

DEUX SCENARIOS EN UN
ou les voies apparemment paradoxales
de la division du travail aujourd'hui

Michel Freyssenet
CNRS (Iresco-Csu)

De nombreux chercheurs écrivent aujourd'hui qu'un nouveau modèle productif est en cours de formation et de diffusion. Ils en donnent des définitions très voisines et en font la même description. S'ils en discutent le degré de réalité, de généralité et d'homogénéité selon les pays et les secteurs d'activité, ils s'accordent pour penser qu'il s'imposera tôt ou tard en raison de son efficacité, comme l'attestent les résultats économiques du Japon, où il aurait été inventé pour l'essentiel et adopté depuis de nombreuses années.

Les entreprises auraient été amenées en effet à rechercher de nouveaux modes d'organisation et de gestion. Les raisons en seraient l'épuisement des capacités du modèle taylorien-fordien à augmenter la productivité, les conditions et les exigences nouvelles de marchés plus internationalisés, plus instables, moins prévisibles, plus concurrentiels et plus exigeants, les potentialités et les caractéristiques des nouvelles technologies, enfin les aspirations et les refus d'une main-d'oeuvre urbanisée et scolarisée. Cet environnement les conduirait, sous peine de disqualification et de disparition, vers un modèle de production caractérisé par la variété des fabrications, la réactivité et l'adaptabilité aux changements de la demande, l'innovation permanente, la qualité, la mobilisation de l'intelligence des salariés et leur participation à la réalisation des objectifs, et in fine par l'inversion réelle de la division du travail.

Ces traits résulteraient d'innovations techniques, organisationnelles et gestionnaires, largement diffusées aujourd'hui ou en passe de l'être, à savoir le "juste à temps", le partenariat avec les fournisseurs, la qualité totale, l'automatisation programmable, le découplage des fonctions, la réduction de la ligne hiérarchique, la polyvalence horizontale et verticale, la constitution d'équipes de travail autonomes, etc. Les entreprises dynamiques convergeraient donc vers ce modèle, avec quelques variantes et par des voies et à des rythmes propres à leurs pays d'appartenance, à leur secteur d'activité et à leur histoire.

Si telles étaient ses caractéristiques, ce modèle aurait, notons-le d'emblée, la propriété, quasi miraculeuse, de réconcilier après deux siècles d'errements tragiques et d'histoire chaotique, rentabilité du capital, compétitivité des entreprises, satisfaction des consommateurs et épanouissement des salariés, en d'autres termes croissance économique, développement social et accomplissement humain, comme si les contradictions du rapport salarié s'évanouissaient ou bien n'avaient été antérieurement que pure illusion ou invention. Une telle conclusion mérite quelque prudence avant de l'énoncer, et invite à regarder de plus près ce modèle unique, candidat au remplacement du modèle taylorien-fordien.

La thèse, soumise ici à discussion, est que deux processus, au moins, sont à l'oeuvre à travers les transformations que connaissent les entreprises. Ils préfigurent des modèles productifs nouveaux, semblables sur de nombreux points, mais différents sur un trait essentiel: le type de division du travail. À ce titre, ils ne peuvent être considérés comme des variantes d'un modèle commun.

La confusion en un seul et même modèle de trajectoires industrielles distinctes du point de vue de la division du travail a plusieurs origines.

Tout d'abord, la "requalification" des travailleurs antérieurement non-qualifiés apparaît à beaucoup comme un phénomène général et sans ambiguïté, et les niveaux différents de "requalification" constatés sont interprétés comme étant simplement des étapes d'un processus d'inversion de la division du travail, qui ne ferait plus de doute.

Ensuite, la division de l'intelligence du travail, improprement appelée division de la conception et de l'exécution ou bien encore division du travail manuel et du travail intellectuel, serait le produit du taylorisme et du fordisme ou bien aurait été poussée à ses limites par ces derniers. De l'abandon trop évident des principaux attributs du modèle productif que ces deux courants de pensée ont contribué à constituer, il en est déduit à tort que la division du travail change de nature et de sens.

Enfin, la division du travail est de fait utilisée comme une catégorie descriptive de la réalité, et non comme un concept, c'est-à-dire comme un outil intellectuel permettant de comprendre une réalité, dont la signification ne se donne pas à voir d'une manière évidente. Cette réduction, qui est une méconnaissance théorique, amène ainsi beaucoup à considérer le regroupement de tâches ou de fonctions antérieurement séparées comme la preuve d'une recomposition du travail et de l'inversion de la division de son intelligence.

Des deux trajectoires, la première est de loin la plus généralisée. Elle s'inscrit, contrairement aux apparences et aux discours tenus, dans le processus bi-séculaire de la division de l'intelligence du travail, la "requalification" des travailleurs non-qualifiés n'étant dans ce cas qu'un moment et un moyen pour accroître cette division. La deuxième, localement dessinée, amorce une inversion réelle de la division de l'intelligence du travail, mais ne paraît généralisable et durable qu'à des conditions sociales et politiques dont on peut penser qu'elles sont difficilement compatibles avec le rapport salarié, ou pour le moins qu'elles ne peuvent être réunies sans de profonds changements de ce rapport social.

1. “Requalification” et automatisation prescriptive

Le premier scénario se caractérise, au niveau des ateliers de fabrication, par la constitution d’équipes autonomes de travail. Elles assurent, selon des modalités décidées souvent en leur sein, la conduite, la première maintenance, le contrôle qualité, la préparation, le changement d’outil et le suivi de production. Leurs membres, ou certains d’entre eux, participent parfois à des réunions au cours desquelles il leur est demandé de faire part de leurs observations et de leurs suggestions afin d’améliorer les performances des installations qu’ils ont en charge. Ce sont généralement d’anciens ouvriers non-qualifiés, sélectionnés pour suivre une formation de 2 à 4 mois, et qui se voient fréquemment attribués la classification de “professionnel de fabrication”.

Cette organisation du travail présente à première vue les traits manifestes d’un renversement du processus de la division du travail que nous connaissons: travail en équipe, autonomie relative, regroupement de fonctions, polyvalence des tâches, réduction de la ligne hiérarchique, sollicitation et valorisation des suggestions, formation, élévation de la classification... Cette conclusion cependant est tirée sans prendre en compte le changement dans le contenu du travail qu’opère la forme actuelle d’automatisation.

L’automatisation est réputée neutre socialement depuis que l’on croit avoir démontré que la division du travail peut être de niveau différent à “technique identique”. On ne prend plus la peine d’analyser sociologiquement les techniques concrètement mises en oeuvre dans l’activité productive, comme si elles n’étaient pas elles-mêmes des produits sociaux, et comme si leur évolution relevait d’une logique propre, universelle et sans liens avec les rapports sociaux dans lesquels elle se réalise.

Or l’étude de la conception et de l’exploitation des installations automatisées fait apparaître que ces installations sont la matérialisation de principes et de pré-supposés économiques et sociaux discutables et discutés, aboutissant à prescrire le travail, à réduire le plus possible la présence et l’intervention humaines, à extérioriser l’opérateur et à disqualifier les savoirs antérieurs ou à se substituer à eux. Cette forme sociale d’automatisation est non seulement compatible avec le type de “requalification” précédemment décrite, mais elle l’exige même pour développer la division de l’intelligence du travail. C’est ce paradoxe que je voudrais démontrer, en montrant qu’il se dénoue si l’on analyse les conséquences des pré-supposés de la conception actuelle des moyens automatisés.

1.1. L’impossibilité d’acquérir l’intelligence pratique des installations

La réduction de la main-d’oeuvre directe et indirecte, aussi forte et rapide qu’il paraît techniquement et économiquement possible et raisonnable de le faire, est considérée comme le moyen privilégié pour élever les performances économiques et pour justifier les investissements. Il s’en suit la recherche des temps sous-employés et des moyens techniques de les éliminer. La surveillance humaine des machines automatisées est une activité qui prend beaucoup de temps. Elle apparaît vide et improductive. Elle ne serait qu’attente de l’incident pour réagir. Son remplacement par des arrêts automatiques se déclenchant dès lors qu’une anomalie est repérée par un système de détection automatique, a l’avantage aux yeux de leurs concepteurs de dispenser les opérateurs d’attendre inutilement, de permettre de leur confier des tâches effectués antérieurement par

d'autres durant le temps considérable ainsi dégagé, et de réduire sensiblement l'effectif nécessaire.

Mais se faisant, les conducteurs de machines se trouvent privés de la possibilité de connaître, par l'observation continue du fonctionnement réel des installations et des conditions de production, les origines des défauts et des pannes, et d'acquérir ainsi progressivement une intelligence pratique des situations de fabrication, condition à la formation d'une compétence effective. Ils ne sont plus dès lors en mesure de se constituer un savoir structuré, et donc d'avoir les réponses appropriées aux situations imprévues par les concepteurs, et de concevoir des propositions d'amélioration significatives qui fassent d'eux des interlocuteurs véritables, reconnus et respectés des services techniques.

Or les tâches, antérieurement confiées à d'autres, qu'ils ont maintenant à accomplir, ne leur redonnent pas, par une autre voie, la vision d'ensemble du travail qu'elles sont censées leur procurer, car elles ont, dans le même temps, changé de contenu. C'est ainsi que la préparation d'outils se fait sur des outils préréglés et leur changement selon une périodicité décidée à l'avance ou automatiquement calculée. Il en est de même du contrôle qualité, de la première maintenance et du suivi de production sous l'effet d'un deuxième présupposé.

La réduction du temps d'intervention sur incident serait l'objectif prioritaire pour élever le taux d'engagement et de régularité de fonctionnement des installations automatisées, taux qui conditionne en effet la production en volume, en qualité et en délais. Or le temps de localisation et de diagnostic des incidents est le temps le plus long et le plus variable dans le temps total d'intervention, le temps de réparation lui-même étant plus court, plus régulier, et plus facilement calculable, normalisable et réductible par des mesures organisationnelles.

1.2. Une recomposition du travail déqualifiante

D'où les efforts faits pour automatiser la localisation des incidents et surtout le diagnostic de leur origine. Cette automatisation permet d'opérer une répartition nouvelle des tâches de maintenance, apparemment intéressante pour tout le monde, mais qui est en fait la première étape d'une division de l'intelligence du travail de maintenance.

Si la réparation, suite à la localisation et au diagnostic de l'incident, apparaît simple (déblocage, nettoyage de cellules, vissage...) et courte (généralement moins de deux minutes), elle peut être, et elle est de fait confiée aux conducteurs, qui peuvent aisément l'effectuer après une formation légère, voire après une courte période de travail "en double". Si la réparation est plus complexe, si elle demande des démontages et des outils spécifiques, elle est réalisée par les ouvriers professionnels d'entretien. À première vue, cette répartition semble profitable à tout le monde et c'est ainsi qu'elle est présentée. Les ouvriers d'entretien sont déchargés des interventions banales et peuvent se consacrer entièrement aux opérations exigeant leur niveau de compétence. Et les conducteurs voient leur travail enrichi par la réalisation d'opérations de maintenance dites de premier niveau.

Mais en tirant hâtivement cette conclusion, on oublie d'observer que les ouvriers d'entretien se voient privés par cette forme d'automatisation de deux moments essentiels de leur métier, justifiant leur qualification initiale et conditionnant le développement de leur compétence, à savoir le diagnostic de l'incident permettant la réparation immédiate d'une part et la recherche et éventuellement l'élimination des causes premiè-

res permettant que l'incident ne se reproduise plus d'autre part. Cette dernière activité est confiée de plus en plus aux services techniques ou à des techniciens d'atelier, qui ne s'y livrent que pour les pannes les plus pénalisantes. Quant à la réparation immédiate elle-même, elle consiste de plus en plus souvent en l'échange standard du sous-ensemble "diagnostiqué" automatiquement comme défaillant, que ce soit du point de vue de la qualité ou du point de vue du fonctionnement de l'installation. À terme, les conducteurs pourront eux-mêmes effectuer ces échanges standard, comme on peut le constater sur les matériels les plus récents, et ainsi remplacer les ouvriers d'entretien au fur et à mesure du renouvellement du parc machine.

L'horizon de ce scénario est donc la constitution d'une part d'un groupe important de "conducteurs-mainteneurs" indifférenciés, sans compétence particulière et affectables à une gamme large d'installations automatisées, et d'autre part un petit effectif de spécialistes, techniciens ou ingénieurs, traitant les cas rares ou nouveaux et en charge d'améliorer les performances des installations. Cette forme de répartition des tâches n'exclue pas, au contraire, que ces derniers consultent les premiers. Ils peuvent avoir fait quelques observations utiles, mais ils ne sont pas en mesure d'acquérir une intelligence d'ensemble des installations et donc d'être des interlocuteurs indispensables.

Le troisième présupposé est que l'incertitude majeure du système technico-productif réside dans sa composante humaine, toujours susceptible de "défaillance" physique, psychologique, morale et sociale. D'où la préoccupation de réduire, de canaliser et de prescrire l'intervention humaine au niveau de la conduite, et de plus en plus au niveau de la maintenance, en ne donnant à voir et à comprendre que ce qui est jugé, a priori par les concepteurs ou a posteriori par ceux qui en assurent le suivi technique, comme nécessaire et suffisant pour le bon fonctionnement et le bon entretien des installations. Elle se traduit par des compactages, des verrouillages, des inaccessibilités, des "sécurités", des illisibilités, des modes de saisies et des représentations des processus en cours tels, que conducteurs et dépanneurs ne puissent qu'être amenés à se conformer aux procédures considérées comme correctes.

Il en résulte que lorsque les conducteurs et les dépanneurs, à leur initiative ou à la demande de leur hiérarchie d'atelier, cherchent à analyser le fonctionnement des installations pour anticiper les incidents ou pour en éliminer les causes premières, ils éprouvent les plus grandes difficultés pour le faire quand ils ne sont pas face à des impossibilités totales. C'est bien cette contradiction que vivent les travailleurs engagés dans des organisations dites qualifiantes, et c'est la raison pour laquelle ces dernières s'étiolent au bout de quelques temps ou ne donnent pas le niveau de résultats espérés tant en matière de performance qu'en matière d'implication des salariés.

La recomposition du travail au bénéfice des ouvriers antérieurement sans qualification, n'est donc qu'apparente dans ce scénario. Elle a l'apparence que lui donne les mots que l'on emploie pour désigner les tâches regroupées, mais dont on oublie de dire qu'elles ont changé de contenu et que l'on devrait désigner en toute rigueur autrement.

1.3. La poursuite de la division de l'intelligence du travail

Le paradoxe se dénoue donc. L'attribution de tâches nouvelles aux opérateurs se fait au moment où ces tâches sont vidées de ce qui en faisait la complexité majeure. Elle permet ainsi de poursuivre la division de l'intelligence du travail.

La "requalification" qui en résulte pour les opérateurs n'est cependant pas entièrement fictive, dans la mesure où elle diversifie et "enrichit" leur travail et où elle

s'accompagne généralement d'une classification supérieure. Mais cette "requalification" est relative et temporaire. Relative, en ce sens qu'elle ne renvoie pas à une activité dont l'exercice en exige et en développe l'intelligence. Elle ne correspond qu'à la juxtaposition de tâches vidées du contenu qui en faisait des tâches qualifiées. Temporaire, en ce sens que certaines de ces tâches simplifiées sont promises à disparaître ou à être plus réduites encore, si la forme sociale actuelle d'automatisation se poursuit. À terme, le travail relativement diversifié et "enrichi" que les nouveaux "professionnels de fabrication" effectuent aujourd'hui se banalisera, alors même que les transferts d'attribution de tâches de maintenance se poursuivront à leur « avantage », notamment les opérations de deuxième niveau.

La "requalification", comme moment et moyen de la division de l'intelligence du travail, n'est en rien une nouveauté. Il en a été ainsi à chaque grande étape de cette division.

On oublie en effet des précédents célèbres, ne serait-ce que par les débats et les polémiques qu'ils ont déclenchés. Proudhon était persuadé que la machine recomposait le travail antérieurement divisé par l'organisation manufacturière. Critiquant ce point de vue, Marx n'a pas eu de peine pour montrer que le rassemblement et la recombinaison d'opérations dans une machine n'impliquent pas de recombinaison du travail pour l'ouvrier. Taylor, pour sa défense, faisait valoir que son système permettait de promouvoir les manoeuvres à la conduite de machines outils spécialisés et de ne plus être les servants des professionnels de fabrication qui travaillaient avec des machines outils universels et qui les entretenaient eux-mêmes. Quant à ces derniers, il n'y avait, disait-il, aucun souci à se faire pour eux, car ils pourraient aisément se reconvertir en contre-mâîtres ou en ouvriers d'entretien des machines ou bien encore en fabricants de petites séries ou de prototypes. Les manoeuvres ont effectivement accédé à un travail exigeant plus de compétence et d'autres capacités que celui qu'ils effectuaient antérieurement, à un travail socialement plus valorisé et mieux rémunéré, le temps cependant que "l'organisation scientifique du travail" atteigne sa maturité et qu'ils ne deviennent la masse indifférenciée des OS. Quant aux seconds, qui représentaient 50% des ouvriers salariés, ils n'ont pu alors pour la majorité d'entre eux trouver les emplois qualifiés que Taylor leur prédisait.

Le scénario décrit précédemment est celui dans lequel est engagée de fait la plupart des entreprises considérées comme innovantes organisationnellement et socialement. Ne seront-elles pas amenées à rectifier leur projet dès qu'il se confirmera à leurs yeux qu'elles sont engagées en fait dans un processus de division accrue de l'intelligence du travail et dès que se manifesteront les contre-performances et les difficultés, maintenant bien connues, liées à ce type de division du travail? Ne seront-elles pas conduites logiquement à harmoniser les principes de la conception technique de leurs équipements productifs avec ceux des organisations qualifiantes qu'elles disent avoir adopté, à la fois pour atteindre les objectifs économiques et sociaux qu'elles affichent et pour ne pas être concurrencées par les entreprises qui auront su être plus cohérentes?

Rien n'est moins sûr. Tout d'abord, le scénario aujourd'hui à l'oeuvre a permis d'élever les performances, et de nombreux gains sont encore possibles sans qu'il soit nécessaire de le remettre en cause. Les difficultés rencontrées pour atteindre les résultats initialement visés et pour maintenir un esprit de participation et d'implication parmi les salariés sont encore attribuées soit à la persistance de mentalités tayloriennes, soit à l'insuffisance des contreparties salariales aux efforts demandés. En second lieu, les services techniques des entreprises et les constructeurs des installations automatisées

apprennent à connaître et à maîtriser les paramètres intervenant dans la production, et parviennent donc après bien des erreurs à concevoir et à fabriquer des installations hautement fiables. Enfin, ce scénario fait l'économie d'un bouleversement profond du mode de direction des entreprises et *in fine* du rapport salarié, qu'implique à terme le second scénario.

2. Une automatisation performante et qualifiante, au risque de déstabiliser le rapport salarié

Le deuxième scénario se présente sous la forme d'une organisation du travail dans l'atelier qui ne paraît être que le développement logique et souhaité de l'organisation précédente. Elle se caractérise par la constitution d'équipes mixte de conduite et de maintenance composées donc d'anciens ouvriers non-qualifiés formés pendant deux à quatre mois, d'ouvriers d'entretien et d'un agent technique, ayant la responsabilité entière d'une ligne ou d'un tronçon de ligne automatisée, c'est-à-dire de sa conduite, de sa maintenance 1er et 2ème niveau, et de l'amélioration de ses performances en régularité, qualité et volume. Dans un tel schéma, les services techniques interviennent théoriquement en conseil et en appui, et non plus comme direction technique.

La philosophie de la production, qui sous-tend ce scénario, est complètement différente de celle qui inspire le scénario actuellement dominant. La disponibilité des lignes automatisées n'est pas recherchée en minimisant en priorité les temps d'arrêt, mais en éliminant systématiquement et sans retards les causes premières des défauts, incidents et pannes, pour qu'ils ne se reproduisent pas, et cela grâce à des équipes de conduite et de maintenance compétentes et habilitées à fiabiliser.

En d'autres termes, cette philosophie considère qu'il vaut mieux "perdre" du temps et payer les compétences nécessaires pour éliminer les causes des défauts et des pannes, plutôt que de chercher à réduire en priorité le temps de dépannage pour relancer au plus vite la production. Traiter donc en priorité les causes, et non les symptômes, afin d'avoir une montée en fiabilité continue et de pouvoir conserver durablement le niveau maximum obtenu, avec en prime une masse de connaissances nouvelles pour concevoir des installations futures plus performantes.

Mais ce scénario régresse rapidement au niveau du premier, si les services techniques ne partagent pas la philosophie qui l'inspire et continuent à concevoir leurs installations selon les mêmes principes qu'auparavant. Il ne peut prévaloir que si des changements profonds sont réalisés dans la conception des installations. Lesquels?

2.1. Réformer le mode de conception des installations

La distinction, défauts et pannes connues, susceptibles d'une détection et d'un diagnostic automatiques et d'un traitement normalisé par un personnel réduit et "requalifié", d'une part, et défauts et pannes rares ou nouveaux, nécessitant quelques spécialistes "pointus", d'autre part, perd son sens. Simples ou complexes, répétitifs ou exceptionnels, les incidents sont l'objet du même traitement, à savoir la recherche de leurs causes premières. Cette recherche demande que les installations soient observées et analysées en fonctionnement par des agents expérimentés ou destinés à le devenir. Par définition, elle ne peut en effet être pré-déterminée dans ses modalités et dans ses résultats. Dès lors, nombre d'arrêts, de détections et de diagnostics automatiques sont sans objet ou

peuvent être supprimés au fur et à mesure que sont éliminées les causes des incidents qu'ils détectent. Les machines peuvent être ainsi utilement dé-sophistiquées à leur conception, ainsi qu'au cours de leur vie productive.

En revanche, les installations doivent présenter des qualités nouvelles, permettant par tous les moyens possibles, automatiques ou autres, de faciliter la compréhension du processus de formation des défauts et des pannes et d'en éliminer les causes au moindre coût et dans les meilleurs délais par les équipes de conduite et de maintenance. Elles doivent donc être pour cela lisibles et intelligibles, analysables et testables, adaptables et transformables. Ces qualités exigent des changements profonds dans leur architecture physique, cinématique et informatique, à l'opposé des tendances actuelles d'opacification du fonctionnement, de compaction des différents sous-ensembles, de filtrage et de simplification des informations.

Les obstacles à l'adoption d'une telle conception technique sont nombreux, et l'on voit bien le chemin qui reste à parcourir: changement de l'esprit et de la formation des ingénieurs, partage du pouvoir des services techniques avec d'autres services, réorientation des programmes de construction des fabricants de machines-outils, robots et installations diverses... Mais plus important encore, ce scénario exige, pour se développer, des conditions et aurait, s'il prévalait, des conséquences sociales et politiques, déstabilisantes pour le rapport salarié lui-même.

2.2. Les effets déstabilisants du deuxième scénario

Les conditions nécessaires sont les garanties de l'emploi et de la carrière professionnelle. En effet, les salariés, en acceptant de travailler à la fiabilisation des machines et au développement de l'automatisation, travailleront directement et consciemment à la réduction du temps de travail nécessaire pour une production donnée. Ils ne le feront que si cette réduction ne se traduit pas pour eux ou pour leurs collègues en suppression d'emplois, et que si les postes nouveaux qu'on leur offrira leur permettent de réemployer et de faire fructifier les compétences qu'ils auront développées et les connaissances qu'ils auront produites dans leur activité de fiabilisation.

Ces conditions, pour être satisfaites, impliquent que les entreprises pensent leur avenir, non seulement en fonction de leur marché, mais surtout en fonction du développement et de la diversification des capacités de leurs salariés. Sont-elles en mesure de le faire sans changer profondément de nature? Elles devront en effet le faire en concertation d'une part avec leurs salariés, et d'autre part entre elles. Ce sont là, en effet, les conséquences probables de ce scénario, si la dynamique n'en est pas contenue.

Les salariés seront amenés à intervenir sur les choix stratégiques de l'entreprise. D'abord, en raison du pouvoir concret qu'ils auront acquis dans les choix techniques et les choix d'investissement, et du poids que leur donnera le groupe professionnel numériquement important et à forte identité qu'ils constitueront. Ensuite, en raison d'une double nécessité: la nécessité dans laquelle se trouvera l'entreprise de discuter avec ses salariés des compétences que ces derniers seront en train de constituer pour pouvoir déterminer les orientations de moyen terme qu'elle devra prendre, et la nécessité pour les salariés de contrôler que les orientations envisagées seront en mesure d'assurer leur emploi et leur carrière. Enfin, en raison des conséquences sociales de la concurrence que les salariés se livreraient entre eux par entreprises interposées, et de la concurrence dévastatrice qu'ils exerceraient sur les entreprises n'ayant pas obtenu ou n'ayant pu ou

voulu obtenir la participation active des salariés.avec ce qu'elle implique de conditions sociales et politiques à accepter.

Si les entreprises engagées dans ce scénario parvenaient à trouver un mode de fonctionnement et de relations internes qui garantissent rapidité, efficacité et confidentialité avec un nombre élevé de participants aux décisions, elles auraient, en effet des capacités concurrentielles dévastatrices sur les autres entreprises, qui ne manqueraient pas de provoquer des réactions politiques tant de la part de ces entreprises que des Etats et des salariés concernés, obligeant à des négociations dont le terme logique est la conclusion d'accords de limitation de la concurrence.

On le voit, le rapport salarié lui-même serait à un horizon assez proche profondément transformé par la dynamique sociale, économique et politique qu'enclencherait ce scénario s'il se diffusait.

Précisément, que peut-on dire de la réalité et de la généralité de ce deuxième scénario? Disons-le, il n'est pas en France d'entreprises, ayant tenté de mettre en place une organisation du travail réellement qualifiante, qui soient parvenus à en faire le point de départ d'une inversion réelle et durable de la division de l'intelligence du travail. Elles n'ont pu ou n'ont finalement pas voulu rassembler les conditions techniques, sociales et politiques nécessaires. Leurs tentatives dans ce sens sont cependant trop récentes pour conclure avec certitude. On ne peut qu'émettre des hypothèses.

Ponctuellement et vraisemblablement temporairement, rien n'empêche que certaines entreprises parviennent à réunir les conditions d'une inversion réelle de la division du travail, notamment si ces entreprises se situent sur des créneaux particuliers de production. En revanche, la généralisation de ce scénario ne paraît envisageable que si sa dynamique sociale et économique est contenue ou détournée, ou/et si la participation aux améliorations est obtenue sous des formes diverses de contrainte. Et telle semble être la situation japonaise.

3. Le deuxième scénario caractérise-t-il l'évolution des entreprises japonaises?

À première vue, les entreprises japonaises paraissent être l'incarnation même du scénario précédent et la démonstration de sa généralisation possible. Les salariés participent, dit-on, volontairement à l'amélioration des performances, sans pour autant revendiquer un quelconque contrôle. L'emploi et la carrière professionnelle leur seraient assurés. La concurrence entre entreprises serait féroce et le rapport salarié n'est mis en question par personne.

3.1. Les fondements du succès japonais

Qu'en est-il? Il convient tout d'abord de rappeler que la réalité des entreprises japonaises n'a pas l'homogénéité qu'on lui prête et qu'elle est loin de correspondre aux préconisations des théoriciens japonais du management.

Les garanties de l'emploi et de la carrière sont des garanties morales de fait, jamais codifiées dans des accords. Elles n'ont été effectives pour certaines catégories de main d'oeuvre qu'à partir du moment où l'expansion des entreprises et de l'économie nationale les ont permises, et elles ne seront assurées à l'avenir que si cette expansion se maintient.

Les performances des entreprises japonaises sont autant dues aux innovations organisationnelles, telles que la production par petits lots et le juste à temps, et aux rapports entre fournisseurs et entreprises clientes, entre groupes industriels et l'Etat, qu'à la participation des salariés aux améliorations de la production.

Celle-ci prend des formes extrêmement variées, allant de l'implication acceptée à la contrainte morale sous peine de marginalisation et à terme d'exclusion. L'initiative en revient essentiellement aux contremaîtres, qui se trouvent être à l'origine de la plupart des idées d'amélioration, comme le reconnaissent volontiers les entreprises enquêtées et les associations de promotion de cercles de qualité, dès lors que l'on pousse l'analyse avec elles suffisamment loin.

La participation des salariés vise à améliorer un procès de travail inchangé dans ses principes et sa matérialité, dont il est frappant de constater, que non seulement ils n'ont pas été remis en cause jusqu'à présent, mais qu'ils sont considérés comme des acquis de la gestion industrielle par des théoriciens comme Shigeo Shingo.

3.2. La fin du compromis social ?

Ceci étant, il n'est pas exclu que la systématisation de certains des principes proposés par ces théoriciens pourraient amener, des circonstances nouvelles aidant, comme le manque de main-d'oeuvre et surtout la désaffection des jeunes générations au travail industriel tel qu'il est au Japon, à changer de fait un procès de travail qu'il n'était pas prévu de transformer dans ses bases. C'est une des voies possibles d'évolution, qui libérerait alors la dynamique sociale, contenue jusqu'à présent, inhérente au deuxième scénario et logiquement déstabilisatrice du rapport salarié.

Concernant le passé, c'est l'hypothèse de l'endigement et du détournement de fait qui est avancée ici. La dynamique sociale, normalement enclenchée par l'incitation au traitement des causes premières des problèmes de production par les équipes de travail en atelier n'a pas entraîné en effet un pouvoir accru des salariés, ni leur immixtion dans les choix stratégiques, ni, on vient de le dire, une transformation du procès de travail. Et cela à la fois pour des raisons historiques et par des moyens organisationnels.

Les destructions et le traumatisme de la guerre, les exigences américaines en matière de démocratie et de droit du travail, la défaite du syndicalisme révolutionnaire et la mise en place d'un syndicalisme d'entreprise, l'impérieuse nécessité de la reconstruction et de l'exportation ont été les circonstances historiques d'un compromis social de fait caractérisé au niveau de l'entreprise par la fidélité, la mobilité interne et l'implication dans le travail contre la stabilité de l'emploi, la progression de carrière et l'accroissement du pouvoir d'achat, et au niveau de la société par la protection de secteurs peu productifs (agriculture et services) permettant le plein emploi, et la concertation de l'Etat et des grandes entreprises sur des orientations de moyen et long terme assurant les conditions financières, politiques, techniques et scientifiques d'une expansion continue.

Il ne semble pas certain aujourd'hui que ce compromis de fait puisse se perpétuer. Au niveau de l'entreprise, les "revers de la médaille" sont plus durement ressentis par les salariés.

L'autonomie relative dans le travail s'accompagne en effet d'une obligation de résultats lourdes à supporter indéfiniment. Les initiatives doivent être prises et les propositions doivent être faites selon des procédures rigoureusement définies afin d'obtenir la plus grande transparence possible et de limiter ainsi les risques de rétention

d'informations et de création de pouvoirs professionnels avec lesquels il faudrait composer. La participation à l'amélioration continue des performances entraîne une double intensification du travail: intellectuelle par l'obligation de trouver des solutions, physique par la réduction des temps de cycle que les améliorations permettent.

La garantie de carrière est aussi une contrainte de progression sous peine de marginalisation. La mobilité interne n'est pas seulement un moyen de sauvegarder l'emploi dans les périodes de ralentissement de la croissance ou de gain de productivité élevé, mais elle est également un mode de fonctionnement permanent au détriment de la vie des salariés. Cette modalité d'ajustement n'est pas de plus la solution à toutes les situations. Elle ne peut résister longtemps à une récession sans des licenciements, ou à une stagnation durable.

La nécessité d'une mobilisation des énergies individuelles pour le redressement du pays ne s'impose plus, particulièrement pour les jeunes générations qui se détournent des entreprises exigeant une implication permanente. Alors que ces dernières avaient pu bâtir toute leur stratégie et leur organisation en donnant la priorité au client, elles commencent à penser qu'elles vont devoir donner la même importance dans leurs choix à leurs travailleurs et à leurs conditions de travail.

Au niveau de la société, les pressions croissantes des Etats-Unis et de la CEE réduisent les possibilités de conserver encore longtemps des secteurs protégés de la concurrence internationale, et donc le plein emploi et la stabilité sociale qui lui est liée.

La société et les entreprises japonaises sauront peut-être trouver dans leur expérience les solutions aux nouveaux problèmes auxquels elles doivent maintenant faire face. Mais il n'est pas sûr que les différents protagonistes les cherchent dans les mêmes directions, et que ce soit le développement du deuxième scénario qui prévale finalement.

Bibliographie sélective

- Boyer R., "Rapport salarial et régime d'accumulation au Japon. Emergence, originalités et prospective. Premiers jalons", in *Actes du VIème Colloque franco-japonais d'Economie*. Grenoble, 10-12 Octobre 1991, 57 p
- Freyssenet M., "Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique", *Sociologie du travail*, n°4/92. pp 469-496.
- Fujimoto T., "Why do japanese companies automate assembly operations? a survey in the auto industry", communication à International workshop on assembly automation and work organisation in the automotive industry, WZB, Berlin. 20-21, novembre 1992.
- Ohno T., *L'esprit Toyota*, Masson, Paris, 1989, 132p.
- Shingo S., *The Shingo production management system. Improving process functions*. Productivity Press. Cambridge. Etats-Unis. 1992. 215p.
- Yoichi H., Sautter Ch. (dir.), *L'Etat et l'individu au Japon, Etudes japonaises*, 1. EHESS, Paris, 1990, 180p.