

International Review of Community Development

Revue internationale d'action communautaire



Une fumée sans feu Smoke but no fire Un humo sin fuego

Danièle Linhart

Number 25 (65), Spring 1991

Le travail : autres réalités, autres regards

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1033922ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1033922ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (print)

2369-6400 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Linhart, D. (1991). Une fumée sans feu. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (25), 169–173.
<https://doi.org/10.7202/1033922ar>

Article abstract

At the request of the editors of this issue, the author based her reflection on the analyses presented in the preceding articles. She questions whether it is appropriate to speak of radical changes in industrial work and the parallel transformation of areas of study in the sociology of work. She notes that if researchers are becoming increasingly fascinated with the study of organizational change, they are gradually abandoning studies on work itself, where there is very little evolution. She shows how it is reductionist to view the sociology of work as a complementary discipline to the Taylorist era. That a fair number of sociologists in this area have apparently erroneously done so has effectively lessened the scope of their critical analysis.

Une fumée sans feu

D. Linhart

Une certaine lecture des contributions ici rassemblées laisserait penser que l'on aurait atteint actuellement dans le monde (ex-) industriel occidental un stade crucial où se redéfiniraient de fond en comble les enjeux du monde du travail. De nouvelles technologies se diffusent massivement, les pressions concurrentielles s'exacerbent, les mentalités se transforment, tout cela exercerait une poussée fantastique favorisant l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail, et donc celle de nouveaux acteurs dont les formations, les qualifications et les modes de mobilisation seraient en rupture avec la logique antérieure. Dans cette perspective, tout logiquement, il s'ensuit que les objets de recherche de la sociologie du travail, eux aussi, devraient être redéfinis, au point même que pour certains auteurs la sociologie du travail, produit du passé taylorien qu'elle analysait et avec lequel elle

se serait confondue, n'aurait plus grand sens.

Un implicite gênant

Que les choses changent, qui le nierait ? Les nouvelles technologies ne se diffusent-elles pas ? Le marché n'est-il pas l'objet de nouvelles contraintes ? Les entreprises ne sont-elles pas à la recherche de nouvelles techniques managériales et organisationnelles (avec notamment la production en flux tendu, le management participatif) ? Et qui oserait affirmer que cela n'a pas de répercussion sur les postes de travail, les contenus des tâches, les formations nécessaires et donc les qualifications ?

Que la sociologie du travail s'enrichirait en incorporant à ses pratiques méthodologiques les acquis d'autres sous-disciplines, qui en douterait ? Cela n'est que pur bon sens.

Mais il me semble bien que ce qui s'exprime de manière diffuse et pourtant si bien partagée dans

nombre de contributions est d'une autre nature. On nous propose l'idée d'une transformation radicale du monde du travail (des entreprises et du travail), et donc quasi nécessairement de la sous-discipline sociologique qui s'y consacrait, parce qu'elle se limitait à l'analyse du travail taylorisé.

Ce point de vue mérite d'être discuté : c'est ce que je me propose de faire en prenant appui sur mes recherches comme sur des travaux menés dans ce domaine. Il s'agit bien pour moi de rendre explicite, de mon point de vue, ce qui ne l'est pas et d'analyser les implicites dans le discours, comme le fait si finement R. Boudon dans son dernier livre *L'Art de (se) persuader des idées douteuses, fausses et fragiles* (Fayard, 1990).

La fin de l'hégémonie taylorien ?

Le déferlement de modifications de natures variées qui affectent

tent le monde du travail, la multiplication des discours et analyses qui affirment l'importance du virage abordé, l'accélération même des changements (c'est par rafales que se succèdent les réformes de gestion, les campagnes multiples de mobilisation des salariés, les plans de formation, etc.) tendent à accréditer l'idée d'une transformation radicale en cours, dans la mesure surtout où ils brouillent la vue et rendent complexe l'appréciation de ce qui change réellement et de ce qui ne change pas.

La situation actuelle des entreprises se caractérise en effet par le fait que des évolutions importantes se produisent qui masquent l'inertie d'autres composantes de la réalité de ces mêmes entreprises. Ainsi, si l'on accepte de distinguer le fonctionnement global de l'entreprise (les modalités de gestion des interfaces des différentes fonctions de l'entreprise, leur mise en cohérence globale, l'organisation des multiples flux informationnels qui traversent l'espace interne de l'entreprise, bref tout ce qui touche à l'équilibre interne) de l'organisation du travail proprement dite (c'est-à-dire la détermination formelle des opérations d'exécution ainsi que les conditions de leur effectivité), force est, sur la base des enquêtes de terrain disponibles effec-

tuées dans divers laboratoires de recherche et organismes¹, de constater que ce qui change réellement dans le cadre de la modernisation se situe principalement dans l'espace du fonctionnement interne de l'entreprise. L'organisation du travail, et notamment de celui des exécutants, reste relativement inerte, c'est-à-dire qu'elle continue d'être régie par les principes tayloriens de séparation entre conception et exécution.

On se trouve ainsi dans une situation curieuse où se développe progressivement un véritable décalage entre les deux espaces constitutifs de l'entreprise, qui évoluent selon des logiques différentes et indifférentes l'une à l'autre.



Ce qui change

Toute la substance de l'évolution des entreprises, celle qui conduit selon ses prophètes à l'entreprise du troisième type, de l'excellence, d'une ère nouvelle en rupture avec le taylorisme et le fordisme, concerne très précisément les conditions sociales organisationnelles et techniques de l'intégration optimale de ses différentes fonctions, la recherche d'une nouvelle forme de cohérence affirmée autour de l'impératif commercial. Une cohérence fort différente d'un équilibre *ex post* et approximatif résultant de multiples et partielles routines de fonctionnement, nourries par un esprit de clan, ce qui

était le lot commun de la majorité des grandes entreprises françaises.

De très importants efforts sont, en effet, consentis pour nourrir une démarche nouvelle de rationalisation d'ensemble de l'entreprise. Démarche qui la balaye toute entière et englobe l'atelier, cette fois revalorisé, et qui fait son entrée de plain-pied dans l'entreprise à égalité avec les services fonctionnels.

La refonte de l'organisation interne de l'entreprise autour des nouveaux impératifs de fiabilité, diversité, rapidité d'adaptation et qualité se mène sur la base de nouvelles technologies informatiques (telles que GPAO, CFAO) qui non seulement envahissent toutes les fonctions mais investissent également, phénomène jusque-là inédit, le champ d'articulation même de ces différentes fonctions, sur la base de nouvelles techniques organisationnelles (telles que la production en flux tendu), mais également, en France, tambour battant, autour de la participation de tous, hiérarchie et exécutants. Aux relations bureaucratiques et cloisonnées qui assurent tant bien que mal une régularité approximative du fonctionnement d'ensemble, les directions entendent substituer une mobilisation générale où tout le monde concourt à assurer une pleine efficacité des nouvelles technologies organisationnelles. Contre les rigidités hiérarchiques, contre les cloisonnements fonctionnels, contre l'excès centralisateur, tous les salariés sont incités à militer.

C'est sans doute de cette conjonction entre une refonte organisationnelle du fonctionnement d'ensemble de l'entreprise, appuyée sur des technologies de pointe et un recours d'une nature spécifique aux exécutants (à travers de multiples groupes de con-

certation, d'incessantes campagnes de mobilisation, pour un projet d'entreprise, pour la qualité totale, etc.) qu'a surgi l'idée, si vite propagée, d'une rupture avec le taylorisme.

Dans cette refonte de l'espace interne, les exécutants se voient offrir un rôle nouveau. On ne leur demande plus d'être de simples récepteurs passifs d'ordres et de consignes, on leur demande d'être des éléments dynamiques d'un grand réseau : d'émettre des informations, de diffuser les diagnostics que l'expérience professionnelle permet de formuler, de participer au grand mouvement d'uniformisation, de standardisation des références, des codes, des langages indispensables pour la rationalisation et la transparence garantissant la flexibilité recherchée. On leur demande également d'être réceptifs à toute une série de paramètres qu'ils n'avaient pas à connaître auparavant, notamment des contraintes en termes de coût, qualité, délai, etc. On leur demande en quelque sorte d'avoir un esprit managérial, une conscience gestionnaire.

Sur ce plan, il y a bien une évolution d'importance. De simples pionniers qu'ils étaient dans l'espace de l'entreprise, les exécutants sont désormais habilités à intervenir activement dans la modernisation de l'entreprise, à se mobiliser pour faciliter, améliorer son fonctionnement interne. Certes, ils n'y ont pas pouvoir de décision. Ils sont là pour transmettre des informations utiles, des avis, des propositions, parmi lesquels les responsables effectuent un tri, pour utiliser et appliquer ce qui leur semble compatible avec l'intérêt de l'entreprise de leurs points de vue. Et d'autre part ils sont, ces exécutants, censés intégrer des contraintes qu'on leur impose. Mais il serait toutefois absurde de ne pas y voir une réelle évolution,

ne serait-ce que dans la façon dont sont considérés les exécutants.



Ce qui change peu

Si l'on s'essaie à un bilan, un tant soit peu synthétique, du devenir de l'organisation du travail en cas d'automatisation de la production et de modernisation de l'entreprise, il semble que trois tendances se dessinent. La première, celle qui paraît largement dominante, n'est que la simple reproduction du modèle taylorien de division des tâches. Les deux autres, qui sont à l'opposé l'une de l'autre, sont nettement moins répandues : intensification de la logique taylorienne d'un côté ; tentative réelle de transformation de l'organisation du travail dans une perspective de déTaylorisation.

On est bien loin d'une évolution harmonieuse unilatérale, bien loin aussi d'une rupture avec la logique taylorienne.

Avec l'informatisation, on assiste en effet, dans certains cas, à un accroissement de la distance entre conception et exécution ; on voit dans telle PME naître des bureaux de méthodes jusqu'alors inexistants, et se développer la substitution (Maurice et autres, 1987) d'une organisation OS/Règleurs en dépit d'une forte professionnalité ouvrière au départ, on observe dans telle entreprise du bâtiment la pratique

systématique d'une polyvalence « non qualifiée » avec augmentation considérable de la précarité de la main-d'œuvre (De Oliveira, 1985), et on découvre que s'approfondissent dans telle entreprise textile (Agache et Sueur, 1985) des clivages plus profonds au sein de l'encadrement et entre celui-ci et le groupe des ouvrières, bien que l'on assiste dans ces trois exemples à l'implantation d'un mode de management participatif qui renvoie à ce que je décris plus haut.

Dans d'autres cas, par contre, l'automatisation est occasion de tentatives sérieuses pour rompre avec la logique taylorienne et innover sur le plan de l'organisation du travail, de la définition des tâches, ou plutôt des fonctions.

On pourrait citer parmi ces tentatives le cas de Peugeot Mulhouse, avec l'opération ISOAR², qui vise à définir de nouvelles qualifications et pour ce faire invente une démarche qui se veut dès l'origine participative, comme celui de Valéo Thermique³, où un plan d'innovation sociale a accompagné la réorganisation des ateliers.

Outre leur petit nombre, leur caractère expérimental et limité, ces cas d'innovations réelles frappent surtout par les embûches, les difficultés et obstacles de toutes natures qu'elles rencontrent : inadéquation des indicateurs en fonction dans l'entreprise, conflits d'intérêts professionnels (une revalorisation du travail dans l'atelier ne sied pas à tout le monde), réticence de la hiérarchie, difficultés à définir les nouveaux métiers, les nouvelles compétences pertinentes, ainsi que les formations adaptées... On pourrait en égrener beaucoup d'autres qui rendent bien compte d'ailleurs de la réticence de la majorité des directions à s'engager sur la voie de l'innovation en matière d'organisation du travail, qui rendent bien

compte, en d'autres termes, de l'hégémonie du modèle de la reproduction, en cas d'informatisation et modernisation de l'entreprise.

Parmi les embûches, il en est une d'importance qui est toujours passée sous silence, sans doute à cause de son immatérialité, qui ne la rend pas aisément perceptible : la forte méfiance qui nourrit les relations entre dirigeants et responsables d'un côté, exécutants de l'autre.

Pourtant, on le sait, dans les entreprises, des mondes différents, des cultures différentes s'affrontent, alimentés par une méfiance réciproque. Cette méfiance a d'ailleurs joué un grand rôle dans la diffusion du taylorisme, qui peut être compris comme une méthode sophistiquée de contrainte et de contrôle des ouvriers.

Si, à l'heure actuelle, les directions n'hésitent pas à faire appel aux exécutants pour assurer leur mouvement de modernisation d'ensemble, elles n'ont pas à leur égard une confiance suffisante pour les responsabiliser, les rendre autonomes dans le cadre de leur activité professionnelle. Il faut dire que la mobilisation organisée dans les divers groupes est une participation encadrée par la hiérarchie et qui repose sur le volontariat, c'est-à-dire sur des salariés qui acceptent de jouer le jeu,

qu'elle passe par la parole (où l'on puise ce que l'on veut) et non par les actes.

Se lancer dans une organisation plus décentralisée du travail, laisser une large part à l'initiative des opérateurs, les responsabiliser dans leur activité productive tout en pensant qu'ils ne sont pas vraiment prêts à jouer le jeu, qu'ils n'adhèrent pas véritablement aux intérêts de l'entreprise, c'est une tout autre aventure. En tout cas, les directions sont fort peu nombreuses à vouloir courir ce risque. Même si leur manque d'audace grève la performance des nouvelles techniques de gestion comme l'usage d'installations fortement sophistiquées, elles préfèrent attendre et multiplier les dispositifs participatifs destinés, cette fois, d'une part à pallier les dysfonctions, les insuffisances inhérentes à une division des tâches rigide et peu pertinente face à un environnement de plus en plus instable, à constituer, d'autre part, des lieux où se diffuse un autre état d'esprit plus consensuel, des lieux où s'expérimentent d'autres types de rapports sociaux plus harmonieux. Dans cette dernière perspective, les démarches participatives constitueraient une sorte de détour permettant, à terme, de sortir du dilemme dans lequel restent, pour l'heure, plongés les responsables d'entreprise : comment peut-on responsabiliser des individus auxquels on ne fait naturellement pas confiance ?

On comprend mieux, me semble-t-il, l'importance accordée au participatif par les entreprises françaises en l'occurrence. Il a de multiples fonctions situées à des niveaux différents : il joue un rôle important dans la modernisation du fonctionnement interne de l'entreprise. Il a une fonction de béquille dans le cadre d'une organisation du travail qui reste régie

par les principes tayloriens de conception du travail. Il constitue une source possible de transformation didactique des mentalités, indispensable pour que s'estompe à terme la méfiance réciproque des responsables et des exécutants.

Ces fonctions sont plus ou moins constituées consciemment en stratégie. En tout cas, certains groupes professionnels sont plus sensibles à tel ou tel aspect. Ainsi les responsables des ressources humaines seront-ils plus souvent concernés par le dernier aspect du participatif, celui qui conduit à un lent apprentissage d'autres relations sociales dans l'entreprise ; les responsables de la fabrication militeront plutôt en faveur de cercles de qualité visant à combattre les effets négatifs du taylorisme, et les directions générales seront plus préoccupées par l'usage de groupes de concertation actifs dans le cadre de la rationalisation d'ensemble de l'entreprise.

Peu importe. Ce qui me paraît essentiel, ici, est de mettre en évidence que les importantes évolutions qui se produisent de nos jours dans les entreprises affectent pour l'essentiel le fonctionnement interne de l'entreprise et prennent, pour beaucoup, l'allure de démarches participatives.

De mettre en évidence aussi et surtout que ces évolutions, qui focalisent toutes les attentions, concentrent tous les intérêts et, d'une certaine façon, rassasient les curiosités, font passer à l'arrière-plan le fait que du côté du travail, des situations concrètes de travail, les choses en réalité n'évoluent que bien peu, pour ne pas dire le plus souvent pas du tout.

Mais le problème est que de plus en plus de sociologues du travail, comme emportés dans la tourmente des nombreuses évolutions et turbulences qui balayent les entreprises, délaissent l'étude du travail réel, des situations con-

crètes de travail, pour se consacrer à l'analyse de l'entreprise et de son rapport avec l'environnement. Ils ne peuvent alors voir le décalage grandissant qui s'opère entre les deux espaces constitutifs de l'entreprise (les bases du fonctionnement de cette dernière s'arrimant à d'autres principes que ceux qui régissent l'organisation du travail qu'elle abrite). Fascinés par d'autres approches qui font plus place à ce qui change et se transforme, ils en viennent à faire de faux procès à la sociologie du travail, dont ils ne retiennent que les insuffisances, les limites inhérentes à toute sous-discipline. La sociologie du travail leur apparaît comme un vestige d'un passé taylorien révolu.

Outre que ce passé est, comme je me suis efforcée de le montrer, loin d'être en réalité révolu, il me paraît réducteur de considérer la sociologie du travail comme une discipline simplement accompagnatrice de la période taylorienne, elle qui, prétendant que le travail tient dans notre société une place hégémonique, s'est toujours préoccupée de faire le lien entre l'atelier, le travail concret et les autres dimensions de la vie sociale, sans avoir l'outrecuidance de s'approprier leur analyse.

Danièle Linhart
GIP « Mutations industrielles »
CNRS
Paris

DE OLIVEIRA, Faria. 1985. *Flexibilité organisationnelle et enjeu salarial*. Document CEREQ, Série POETE.

MAURICE, M., F. EYRAUD et A. d'IRIBARNE. 1987. *Des entreprises en mutation dans la crise*. Rapport LEST.

Notes

¹ Voir notamment les travaux réalisés par le CEREQ (dans le cadre de la série « POETE » et de la collection « Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens dans les industries en cours d'automatisation ») ainsi que les travaux du LEST.

² Impact social et organisationnel des automatisations et de la robotique (Coffineau et Sarraz, 1985).

³ Étudié par J. Cariou-Gauthier et F. Ouachani, rapport ronéoté, 1988.

Bibliographie

AGACHE, G., et M. SUEUR. 1985. *La Recomposition des groupes professionnels dans le textile*. Document CEREQ, Série POETE.

COFFINEAU, A., et J. P. SARRAZ. 1985. « ISOAR », IECI Développement, collection Programme mobilisateur technologie-emploi-travail, octobre.