tâches effectuées pendant les temps productifs	<p>Modifications rapides des produits et des procédés amenant des changements fréquents dans la programmation de la production</p> <p>--&gt; Souplesse dans l'affectation des postes</p> <p>--&gt; Importance du travail indirect en cours de production par auto-contrôle du poste et du processus de production</p>	<p>Capacité d'attention et de mémorisation</p>
2- Engagement individualisé pendant les temps non productifs	<p>Maximisation du temps d'engagement effectif des machines</p> <p>Minimisation des temps morts</p> <p>--&gt; Valorisation de la surveillance et de la réactivité à l'aléa au détriment de la vitesse d'exécution de séquences gestuelles</p>	<p>Capacité d'observation et de diagnostic</p> <p>Expertise cognitive, sollicitation de l'intelligence hypothético-déductive et introduction d'une dimension éthique dans le travail</p>
3- Dimension contextuelle et collective de la compétence	<p>Importance des interfaces entre postes, secteurs et services</p> <p>--&gt; Encouragement à l'expression et à la discussion sur les problèmes techniques et productifs</p> <p>--&gt; Recherche d'une qualification collective par apprentissages mutuels renforcés par des confrontations multiples</p>	<p>Capacité d'anticipation et d'échange avec l'environnement</p>

Pour toutes ces raisons, les évolutions du système productif encouragent indéniablement le recours à la participation. Cela dit, les formes prises par la participation ne sont pas la conséquence inéluctable de nécessités objectives, elles fluctuent en fonction des projets, portés par le sommet stratégique de l'entreprise ou de l'établissement. Chaque entreprise, pour répondre aux nouvelles exigences productives, privilégie une forme de flexibilité selon un choix qui révèle autant les projets d'acteurs que les contraintes objectives. Selon les cas, les entreprises s'adaptent en privilégiant la flexibilité quantitative, par des ajustements d'effectifs et d'horaires, ou la flexibilité qualitative, par des ajustements internes d'ordre fonctionnel ou organisationnel. Ce sont les entreprises optant pour cette flexibilité qualitative qui sont particulièrement amenées à faire appel à la participation conçue comme un ensemble de moyens destinés à dynamiser la coopération au sein des équipes, entre les divers groupes socio-professionnels et les strates hiérarchiques.

Mais pour qu'un partage d'informations s'exerce réellement, il faut qu'il y ait une adhésion conjointe de tous ces partenaires à ce partage et intériorisation par tous du caractère souhaitable de ce partage, volonté et moyens de le mettre en œuvre.

Ne pouvant être imposée, cette coopération acceptée renvoie à la construction de nouvelles *appartenances* qui peuvent être qualifiées d'*appartenances productives* si l'on définit l'appartenance productive comme *le lien social créé autour de la technique et du produit dans une entité sociale perçue par ses membres comme un groupe d'appartenance*.

La socialisation du débat technique est le catalyseur attendu pour ce faire. Des formes de participation directe, espaces de recueil et de traitement collectif d'informations, se propagent. Qu'il s'agisse de machines, d'organisation, ou de produits, ces formes de participation sont situées dans un même champ technique supposé produire un référentiel commun à l'ensemble des acteurs.

Les raisonnements gestionnaires postulent que le regroupement autour de la technique, porteuse de valeurs, serait propre à cimenter des communautés productives. Certes, un tel mouvement peut prendre appui sur l'importance accordée au "travail bien fait" toujours présente dans les collectifs qu'elles qu'aient été leurs recompositions nécessaires et peut répondre au désir humain de reconnaissance sociale. Il ne faudrait pourtant pas en déduire une diffusion inéluctable de ces appartenances productives.

L'adhésion aux valeurs ainsi promues dépend des conditions concrètes dans lesquelles les participants expérimentent leur accès et leur inscription dans le débat technique. La limite à laquelle se heurte le volontarisme managérial peut s'énoncer comme suit : *la possibilité de communauté productive dépend étroitement du rapport socio-historique des salariés à leur entreprise, lui-même profondément marqué par le contexte technico-organisationnel dans lequel s'exerce le travail*.

### La perturbation du modèle rationnel

Dans l'entreprise de type rationnel ou taylorien, les nouvelles exigences du travail productif qui induisent la recherche d'appartenance productive vont à l'encontre des principes organisateurs du travail ouvrier. Ce qui engendre la complexité du travail productif contemporain c'est bien cette coexistence d'anciennes caractéristiques qui n'ont pas disparu et de nouvelles exigences apparues plus récemment. Les principes de "l'organisation scientifique du travail" sont encore appliqués alors que les nouvelles exigences productives incitent à l'adoption de principes qui leur sont opposés. C'est cette contradiction profonde qui explique à notre sens la difficulté de pérennisation des différentes formules participatives dans les entreprises marquées par le taylorisme, beaucoup plus qu'une éventuelle inadéquation des méthodes utilisées pour implanter la participation (voir tableau 2).

La tentative de concilier des exigences contradictoires se manifeste dans des choix comme celui qui consiste à demander aux salariés de pouvoir remplir plusieurs postes aux tâches parcellisées plutôt que d'aller vers la polyvalence par l'enrichissement des tâches. Elle se concrétise aussi dans un certain nombre de tensions entre la spécialisation et l'intégration des services, les organisations de type matriciel et pyramidal, les clivages entre les catégories de salariés et la tendance à l'intégration fonctionnelle de l'ensemble des salariés, les systèmes de classifications et l'émergence d'une socialisation de la qualification. Produit de ces tiraillements, l'adaptation du modèle rationnel relève de stratégies paradoxales, "stratégies doubles qui sont en somme des stratégies qui réalisent la performance de choisir et de ne pas choisir à la fois"<sup>12</sup> dont l'utilisation faite de la participation constitue un indicateur.

#### *La participation limitée par l'organisation du travail*

Dans de nombreux cas, les effets enregistrés sont à l'opposé des effets recherchés. Alors que les gestionnaires cherchent à renforcer l'appartenance productive, les nouvelles exigences productives peuvent en fait concourir à dissoudre les liens sociaux préexistants entre les ouvriers. Par exemple, la maximisation du temps d'engagement des machines peut entraîner un passage du travail à la journée au travail en équipes, où les groupes se trouvent divisés: "des amis se sont vus séparés", "en faisant équipe on a perdu le travail d'équipe"; le travail en équipes peut modifier les temps de pause, qui deviennent plus courts et restreignent les opportunités d'échanges conviviaux. Les bouleversements fréquents de composition des équipes limitent aussi la connaissance mutuelle, source d'entraide et de régulation collective surtout si les nouvelles technologies accroissent l'espacement entre les postes de travail. L'augmentation du nombre d'opérations à mémoriser, la vigilance et le contrôle demandés à tous les postes

---

<sup>12</sup> Y. Barel, "Le grand intégrateur", *Connexions*, 56, 1990.

impliquent une charge mentale plus forte. Si un travail exclusivement manuel pouvait permettre plus de disponibilité d'esprit et contrecarrer le repli sur soi, l'état de réflexion permanente nécessaire pour "faire vite et bien" engendre un effet de stress. Le travail est physiquement moins fatigant mais il laisse moins de place à la communication. De plus, dans la dernière décennie, la moindre augmentation moyenne des salaires et la crainte du licenciement ont entretenu les inquiétudes souvent exacerbées par le montant des crédits contractés au temps où "ça tournait", où l'on pouvait facilement trouver un emploi ou en changer; là encore, le climat de travail en a souffert. Dans tous ces cas, la direction laisse se détériorer les conditions concrètes de socialisation qui contribuaient à la qualité de "l'ambiance". La réalité apporte la preuve que le souci de la culture d'entreprise peut aller de pair avec l'ignorance, voire le dédain vis-à-vis des "micro-cultures" d'atelier<sup>13</sup>. Au pire, la participation peut avoir dans ce contexte un effet pervers: la stratification accrue entre salariés. Les salariés les plus dépourvus de professions risquent, après l'implication initiale, de se sentir encore plus dévalorisés qu'au départ si l'expérience participative les concernant est progressivement abandonnée ou délaissée alors qu'elle continue pour d'autres catégories.

La participation directe s'est diffusée à travers une grande richesse de procédures dans les entreprises du modèle rationnel. Quand les difficultés rencontrées font l'objet d'une analyse en termes psycho-sociaux et que les raisons propres à l'organisation du travail et à l'héritage culturel n'entraînent aucune réflexion approfondie, la participation directe reste enclavée par rapport à la participation représentative et ne peut guère générer de dynamique durable. On touche ici aux limites d'une participation conçue comme un des instruments de la gestion des ressources humaines, dont les méthodes se raffinent constamment mais qui reste tributaire des contraintes techniques et organisationnelles fixées en dehors d'elle.

### *La résistance culturelle*

L'analyse culturelle des situations de travail a montré que l'entreprise du modèle rationnel détermine des cultures fusionnelles ou des cultures de retrait chez les opérateurs sans spécialités qu'elle emploie pour des travaux simples, déqualifiés et répétitifs à la chaîne et dans les productions de grande série. Présentes chez les ouvriers spécialisés, les cultures fusionnelles dans lesquelles les relations affectives au sein du groupe servent de protection ne tolèrent guère les différences cognitives et préfèrent l'unanimité dans la dépendance au leader charismatique. Les cultures de retrait présentes chez des jeunes ouvriers spécialisés, hommes ou femmes, chez des ouvriers ruraux et des immigrés de la première génération se traduisent par le refus de l'implication à la fois dans le travail et dans les relations avec les autres, qu'ils soient collègues ou leaders. Ce sont des cultures marquées

---

<sup>13</sup> M. Liu, *Analyse sociotechnique de l'organisation*, Paris, Éditions d'organisation, 1982.

par la crainte du changement. Le travail et le milieu dans lequel il s'exerce sont subis, simples moyens pour réaliser des projets extérieurs, et le chef est investi d'une demande de protection, pour garantir la préservation de cette mise à distance qui rend l'univers du travail supportable<sup>14</sup>.

Ces cultures observées pendant la période de croissance correspondant à des positions d'acteurs faibles ou de non-acteurs ont été depuis lors perturbées par la déstructuration de nombreux collectifs de travail où se sont succédés départs, licenciements et autres mouvements accélérés de personnel. Le paradoxe réside en ce que les opérateurs imprégnés de ces cultures sont incités à s'exprimer et participer alors même que leur position s'est encore fragilisée. Or, ils continuent logiquement à emprunter le registre culturel dans lequel ils ont été cantonnés. Pour eux, l'entrée en débat à propos du travail prend le contre-pied des ordres reçus pendant des décennies où toute parole adressée à quelqu'un d'autre que le chef était frappée d'interdit parce que soupçonnée d'encourager la "flânerie" et de ralentir la production.

Cette chasse au gaspillage du temps, résultat de l'application par les services des méthodes des outils d'analyse et de standardisation du travail, s'est inscrite dans des systèmes de gestion focalisés sur le contrôle du coût de la main-d'œuvre directe. Elle a donc parallèlement induit une représentation du temps de fabrication où le moindre acte est corrélé à une quantité de production. Réintroduire les préoccupations d'amélioration de la qualité et de réactivité au moyen d'échanges d'informations, de recherches et de discussions collectives constitue une complète rupture avec les habitudes acquises. À cela s'ajoute l'incompréhension qui s'est installée entre les opérateurs et la technostructure. La technostructure a plutôt établi des contacts avec la hiérarchie et les professionnels de l'entretien et de la maintenance qu'avec les opérateurs. Habitée à une coopération entre pairs, dans des services présentant une grande homogénéité culturelle, elle est amenée, si elle veut promouvoir une forme coopérative de travail avec les opérateurs, à affronter l'épreuve de l'hétérogénéité culturelle, dans un climat de méfiance réciproque entretenu par tous les micro-conflits, latents ou ouverts, autour de l'affectation des temps aux postes de travail.

Les cultures de fusion et de retrait propres aux opérateurs sans professionnalités ont façonné des communautés informelles de clans ou des communautés oppositionnelles *de classe*, séparées des cultures de négociation propres à la technostructure, à l'encadrement et aux professionnels de l'entretien ou de la maintenance. Ce sont à la fois les composantes des cultures de fusion et de retrait et leurs différences avec les cultures de négociation qui entravent l'établissement d'appartenances productives.

---

<sup>14</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

**Tableau 2**

**Modèle rationnel**

<b>Les anciennes caractéristiques du travail productif</b>	<b>Les nouvelles exigences du travail productif</b>
<p>1- Décomposition des tâches en séquences gestuelles simples. Réduction du nombre de tâches par poste de travail. Simplicité et rigidité des tâches rendues possibles par la prévisibilité de la production.</p> <p>2- Gestion des temps non productifs déléguée à la hiérarchie et aux services fonctionnels.</p> <p>3- Stricte séparation entre concepteurs et exécutants. Individualisation des évaluations et cloisonnement entre postes, secteurs et services.</p>	<p>1- Variété des tâches effectuées pendant les temps productifs.</p> <p>2- Engagement individualisé pendant les temps non productifs.</p> <p>3- Dimension contextuelle et collective de la compétence.</p>



Le modèle rationnel est confronté à un dilemme: soit il est considéré que l'adaptation à l'environnement dicte des choix techniques et les contraintes sont considérées comme fixées. Différentes méthodes psycho-sociales peuvent être utilisées pour générer une participation corrective destinée à compenser les cloisonnements culturels, elles ne sont que des aménagements mineurs sans grands effets sur l'univers productif. Soit il est reconnu la nécessité d'inventer de nouvelles formes organisationnelles et de nouveaux modes de gestion en socialisant l'analyse et le diagnostic du travail concret ce qui renvoie à une acception plus large de la participation directe. Mais une telle implantation doit être obtenue dans des ensembles décisionnels et culturels peu prédisposés à l'innovation.

Les écueils de ces deux voies expliquent la diversité des itinéraires de modernisation à partir du modèle rationnel et les multiples ambiguïtés du passage à un post-taylorisme annoncé depuis longtemps, mais qui tarde à identifier la nouvelle cohérence sur laquelle il pourrait reposer.

#### La réactualisation d'un modèle professionnel

Le *modèle professionnel* avait été marginalisé dans la période d'expansion par l'augmentation du nombre et du volume des marchés correspondant à des produits standardisés de masse. Mais les nouvelles caractéristiques du travail productif font largement écho à celles du modèle professionnel et déterminent par conséquent une réactualisation de ce modèle (voir tableau 3).

Les points communs entre les caractéristiques du travail professionnel et les nouvelles exigences productives concernent la variété des tâches effectuées et l'engagement individualisé nécessaire pour réduire les aléas. Ils n'empêchent pas de noter les différences dans les tâches et dans la nature individuelle ou collective de la compétence. La redécouverte du modèle professionnel s'accompagne d'un inflexion; au modèle professionnel traditionnel vient s'adjoindre un nouveau modèle professionnel qui s'en distingue sur plusieurs plans.

Dans le modèle traditionnel il existe une culture de métier. L'inter-relation entre les acteurs de la production peut s'effectuer sur la technique et le produit propres à une profession dans la symétrie et la réciprocité des relations renforcée par une forte homogénéité statutaire. Le nouveau modèle professionnel cherche, lui, à constituer ou maintenir un collectif qualifié pour gérer une incertitude croissante; il opère une véritable création institutionnelle dans laquelle doit s'inventer l'inter-relation reposant sur des savoirs et des savoir-faire non stabilisés et ouverte à des acteurs appartenant à différents statuts et différentes cultures. Des transversalités doivent y être ménagées entre différentes professionnalités comme entre ouvriers professionnels, techniciens et ingénieurs de production au moment où la notion de métier est remise en cause. Dans le modèle traditionnel l'acteur gère son activité à partir d'un savoir-faire acquis par une formation en situation de

travail complétée par l'expérience. Dans le nouveau modèle l'acteur est amené à mobiliser, par des opérations mentales, des connaissances qui deviennent des ressources pour pallier les incidents. De façon concomitante l'éthique propre au métier transmise dans l'apprentissage et dans les rituels qui l'entourent est remplacée par une éthique de production puisque la compétence devient collective et contextuelle au lieu d'être individualisée et générale.

Ceci dit, par-delà les différences notables entre modèles professionnels traditionnel et nouveau, s'impose la forte congruence entre les exigences nouvelles du travail productif et les exigences qui étaient traditionnellement présentes dans le modèle professionnel. Si le modèle rationnel est perturbé par les changements du travail productif, le modèle professionnel dont le domaine de validité apparaissait extrêmement étroit dans la période d'expansion accroît considérablement son espace d'efficacité.

#### *La participation favorisée par l'organisation du travail*

Dans le modèle professionnel, l'adaptation des comportements aux nouvelles exigences productives est liée à l'adoption d'une organisation du travail qualifiante, soit parce que les entreprises sont restées imprégnées du modèle professionnel dans toute leur histoire, soit parce qu'elles entament un mouvement de reprofessionnalisation du travail en évoluant du modèle rationnel vers le modèle professionnel.

Au cours de la décennie 1970, les expériences de modifications de l'organisation du travail s'étaient brisées sur la rigidité des systèmes de gestion, la conception du progrès technique et les cultures issues du taylorisme<sup>15</sup>. La question de l'organisation du travail, loin d'être close par cet échec, est posée à nouveau, non plus à partir des effets humains du taylorisme dans des entreprises aux technologies et marchés stables, mais à partir d'évolutions de marchés et de techniques qui induisent une interrogation sur la place du travail humain. La question devient celle du changement de l'organisation du travail et du système de gestion en situation d'incertitude.

Pour les entreprises qui étaient auparavant régies par le taylorisme et qui optent pour une nouvelle professionnalisation, la difficulté s'avère extrême de mener de front ces deux bouleversements qui contredisent les habitudes ancrées dans les modes d'action quotidiens. Les principales difficultés sont soulevées par le rôle de la hiérarchie. La maîtrise est amenée à abandonner son rôle disciplinaire. Pour des responsables habitués à exercer un pouvoir de commandement, la contradiction entre la réalisation de leur programme de production en quantité et qualité et le

---

<sup>15</sup> F. Piotet, "L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation, *Revue française de sociologie*, janvier-mars, XXIX-1, 1988.

respect des règles de l'entreprise éclate quand ils ont pour fonction de responsabiliser leurs équipes et que la sanction ou la récompense peuvent mettre en cause la motivation recherchée. D'autant que dans des systèmes faisant appel à la polyvalence toute insuffisance de compétence technique ne peut guère être cachée. La hiérarchie supérieure, non accoutumée au modèle professionnel, peut aussi avoir du mal à l'accepter même si elle l'a impulsé. Le renoncement au contrôle et son remplacement par un dialogue avec les équipes ménageant leurs espaces d'autonomie ne vont pas de soi. C'est pourquoi ce tournant vers le modèle professionnel a surtout eu lieu dans des entreprises moyennes où l'ambiance de travail antérieure marquée par la proximité des relations facilite les évolutions.

Dans cette configuration, la gestion des ressources humaines ne consiste pas en une adaptation à des contraintes qui lui sont fixées de l'extérieur; gestion des ressources humaines et évolution des techniques et des organisations cherchent à être pensées conjointement.

#### *La réserve culturelle d'appartenance*

L'entreprise du modèle professionnel génère des cultures négociatoires, c'est-à-dire des cultures de reconnaissance mutuelle et d'acceptation des différences<sup>16</sup>. Les cultures fondées sur les valeurs professionnelles correspondent à des cultures d'acteurs forts et fiers d'une activité qui se solde par une production de qualité. Elle se retrouve, en outre, dans les valeurs défendues par les syndicats. Les rapports forgés dans le quotidien du travail sont marqués par la densité de la vie collective et la richesse affective et cognitive des relations interpersonnelles. En effet, la valorisation du produit coïncide avec celle de la collectivité qui le réalise. Le rôle de chaque individu ne prend sens que dans la mission d'ensemble. La part irréductible de la gestion des incertitudes est admise. Elle n'est pas assimilée à une faute humaine mais à un élément constitutif du travail qui ne peut être abordé efficacement qu'à travers la coordination. La réponse à l'aléa est cherchée dans l'échange collectif qui enrichit constamment la socialisation. L'acceptation des différences est facilitée par le partage du savoir technique. Les contrôles externes aux opérateurs ne peuvent être opératoires parce qu'ils heurtent de front l'éthique professionnelle. Le travail complexe ne peut être effectué que dans le respect d'une large autonomie des ouvriers.

L'impossibilité du contrôle externe renvoie à l'obligation de réguler les rapports entre intégration et autonomie autour de la compétence. L'entreprise s'organise comme support fonctionnel au centre opérationnel. La hiérarchie adaptée au modèle professionnel est une hiérarchie en mesure d'animer le débat technique de l'équipe productive, en dialogue avec une technostucture réduite qui ne se consacre pas à la standardisation des procédés mais à l'interface avec l'environnement.

---

<sup>16</sup> R. Sainsaulieu, *op. cit.*

**Tableau 3**

**Modèle professionnel**

<b>Les anciennes caractéristiques du travail productif</b>	<b>Les nouvelles exigences du travail productif</b>
1- Variété des tâches à réaliser pendant les temps productifs  correspondant à des savoirs et savoir-faire stabilisés s'inscrivant dans la référence à un métier	correspondant à des savoirs et savoir-faire non stabilisés
2- Engagement individualisé pendant les temps non productifs  basé sur l'expérience et la formation en situation de travail	basé sur une approche cognitive des problèmes de production
3- Dimension individuelle de la compétence - interactions au sein d'un métier - monopole de connaissances par professionnels	3- Dimension contextuelle et collective de la compétence -interactions entre diverses professionnalités et avec techniciens de production - remise en cause de certains acquis par le rapprochement entre travail direct et indirect, par la circulation des connaissances dans le but de systématiser et rationaliser un usage dans l'organisation de la production

À l'énoncé de ses caractéristiques, il devient évident que le modèle professionnel, jamais disparu mais dont la présence concentrée dans les unités productives petites ou moyennes était occultée pendant la période d'expansion par la diffusion du modèle rationnel, retrouve une actualité certaine. Il fait appel à des capacités dont l'importance est réapparue avec la nature des nouvelles exigences productives. La culture négociatoire observée pendant la période de croissance, chez les ouvriers et des techniciens professionnels, ou des cadres ayant des responsabilités, scelle une identité commune à l'ensemble des acteurs dans le modèle professionnel. Par cette dimension communautaire, il devient une référence pour de nombreuses entreprises après avoir été longtemps considéré comme un modèle dépassé.

Dans les entreprises de production de métier, ce modèle professionnel était pratiqué avant d'être ainsi réhabilité. Le métier y représente une réserve culturelle de communautaire qui peut faciliter la transition vers des spécialités différentes de ces métiers d'origine. La communauté issue du métier peut porter une capacité de réactions collectives aux changements si elle évolue grâce à des formes de participation qui cherchent à renforcer l'identité commune. En l'absence d'une telle réserve de communautaire la conversion au modèle professionnel se révèle plus ardue parce qu'elle se confronte à des sociabilités qui ne lui sont pas congruentes en particulier dans les rapports entre hiérarchie et opérateurs. Des apprentissages culturels peuvent alors être suscités par différentes modalités participatives cherchant à affirmer une identité collective, leurs résultats n'en sont pas moins longs à se dessiner.

Depuis longtemps, dans le modèle professionnel la coopération productive est alimentée par le partage des codes propres au métier. De ce fait, le modèle professionnel préparait aux conditions actuelles de production par l'imbrication entre l'économique et le social qu'il a maintenue, résidant dans la liaison entre la spécification de la production et l'appropriation des exigences de celle-ci par les opérateurs, par la technostructure et la hiérarchie. C'est en cela qu'il se trouve revalorisé au moment où, par ailleurs, il est confronté à des changements techniques qui mettent en cause les métiers sur lesquels il s'était appuyé.

### L'ampleur des recompositions

En somme la possibilité d'appartenance productive dépend de l'organisation du travail et de l'héritage culturel des acteurs eux-mêmes interdépendants.

L'organisation du travail est déterminante par le degré d'autonomie individuelle et collective qu'elle définit. Ce degré d'autonomie peut être défini comme la résultante de différents facteurs. La nature des tâches effectuées: plus les tâches sont qualifiées (temps de cycle important, existence d'autoréglages et d'autocontrôles, diversité et complexité des produits fabriqués), plus l'autonomie individuelle est grande; l'organisation du poste: plus le nombre d'opérations à

effectuer est important, plus l'enchaînement des opérations est modulable, plus les flux entre postes peuvent être réglés par les opérateurs au lieu d'être automatiques et plus l'autonomie individuelle est grande; la polyvalence: elle augmente l'autonomie collective d'autant plus qu'elle est régulée par l'équipe et non imposée par la hiérarchie ; le mode de fixation des objectifs: plus la période (mois, semaine, jour, heure) pour laquelle sont fixés les objectifs est longue plus elle permet une gestion individuelle et collective des temps de travail et de pause ce qui accroît l'autonomie, l'espace de travail, plus la distance entre postes et la longueur des lignes et sous-ensembles productifs sont faibles, plus la composition des équipes est stable, plus l'autonomie collective est renforcée.

Ce sont dans les situations où le travail est le plus professionnalisé et aléatoire que l'autonomie est la plus forte et qu'elle fournit matière à débats qui génèrent et consolident la communauté productive.

L'héritage culturel est assurément fonction des histoires individuelles productrices de valeurs d'identités locales et idéologiques, mais il est aussi ancré dans des relations expérimentées dans le milieu du travail. Les cultures négociatoires des professionnels qui bénéficient par leurs compétences d'une reconnaissance sociale leur donnant toute latitude pour affirmer leur différences et négocier leurs alliances concourent au maintien d'une appartenance productive qui doit toutefois supporter les passages des métiers traditionnels aux professions émergentes. Les cultures de fusion et de retrait des non-professionnels sont au contraire synonymes de communautés de résistance ou d'opposition ayant développé des comportements contraires à la coopération productive. Ces cultures ont été affectées par les mutations : menaces sur l'emploi, réduction des augmentations généralisées de salaires, accentuation des écarts entre catégories socio-professionnelles et diminution des opportunités de mobilité, dévalorisation des savoir-faire acquis par l'exigence au profit des savoirs abstraits. Toutes ces évolutions, loin de les modifier ont renforcé leurs tendances à la dépendance, au souci de sécurité, à la peur de l'initiative et c'est dans ce même moment que leur faculté d'engagement personnel dans un ensemble collectif est sollicité.

Dans cette perspective, l'essoufflement des démarches participatives, qu'elles soient limitées aux ateliers comme les groupes d'expression et les cercles de qualité, ou qu'elles soient lancées pour l'entreprise tout entière comme les projets d'entreprise, s'explique parce qu'elles laissent inchangées les principaux obstacles à la participation que sont la pauvreté des tâches et la limitation des savoirs. Dans les entreprises du modèle rationnel, et en France particulièrement, l'incapacité à tracer un cercle vertueux articulant organisation du travail plus qualifiante et apprentissages culturels pourrait déboucher sur un cercle vicieux : la déception devant l'essoufflement des tentatives de participation renforcerait l'enfermement dans un "taylorisme assisté par ordinateur"<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois, 1990, p. 220.

Les nouvelles conditions de la production signifient des adaptations différentes suivant les modèles d'entreprise sur lesquelles elles se greffent. Les analyses monographiques mettent en évidence les problèmes de transition dans la recherche de renouvellement ou de remise en cause du modèle rationnel et d'actualisation du modèle professionnel. En complément à des études économiques<sup>18</sup> ou sociologiques<sup>19</sup> qui analysent les principes d'un nouveau modèle productif, cette contribution est axée sur la compréhension des *constructions de cohérences assumant conjointement les phénomènes de continuité et les processus de transformation* dans des systèmes productifs obligés à la fois d'endosser la reproduction et d'innover. Plutôt qu'un corps de principes génériques dessinant un nouveau modèle d'entreprise, il s'agit ici de cerner les articulations entre modèles anciens et nouvelles exigences productives pour saisir quels sont les points nodaux de *transition*. Le suivi des processus sociaux d'internalisation des nouvelles exigences montre que certains principes, unanimement mis en avant comme importants dans un nouveau modèle productif, tel celui consistant à assurer une qualité élevée à un prix raisonnable, se déclinent différemment suivant les modèles sur lesquels ils viennent se greffer.

Dans le modèle rationnel, la contrainte est celle de coupler diversification des produits et limitation des coûts. Pour des demandes soutenues sur le long terme et des cycles de produits étendus, les économies d'échelle restent importantes. La concentration et la spécialisation des activités sont destinées à accroître des parts de marché ce qui conditionne l'ampleur de l'automatisation, elle-même facteur de compression des coûts. La production de masse peut être relancée sur un nombre d'activités restreint et une gamme de produits plus différenciée obtenue par des modifications finales apportées à des ensembles de composants standardisés. Dans cette configuration il est possible de parler de flexibilité dynamique<sup>20</sup> ou d'automatisation flexible<sup>21</sup>. La participation directe y est une forme de gestion secondaire cherchant à faciliter l'implantation des changements.

Dans le modèle professionnel, la contrainte porte plus sur la spécification du produit sur des marchés instables où la réputation et l'aptitude technique comptent

---

<sup>18</sup> M. Aglietta, C. Andrée, R. Boyer, R. Leborgne, R. Delorme, P. Ralle et P. Petit, *La seconde transformation. Trajectoires du capitalisme contemporain*, Paris, Economica, 1989; R. Boyer et B. Coriat, *Is a New Mode of Development Emerging? From Technical Flexibility to Macro-Stabilization: a Tentative Analysis*, CEPREMAP, ronéo, 1987.

<sup>19</sup> M. Hollard, *Facteurs de croissance et emplois*, Audition ARES-CFDT, ronéo, 1990; F. Eyraud, A. D'iribarne, M. Maurice et F. Rychener, *Des entreprises en mutation dans la crise, apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs*, Aix-en-Provence, LEST, 1986.

<sup>20</sup> B. Coriat, *Flexibilité technique et production de masse. De la spécialisation flexible à la flexibilité dynamique*, communication au colloque international sur la théorie de la régulation, Barcelone, 1988.

<sup>21</sup> M. Aglietta et alii, *op.cit.*

plus que les prix pratiqués pour des clients dont le nombre est réduit et avec lesquels des liens sont tissés dans la durée. Dans ce cas, il est possible de parler de spécialisation flexible<sup>22</sup> dans laquelle de nouvelles articulations entre participations directe et représentative sont recherchées.

Si les monographies ne permettent aucunement de se prononcer sur leur pondération respective elles indiquent que les politiques suivies par les entreprises ne peuvent guère être résumées par l'une quelconque de ces stratégies, il existe une coexistence de ces stratégies en fonction des modèles dont sont issues les entreprises. Les nouvelles cohérences qui se cherchent ne peuvent être abordées sans prendre en compte les modèles desquels les entreprises se sont rapprochés dans leur histoire. Portée et limites des changements ne peuvent être comprises qu'en référence aux caractéristiques des structures préexistantes.

La mise en perspective historique propre à chaque entreprise trouve un écho à un niveau plus général.

Au XIXe siècle s'est opéré un choix social entre deux conceptions de la production de biens, le modèle rationnel s'est imposé au détriment du modèle professionnel. Le modèle professionnel, basé sur la production de métier, cherchait l'amélioration de l'expression productive. Le progrès technologique pouvait renforcer les qualifications ouvrières en permettant de consacrer des savoir-faire à la réalisation de produits plus variés grâce à des machines aux usages multiples. Avec des équipements facilitant les changements de série rapides et peu coûteux dans une même famille de biens et les changements dans les matériaux travaillés et les opérations effectuées il s'agissait de produire des gammes étendues de produits pour des marchés très différenciés. Le modèle rationnel s'est élaboré à partir d'une volonté de réduction des coûts par l'avènement de la production de masse. Le progrès technologique rendait possible le remplacement des savoir-faire ouvriers par des outils, les activités manuelles décomposées en tâches simples pouvaient être effectuées par des machines spécialisées avec une grande fiabilité et rapidité d'exécution et une possibilité d'apprentissage accéléré. Il s'agissait de produire des volumes importants d'un ensemble de biens obtenus avec une standardisation de leurs composants pour satisfaire des segments de clientèle déterminés en s'appuyant sur la coordination managériale pour la conception et la programmation des tâches et des flux. Les coûts fixes élevés étaient compensés par une baisse de coûts à l'unité au fur et à mesure de l'augmentation des quantités produites ce qui incitait à la stabilisation du marché comme du travail.

Un dualisme industriel s'est instauré dans lequel le modèle professionnel a subsisté en étant largement occulté par la diffusion du modèle rationnel. La

---

<sup>22</sup> M. J. Piore et C. F. Sabel, "The second industrial Divide", *Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books, 1984.



production de métier s'est cantonnée dans un rôle de complément de la production de masse à laquelle la dynamique de croissance était identifiée.

Le nouveau système de performance industrielle oblige à la recherche des compromis entre souci de productivité, propre au modèle rationnel, et souci de flexibilité, propre au modèle professionnel. L'éventail des possibles s'en trouve ouvert: les deux modèles s'opposent moins qu'ils ne constituent les deux pôles d'un ensemble unique qui peut être qualifié "d'industrialisé-singularisé"<sup>23</sup> puisque suivant des normes industrielles, des ensembles produits-services de plus en plus différenciés y sont réalisés; entre ces deux pôles se développent des modèles mixtes. Les formes de flexibilité sont diverses: quantitative, interne ou externe, qualitative, et les entreprises ont des marges de manœuvres pour décider des formes qu'elles privilégient. Pour les entreprises étudiées qui ont opté, entièrement ou partiellement, en faveur de la flexibilité qualitative, alimentée par différentes modalités participatives, les nouvelles exigences productives se traduisent par la recherche de comportements au travail qui postulent l'existence d'une appartenance productive. L'adhésion est supposée remplacer tendanciellement le contrôle hiérarchique rendu inopérant par la nature des capacités à mobiliser.

Cela explique un renversement: le modèle professionnel, longtemps considéré comme une survivance du passé appelé à disparaître, se trouve revalorisé par la réserve culturelle communautaire qu'il s'avère détenir.

C'est en ce sens que le modèle professionnel est réactualisé dans les conditions modernes de la production. Encore faut-il bien s'entendre sur le sens de cette réactualisation industrielle. Si la part relative des ouvriers spécialisés diminue au sein de la population ouvrière, la totalité des postes ouvriers n'est pas en voie de se professionnaliser; ce sont plutôt les comportements exigés, autant des ouvriers professionnels que des ouvriers sans professions, qui se rapprochent de ceux mis en œuvre traditionnellement dans l'univers professionnel. La réactualisation du modèle professionnel tient plus à la pertinence des comportements liés à ce modèle — autonomie, initiative, perception globale du procédé — qu'au contenu des métiers dans lesquels ce modèle s'incarnait puisque ceux-ci se trouvent bouleversés par l'innovation technique.

Jean-Louis LAVILLE,  
Responsable  
CRIDA-LSCI, CNRS

---

<sup>23</sup> A. D'Iribarne, Exposé dans le cadre du projet de recherche *Facteurs de croissance et emploi*, ARES, Analyse recherche économique et sociale, CFDT, 1989.

## Résumé

Ce texte propose d'abord une synthèse critique des recherches effectuées en France sur la participation des salariés. Ensuite, à partir d'observations approfondies dans une trentaine d'entreprises, il vient renouveler l'approche de ce sujet dans le cadre d'une socio-économie de l'entreprise où les relations sociales et professionnelles sont mises en rapport avec la nature des marchés et des produits, l'organisation de la production et les systèmes techniques.

Cette démarche débouche sur la mise en évidence d'une liaison entre participation des salariés et nouvelles caractéristiques de travail productif, ce qui amène à formuler les hypothèses de constitution d'une appartenance productive ou d'émergence d'un nouveau modèle professionnel. Les hypothèses sont développées dans l'article.

**Mots-clés:** participation, salarié, entreprise, relations professionnelles, marché, système technique, modèle professionnel, France

## Summary:

The text begins with a critical synthesis of French research on participatory practices by salaried employees. Next, we offer a new analytic framework on participatory practices which, on the basis of fieldwork in 30 enterprises, presents a social economy of enterprises: social and occupational relations are related to the nature of markets and products, the organization of production and technology systems.

The analysis commences by bringing out the links between participatory practices and the new characteristics of productive labour. This leads us to formulate hypotheses concerning the formation of a new form of productive association or, alternatively, the emergence of a new occupational model. The article then focuses on further development of these hypotheses.

**Key-words:** participation; employees; enterprise; market; technology systems; occupational models; France.

## Resumen

Este texto propone en primer lugar una síntesis crítica de las investigaciones efectuadas en Francia acerca de la participación de los asalariados. Luego, a partir de detenidas observaciones en una treintena de empresas, este texto quiere renovar el enfoque de este tema en el marco de una socioeconomía de la empresa donde las relaciones sociales y profesionales están vinculadas con la naturaleza de los

mercados y de los productos, con la organización de la producción y con los sistemas técnicos.

Este procedimiento señala la relación entre la participación de los asalariados y las nuevas características del trabajo productivo, lo que lleva a formular las hipótesis de la constitución de un arraigo productivo o la emergencia de un nuevo modelo profesional. Tales hipótesis son desarrolladas en el trabajo.

**Palabras claves:** participación, asalariado, empresa, relaciones profesionales, mercado, sistema técnico, modelo profesional, Francia.