



CEPAG

Centre d'Éducation Populaire
André Genot



Flexibilité & Organisation du travail

Formes d'organisation
du travail et mise en
péril des capacités de
résistance des salariés

OUTIL PÉDAGOGIQUE

Octobre 2006

Rédaction :

Nicolas LATTEUR

Editeur responsable :

Annick THYRÉ ■ CEPAG asbl
avenue Gouverneur Bovesse, 117/10 ■ 5100 Jambes

Flexibilité & Organisation du travail



**Formes d'organisation du travail
et mise en péril des capacités
de résistance des salariés**

Introduction

On débat rarement des formes d'organisation du travail en terme politique. Or, loin d'être rationnelles et neutres, elles répondent à des enjeux précis d'une grande actualité. La mobilisation des facteurs de production - terme qui désigne hommes et machines de manière indifférenciée - est déterminante en cette période d'exacerbation de la concurrence internationale et de financiarisation du capital. C'est en écho à cette réalité et à son caractère prétendument inéluctable que des techniques de plus en plus sophistiquées de disciplinarisation des salariés voient le jour.

Ces techniques se déploient et permettent l'accélération de la productivité en tentant de neutraliser les pratiques de résistance. En définitive, elles mettent à mal la démocratie sociale sur les lieux de travail.

Ce travail présente les différentes formes contemporaines d'organisation du travail et analyse ensuite l'impact de la financiarisation du capitalisme sur les conditions de travail. Il se poursuit par une réflexion quant aux **conséquences de ces modes d'organisation du travail** sur les capacités de résistance des salariés et quant au **rôle des politiques publiques** dans la précarisation des conditions de travail.

Cette logique dévastatrice imposée par les barons de la finance confronte le mouvement syndical à de nombreux défis. C'est pourquoi quelques pistes d'actions sont envisagées dans les conclusions.

Partie I

Formes d'organisation du travail

1. Enjeux de l'organisation du travail

L'organisation du travail est un enjeu décisif car le travail est la source de la richesse sociale.

L'organisation du travail est souvent présentée dans la presse économique comme simplement scientifique et rationnelle. Or, elle est un dispositif mis en place pour répondre à des enjeux politiques : qui travaille pour qui et pour quoi ? Qui le décide et qui le contrôle ?

L'organisation du travail est une question politique d'autant que le rapport salarial entre employeurs et travailleurs est antagonique. Un conflit entre ces deux groupes sociaux est structuré autour de l'appropriation des richesses produites. L'organisation du travail résulte des luttes entre eux et des compromis qui s'instaurent à un moment donné pour une période donnée. Les travailleurs tenteront de réagir au mode d'organisation du travail (chronométrage, caméras de surveillance, procédures de qualité, contrôles de la rentabilité...) que les directions d'entreprises tentent d'imposer.

Les employeurs recherchent la maximisation des profits, donc ce qu'ils appellent l'efficacité économique. Celle-ci implique la mise en œuvre de **techniques de production** et de **techniques de domination**.

Cette recherche des profits, de la valorisation du capital se fait dans un contexte précis caractérisé par la **concurrence** sur le marché des **produits** et sur le marché du **travail**. L'entreprise capitaliste est soumise à des contraintes spécifiques.

Elle doit produire efficacement, vendre ses produits, attirer et conserver des actionnaires et mobiliser ses salariés pour une période plus ou moins importante.

L'entreprise n'est donc qu'un élément d'un système plus vaste de droits de propriété où l'on peut acheter et vendre librement à peu près tout. L'entreprise est l'institution où des salariés viennent vendre et mettre en œuvre cette force de travail. Leur mobilisation par l'organisation du travail est donc centrale. L'objectif étant que ces facteurs de production (hommes, matières premières...) soient orientés vers la production maximale dans un temps donné.

L'univers concurrentiel impose à toutes les entreprises une norme de rentabilité identique comparable, qui nécessite des ajustements permanents. Sinon, elles risquent de ne pas pouvoir financer les investissements nécessaires pour tenir la route et d'être victime d'une OPA (offre publique d'achat)¹ hostile, visant à être achetée contre son gré par ses concurrents. *« L'efficacité capitaliste consiste donc à faire un profit « suffisant » par rapport aux normes en vigueur. Cela implique par définition de faire pression sur les coûts, d'accroître la productivité du travail, de réduire les temps morts, de limiter la hausse des salaires... en même temps que de rechercher des « niches » sur les marchés, abritées de la concurrence et où l'on pourra pratiquer les prix les plus élevés possible. »²*

Les enjeux des méthodes d'organisation du travail se révèlent également au travers d'une analyse historique.

L'industrialisation a débuté avec le travail à domicile, le capitaliste livrait les matières premières aux travailleurs, puis leur achetait les produits pour les commercialiser ensuite.

¹ Une OPA consiste à proposer aux actionnaires d'une société de racheter toutes leurs actions à un certain prix et doit nécessairement porter sur l'intégralité des actions. En général, une OPA permet de prendre le contrôle d'une société en offrant un prix supérieur au cours de la bourse.

² Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 9.

Mais ce système posait problème, la production était irrégulière, il y avait perte et détournement de la production dans les transports. Le travail était lent et de qualité variable.

« La concentration des travailleurs dans les manufactures précède l'application des innovations technologiques : il s'agissait surtout de mieux contrôler les travailleurs, limitant ainsi les vols et fraudes, mais aussi de les discipliner, et en particulier d'éviter qu'ils ne diminuent leur effort si leur salaire augmentait ou si leur productivité s'améliorait. Car (...) les travailleurs « levaient le pied » dès qu'ils obtenaient plus vite le niveau de revenu souhaité. »³

La généralisation du travail en usine se fait non d'abord pour des raisons techniques mais pour des raisons politiques. Il s'agit de discipliner la force de travail... Evidemment, le travail à domicile rencontrait des problèmes de qualité, mais on aurait pu les résoudre autrement que par le contrôle renforcé des travailleurs.

Cependant, dans la production capitaliste, les moyens de production sont propriété privée au service de laquelle des gens sont embauchés à des fins d'exploitation. Les solutions techniques en matière d'organisation du travail seront alors son intensification, le contrôle strict des travailleurs pouvant entraîner leur expulsion (automatisation, restructuration) ou leur confinement à des tâches d'exécution. En général, les entreprises préfèrent conserver le monopole du savoir entre un nombre restreint de personnes.

Que ce soit depuis l'affirmation de l'autorité du capitaliste dans la fabrique jusqu'à sa reformulation contemporaine sous l'égide de la flexibilité, division et organisation du travail répondent à des logiques économique, technique et politique. Les technologies de l'information et la déréglementation des marchés de capitaux viennent modifier l'exercice de l'autorité patronale au sein de l'entreprise moderne.

³ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 29.

2. Les incertitudes d'une entreprise

Une entreprise est confrontée à un certain nombre d'incertitudes dès le moment où elle décide de produire et de présenter des marchandises sur le marché. Elle va tenter de les résoudre au maximum via une organisation adéquate du travail.

► L'incertitude marchande

Des marchandises sont proposées sur le marché sans que l'entreprise qui les a produites ne soit certaine de pouvoir les écouler. Les entreprises, afin de minimiser ce risque, tenteront diverses stratégies de compétitivité :

- Offrir des produits moins chers que les concurrents (s'il s'agit d'articles banals qui ratissent large sur le marché, commercialisés dans la grande distribution).
- Se différencier de ses concurrents par la qualité. La stratégie de la compétitivité par la qualité consiste à susciter chez ses clients le besoin de produits conformes à leurs attentes. Celles-ci étant très diverses : originalité, fiabilité, performance, durabilité, esthétique, notoriété. Faire de la qualité permet de vendre à un prix élevé des produits, d'échapper à la concurrence et de réaliser un profit plus important. Des marques telles que Nike ou Coca-Cola pratiquent la différenciation large en se situant sur un marché avec de nombreux concurrents en tentant de défendre leurs parts en vantant la qualité de leurs produits. D'autres, comme Louis Vuitton, se focaliseront sur un segment particulier, le vêtement de luxe par exemple. L'enjeu est bel et bien de construire des niches à l'abri du marché.
- Proposer des produits divers et radicalement nouveaux (électronique, informatique, audiovisuel). Cette stratégie suppose de convaincre le consommateur qu'ils correspondent à ses besoins ou à ses rêves les plus secrets. Ce qui nécessite d'importants moyens de recherche et des investissements publicitaires conséquents.

En fonction des types de stratégie choisis, une certaine organisation du travail émergera. Toutes ces stratégies de différenciation n'ont donc qu'un seul objectif : la recherche du surprofit en créant une niche à l'abri de la concurrence.

Pour réaliser un taux de profit maximal, toute entreprise doit résoudre un problème de base : transformer la force de travail achetée aux salariés en une prestation efficace. Car la force de travail que paie le salaire n'est qu'un potentiel. Le patron achète la disponibilité et la subordination du travailleur pendant le temps de travail, encore faut-il qu'il en tire un profit satisfaisant.

► **L'incertitude organisationnelle**

Organiser et gérer la main-d'œuvre sont des soucis quotidiens pour les employeurs. Choisir une technique ou une machine est un choix lourd de conséquences parce que largement irréversible. Aussi souvent, les entreprises détaillent-elles les postes et des instructions précises quant à la marche à suivre. Mais on ne peut tout prévoir. Et on sait qu'une erreur - malmenier du matériel onéreux par exemple - peut coûter très cher. On sait qu'une maladresse peut aussi faire perdre un client sans qu'on ne le mesure au préalable.

La vie quotidienne d'une entreprise est donc faite d'aléas qui peuvent mettre en péril sa viabilité économique. L'entreprise est donc confrontée à une incertitude organisationnelle face à laquelle elle va pouvoir mettre en œuvre différentes stratégies :

- La **supervision directe** : le responsable hiérarchique donne des ordres et vérifie en permanence leur bonne exécution. Il faut alors que le travail soit facilement observable et que l'exécution d'une tâche ne dépende pas de l'aide ou du travail des autres (petites entreprises, usines de montage ou agro-alimentaire, avec contremaître chargé de tâches disciplinaires). Une telle stratégie permet des adaptations rapides du travail via l'ordre d'un supérieur mais elle est coûteuse en personnel

d'encadrement et elle suppose la résignation des salariés à un ordre hiérarchique particulièrement autoritaire.

- La **standardisation des procédés** : on spécifie à l'avance le plus précisément possible la nature des tâches que le travailleur devra accomplir. Celles-ci sont consignées dans des descriptions de postes ou de procédures. Elles ne précisent pas tant les gestes à accomplir (comme dans le taylorisme⁴) que les procédures à suivre pour assurer la qualité et la traçabilité du produit (alimentation).
- Lorsque le travail est moins routinier, cela devient plus difficile. L'entreprise peut alors recourir à une **standardisation des qualifications**. On engage des salariés qui ont reçu une formation professionnelle théorique ou sur le tas pour faire face aux situations de travail (ex. : hôpital avec médecins, infirmières...).
- Dans des situations de travail encore plus exigeantes, il s'agit de coordonner l'action de plusieurs services (production, recherche, commerce, qualité), ou d'organiser entre différentes unités un échange rapide d'informations et d'éviter une panne ou une interruption de la production. Au-delà des qualifications, un **ajustement mutuel** est nécessaire et l'**engagement réciproque des parties dans une communication sincère et transparente**, alors qu'il n'y a pas nécessairement convergence des intérêts en présence.
- La **standardisation des résultats** : la direction s'intéresse non pas à la manière dont les salariés travaillent, mais uniquement à ce qu'ils produisent. Elle leur alloue un montant limité de ressources (un budget total par exemple) et les juge sur leur capacité à remplir les objectifs imposés. Ces objectifs peuvent être quantitatifs (un volume de production d'une qualité donnée par exemple, ou un taux d'utilisation des

⁴ L'organisation scientifique du travail (O.S.T.) consiste dans le découpage du travail en travail élémentaire. Un temps est imparti pour chaque opération, chrono, salaire à la pièce comme attrait à une plus grande productivité, donc primes à la productivité...

équipements), mais de plus en plus il s'agit d'objectifs monétaires : un chiffre d'affaires ou une rentabilité nette, avec le découpage des entreprises en « centre de profits » autonomes.

C'est cette dernière méthode qui a fortement été utilisée et développée ces 20 dernières années. En fixant des objectifs de plus en plus ambitieux, les stratèges du management ont imposé une pression croissante sur les unités de production et sur les collectifs de travail.

Les directions générales ont pu s'intéresser moins en détail à l'organisation du travail, déléguer davantage d'autonomie aux échelons inférieurs, tout en accroissant la pression et le contrôle des performances. Mais, pour parvenir à cela, il fallait avoir résolu un problème aigu qui taraudait les managers des années '70 : l'incertitude sociale.

► L'incertitude sociale

Toute entreprise se confronte à un collectif de travail dès qu'elle emploie quelques salariés. Les individus viennent dans l'entreprise avec leur histoire, leurs aspirations, leurs connaissances, leurs qualités et défauts...

Le talent managérial se mesurera à cette capacité d'orienter cette incertitude sociale vers la coopération productive plutôt que vers le conflit social. Le management met donc en œuvre un ensemble de techniques de régulation qui visent à mettre au service des objectifs économiques de l'entreprise son système social. Les stratégies sont ici à nouveau variées : paternalisme autoritaire (PME), négociation collective des conditions d'emploi, communication directe, management participatif, stratégies de contournement ou d'affaiblissement des syndicats.

Les différentes formes d'incertitudes (marchande, organisationnelle et sociale) se doivent d'être traitées de façon cohérente par rapport à la situation qu'occupe l'entreprise sur le marché.

- Quand on est situé sur un marché où l'innovation est déterminante, on doit employer des ingénieurs et des chercheurs. Mais encore faut-il que ces salariés acceptent de mettre leurs talents au service de l'entreprise, individuellement et collectivement. Ce qui suppose que l'entreprise renonce à des méthodes de direction bureaucratique et autoritaire, qu'on récompense la créativité par des primes et des promotions, que l'on stimule le partage des informations et l'apprentissage mutuel au sein des équipes. Il faut développer des coopérations horizontales entre les services pour que l'efficacité scientifique, technique et humaine de la boîte soient assurées. Mais on ne pourra jamais « *remettre en cause la fonction suprême de l'entreprise, qui est de dégager la plus forte rentabilité possible. Bref, établir une cohérence entre la stratégie de compétitivité et les stratégies organisationnelle et sociale est un véritable casse-tête.* »⁵
- A l'inverse, si l'objectif principal est d'afficher les prix les plus bas, il faut recruter du personnel peu qualifié et peu rémunéré ainsi que construire une organisation du travail encadrée et contrôlée. La capacité d'innovation du collectif de travail sera négligée au profit du contrôle du respect des tâches définies. Cependant, « *un tel dispositif de division rigide du travail n'est tenable que s'il ne suscite pas de résistances trop fortes : l'entreprise doit veiller à maintenir la résignation des salariés, par exemple en les recrutant parmi des populations peu turbulentes, en évitant la formation de collectifs homogènes grâce à une forte mobilité ou à la concurrence entre les travailleurs, ou en se débarrassant des éléments perturbateurs par la répression.* »⁶ Par exemple, Mac Donald et Pizza Hut - véritables bagnes modernes - pratiquent le taylorisme assisté par ordinateur.

⁵ Thomas Coutrot, Critique de l'organisation du travail, La Découverte, p. 17.

⁶ Thomas Coutrot, Critique de l'organisation du travail, La Découverte, p. 18.

3. Formes d'organisation du travail

On peut distinguer trois types d'organisation du travail : le taylorisme-fordisme, le « flux tendu » et une troisième reprenant certains traits des deux premiers modèles.

► Le taylorisme ou fordisme

Trois éléments le caractérisent :

- **Au niveau de l'organisation du travail**, il y a une stricte séparation des tâches de conception et d'exécution. Les tâches de conception du processus de production reviennent au bureau des méthodes, les tâches standardisées pour chaque poste sont exécutées par des ouvriers ou des employés. Celles-ci sont rigoureusement chronométrées et des récompenses sont éventuellement attribuées selon la productivité (salaire à la pièce). Dans le système fordien, le rythme de travail est imposé par la vitesse de circulation de l'objet de travail sur la chaîne. Il faut donc une maîtrise précise des temps de travail nécessaires, sans quoi des bouchons se forment et empêchent la continuité productive.

Le taylorisme vise :

- à standardiser des tâches pour diminuer le niveau de qualification requis et donc le coût de la main-d'œuvre,
- à accroître la productivité par l'hyperspécialisation obtenue,
- à désamorcer toute possibilité de contrôle des ouvriers sur le processus de travail qui est maîtrisé « à distance » par les concepteurs.

C'est donc un précieux instrument de contrôle des conditions du déroulement de la production pour les employeurs. Cependant, alors même que le taylorisme voulait simplifier les tâches pour ne plus laisser l'entreprise tributaire du savoir ouvrier, la description officielle du travail n'arrive pas à définir l'entièreté de la compétence mise en œuvre par les travailleurs pour accomplir leur travail.

Il y a une différence énorme entre le travail prescrit et le travail réel. La qualité du travail dépend donc également de l'engagement des salariés, c'est là la limite du taylorisme.

- **A un niveau plus global**, comme « régime d'accumulation », le fordisme implique un investissement productif financé par les profits et un écoulement de la production via la croissance du pouvoir d'achat des salariés.
- **Ce système implique une contractualisation à long terme du rapport salarial**, avec des limites rigides aux licenciements (donc une forte garantie de l'emploi avec comme modèle le CDI - contrat à durée indéterminée) et une programmation de l'indexation des salaires. D'autre part, une sécurité sociale forte qui garantit des revenus de remplacement et donc maintient la possibilité d'accès à la consommation en cas de privation de travail.

Les avantages de cette méthode pour l'employeur sont au nombre de quatre :

- Une **économie de temps** : en se consacrant à une seule tâche, le travailleur évite de perdre du temps à changer d'outil ou de place.
- Une **économie de spécialisation** : en se consacrant à la même tâche, le travailleur devient de plus en plus compétent.
- Une **économie d'innovation** : la décomposition du travail permet sa standardisation et favorise l'invention de techniques et de machines qui vont accroître la productivité.
- Une **économie du coût salarial** : le patron ne paie que le salaire le plus faible nécessaire à l'accomplissement d'une tâche.

► Le flux tendu ou le « juste-à-temps »

Il s'inspire du modèle japonais et est caractérisé par :

- Des objectifs de **diminution des stocks** et de **raccourcissement des délais de production**. Ils visent à mettre en évidence, pour les éliminer, toutes les lourdeurs et dysfonctions de l'organisation de l'entreprise et s'accompagnent de la mise en place, entre les différents services ou salariés, de relations de type client/fournisseur. Le principe de base est qu'on ne produit que ce qui est déjà vendu. Le flux tendu, c'est donc zéro stock, zéro temps mort, zéro défaut, zéro invendu.
- Des **systèmes de gestion de la production assistée par ordinateur** (GPAO) sont introduits. L'objectif de tels systèmes est de programmer le nombre de produits, les dates de leur production en fonction de différentes hypothèses commerciales. *« Il tient compte des délais de production nécessaires à chaque pièce, des détails d'approvisionnement propres à chaque fournisseur et enfin des stocks disponibles à chaque étape de planification. Il déduit d'un plan de fabrication les charges de fabrication, les charges de travail qui en découlent pour chaque machine, sur l'horizon de temps considéré, détectant par là même les surcapacités et les goulots d'étranglement qui doivent être respectés. »*⁷ Il s'ensuit également un **renforcement du contrôle du travail**, les « systèmes informatiques permettant de connaître en temps réel et avec précision le travail effectué sur chaque poste »⁸. Pour la plupart des travailleurs, l'introduction de ces technologies ne s'accompagne pas d'une qualification ou d'une formation supplémentaires. L'optique reste traditionnelle, donc nettement orientée vers la réduction des coûts de la main-d'œuvre. Ces méthodes s'accompagnent parfois d'une plus grande taylorisation des tâches,

⁷ Danièle Linhart, La modernisation des entreprises, Paris, La Découverte, 2004, p.27.

⁸ Danièle Linhart, La modernisation des entreprises, Paris, La Découverte, 2004, p. 55.

comme dans la restauration rapide par exemple (temps de cycles très courts -scripts à suivre scrupuleusement).

- L'objectif n'est plus la production en soi, mais le **maintien de la tension du flux**. Ce qui génère de nouvelles contraintes sur le poste de travail, car ne pas arrêter le flux signifie assurer une maintenance préventive pour faire disparaître les pannes, s'assurer de la qualité des pièces et services livrés, changer rapidement d'outillage afin de s'adapter aux commandes émises en aval. Il s'agit en fait d'une mobilisation permanente, d'un état de siège au sein de l'entreprise pour améliorer en permanence le système productif.
- Les salariés sont essentiellement appréhendés comme **des charges**. Ils deviennent la **variable d'ajustement**. En fonction des commandes, on engagera une quantité de personnel donnée le temps nécessaire. Dans le fordisme, on produit en fonction d'un stock de matières premières dont on dispose, et les marchandises s'écoulent ensuite sur le marché. Dans le flux tendu, l'entreprise doit être plus réactive à un environnement en perpétuel mouvement, et adapter sa production en fonction des commandes. Il en ressort l'exigence d'une plus grande flexibilité. « *Cela implique une réduction de la part des emplois stables, dont la permanence s'oppose à cette pratique - à l'exception du recours au chômage technique et aux heures supplémentaires, jugé « rigide » et coûteux par les chefs d'entreprise.* »⁹
- Des **groupes de communication** sont organisés par les directions d'entreprise. Ils visent à établir un lien direct (donc sans passer par l'organisation syndicale) avec les travailleurs, à les mobiliser pour résoudre les problèmes de production et à développer de nouveaux projets.

⁹ Dominique Glaymann, La vie en intérim, Fayard, 2005, p. 35.

Il s'agit donc d'orienter au maximum les capacités des salariés au service de leur entreprise en introduisant une culture de la collaboration plutôt qu'une culture de solidarité, de résistance et de mobilisation. Ces groupes servent à partager concrètement avec les salariés subalternes les objectifs de l'entreprise. **Ils sont constitutifs d'une autre forme de socialisation au sein de l'entreprise.** Les salariés s'accoutument à réfléchir à leur travail, à élargir leur savoir-faire, à développer des relations coopératives avec d'autres travailleurs de niveaux hiérarchiques différents. Peu à peu, une culture commune peut s'y instaurer et le sentiment d'être tous « *sur le même bateau* » peut progresser.

- Alors que Taylor voulait mettre un terme à la flânerie des ouvriers, le **just-in-time** tente **de mettre un terme à la flânerie de l'ensemble des éléments de la production** : composants, encours et produits sont en mouvement permanent. Mais le flux tendu a d'autres vertus. Pour le sociologue du travail Jean-Pierre Durand, « *la puissance du flux tendu en tant que paradigme productif repose justement sur sa fragilité et sur sa vulnérabilité, qui imposent une mobilisation de tous les instants des salariés soumis à sa logique : sa fragilité n'est pas un défaut portant préjudice à ses utilisateurs qui en sous-estimeraient les inconvénients ; bien au contraire, elle est un atout managérial, qui à la fois révèle les goulots d'étranglement à traiter d'urgence et met en permanence tous les salariés sur le pied de guerre, parce qu'ils doivent veiller à ce que le flux soit maintenu tendu. On peut parler d'implication contrainte pour caractériser le mode de mobilisation intrinsèque au flux tendu : à partir du moment où un salarié a accepté le principe du flux tendu, celui-ci mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles.* »¹⁰

¹⁰ Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible. Travailleur aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 61.

► Un troisième modèle d'organisation du travail

Modèle combinant les traits du taylorisme et du flux tendu qui allie un travail parcellisé et une forte mobilisation subjective des salariés.

- Les **discours managériaux** ont réduit l'écart qui sépare les exécutants des concepteurs. On a introduit les mots « collaborateurs », « coopération », « solidarité », « convivialité », alors même que les conditions de travail se détérioraient progressivement pour un grand nombre de salariés. A retenir de ces discours, essentiellement l'idée qu'il y a convergence d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés.
- Des **pratiques d'individualisation des salaires** se sont développées parallèlement à ces discours réhabilitant l'individu et son droit de s'exprimer, d'abord chez les cadres, ensuite chez les employés et les ouvriers. Les travailleurs sont de plus en plus amenés à négocier individuellement un certain nombre d'objectifs qui leur sont fixés. Leurs réalisations feront l'objet d'une évaluation, généralement par entretien individuel, assortie d'une récompense ou d'une sanction. C'est la réintroduction d'une idéologie qui met à l'avant-plan le mérite individuel plutôt que les réalisations d'un collectif de travail.
- On assiste depuis de nombreuses années déjà au développement du **management participatif**. Il y a donc à la fois individualisation de certaines conditions de travail et, parallèlement, **demande de mise en commun des savoirs**, donc de certaines formes de solidarité afin d'obtenir une meilleure productivité et une meilleure qualité de la production. Il s'agit de faire émerger dans l'entreprise des individus acceptant les règles du jeu dominant à travers la recherche d'un accomplissement personnel et la concurrence avec les autres. Des individus intériorisent les intérêts et les contraintes de l'entreprise et deviennent capables, par loyauté et par compétence, d'être rentables et solidaires pour l'entreprise. Cette solidarité peut s'exprimer dans la participation à des groupes (cercles de qualité...) qui mobilisent les salariés pour concevoir un projet, prévenir et résoudre des problèmes liés à la pro-

duction... La mise en place de ces groupes « réunissant des personnes de services et d'échelons hiérarchiques différents, vise à instituer de véritables situations d'échange et de confrontation : les uns et les autres pourront y faire comprendre leurs contraintes, leurs impératifs, leurs pratiques et, en retour, comprendre et prendre en compte ceux des autres. Au sein de ces multiples groupes sont ainsi collectées les multiples rationalités partielles et partiales des différents secteurs de l'entreprise à partir desquelles une rationalité globale dont la cohérence saisit l'ensemble des activités et des acteurs de l'entreprise pourra éventuellement se construire. »¹¹

Il s'agit de créer une véritable **culture d'entreprise** qui dépasse les clivages entre ateliers ou catégories professionnelles. Ce modèle requiert une plus forte implication subjective des salariés et donc une profonde modification des relations sociales.

- Ces groupes participatifs témoignent ainsi de la volonté des directions modernistes **de transformer le « fonctionnement social » de l'entreprise**. Face aux nouvelles exigences de flexibilité, de réactivité, d'adaptation, il faut pouvoir compter sur les salariés, chose impensable dans un climat conflictuel où le collectif des salariés est représenté et organisé. L'introduction de ces lieux de dialogue et de concertation directe avec les salariés présentait également l'avantage de marginaliser des organisations syndicales risquant de contrecarrer cet objectif d'apaisement social. Mais marginaliser l'organisation syndicale, c'est tenter de détruire ou d'exclure les espaces de socialisation indépendants de la direction, créés avec une certaine spontanéité par les travailleurs, c'est détruire leurs constructions collectives en en proposant une autre, basée sur l'uniformisation culturelle, sur l'adhésion des travailleurs à la culture d'entreprise et au point de vue de la direction. Plutôt que de se situer dans l'opposition directe avec des groupes de travailleurs, c'est **leur adhésion qui est sollicitée, leur mobilisation subjective**.

¹¹ Danièle Linhart, La modernisation des entreprises, Paris, La Découverte, 2004, p. 28.

Les travailleurs risquent gros dans ces méthodes participatives puisqu'il s'agit d'« abandonner » leur culture forgée progressivement et clandestinement dans la constitution de liens informels au profit d'une culture d'entreprise uniformisante et qui adhère au point de vue de l'employeur. L'initiative qu'on prescrit aux travailleurs recèle en fin de compte une violence plus arbitraire que toutes les autres. Le dispositif est tel que le salarié, pour se conformer aux nouvelles procédures, doit les intérioriser et se fait par conséquent le garant premier de sa propre oppression¹².

- Ces entreprises se recentrent sur leur tâche principale (le « core business ») et mettent en concurrence des PME **sous-traitantes** pour l'exécution de tâches au sein même de la grande entreprise. Les travailleurs se connaissent moins entre eux, certains accomplissent des missions (provisoires ou non) sur un même lieu de travail mais pour des employeurs différents et ne sont pas intégrés dans les mêmes conditions de travail (barèmes, conventions collectives...).
- La principale conséquence pour les salariés, c'est la **fragilisation**. Il n'y a plus de rempart protecteur entre les travailleurs et l'ordre établi de l'entreprise, plus de possibilité d'échapper aux règles du jeu dominant ou de se réfugier dans des zones retranchées. *« Ils ont à travailler au grand jour, sans discontinuer dans la seule logique de l'entreprise. En cas de licenciements, c'est tout leur univers qui bascule, dans la mesure où ils n'ont plus de repères et de références à la marge de cette logique. »*¹³ L'entreprise ne serait plus qu'un lieu de travail - alors qu'auparavant elle était un lieu de rencontre entre travailleurs où des liens pouvaient se créer -, d'ailleurs, dès qu'un salarié n'y est plus immédiatement utile, il y perd sa place.
Il est désormais de plus en plus difficile pour les travailleurs de s'organiser et de penser de manière autonome. L'intériorisation par les

¹² Matéo Alaluf et Pierre Rolle, « Une classe sans ouvriers et des ouvriers sans classe », Contretemps, n°1, Paris, Textuel, 2001, p. 73.

¹³ Danièle Linhart, La modernisation des entreprises, Paris, La Découverte, 2004, p. 99.

travailleurs de règles édictées (concurrence, productivité...) par les directions les poussent de plus en plus à jouer individuellement leurs chances.

- Les travailleurs sont de plus en plus confrontés à un discours offensif des managers fondés sur « l'état du marché et de la concurrence », alors même que leur capacité de résistance se trouve diminuée. Il faut s'ajuster constamment aux exigences du marché, il faut pouvoir innover, aller plus vite, utiliser au mieux le matériel afin de répondre dans les délais minimaux à la demande. **D'où des exigences importantes en matière de flexibilisation des travailleurs.** On verra qu'il existe précisément différentes formes de flexibilité.

Cette dernière forme d'organisation est restée **principalement taylorienne** dans sa manière de diviser le travail et dans le contenu des tâches à exécuter. Mais elle exige en plus une **forte mobilisation subjective** des salariés.

Les notions de conflictualité, de controverse, de valeurs communes alternatives sont profondément disqualifiées dans cette forme « moderne » d'organisation du travail. Seul peut subsister l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Conséquence directe de ces pratiques d'individualisation et de communication, on exige du salarié moderne qu'il puisse se vendre, « *se démarquer des autres, se singulariser, et faire acte d'allégeance pour se faire apprécier.* »¹⁴

L'autre devient désormais un concurrent. Cette appréhension de l'autre comme un danger, d'une part, et cette exigence totale de soumission aux valeurs de l'entreprise, d'autre part, sont constitutives d'un mode de socialisation spécifique. « *La socialisation par le travail devient ainsi une socialisation à la soumission, au conformisme et au renoncement à toute pensée personnelle ; les possibilités d'expérience collective à travers l'action et les projets communs s'amenuisent. (...) L'expérience de la socia-*

¹⁴ Danièle Linhart, « Hier solidaires, désormais concurrents. Salariés menacés et droits sociaux attaqués », Le Monde Diplomatique, Mars 2006, p. 16.

lisation risque ainsi de devenir celle de l'acceptation de la dépossession de son temps, l'acceptation de la dépossession de soi, au profit d'une logique que l'on doit accepter sans possibilité de peser sur elle. »¹⁵

De plus, considérer l'autre comme source de ses malheurs et de ses ennuis n'entraînent ni des comportements civiques ni des pratiques solidaires.

4. Les formes d'organisation du travail dans l'histoire

L'entreprise doit donc être capable de mobiliser les salariés. La productivité dépend « de la capacité de l'entreprise à utiliser le jeu des normes sociales qui s'établissent dans les collectifs de travail - à faire « jouer » les salariés à son profit. C'est tout l'enjeu de la mobilisation de la force de travail : canaliser cette énergie symbolique vers la productivité, en la détournant de la résistance. »¹⁶

Il s'agit donc d'orienter le zèle, la régulation autonome, tout ce que les travailleurs mettent en œuvre pour rendre le travail possible au-delà de ce qui leur est prescrit.

La clef de l'efficacité de l'entreprise capitaliste réside dans la cohérence de trois domaines : la compétitivité, l'organisation du travail et la régulation sociale. Cette équation a été résolue de diverses façons au cours de l'histoire du capitalisme.

- Le capitalisme a tout d'abord imposé le « **despotisme de marché** », où des ouvriers appauvris sont broyés par la lourdeur du travail. Ils travaillent sous la coordination et l'autorité immédiate du patron. L'organisation collective est difficile dans ce contexte de surexploitation et de mortalité élevée au travail.

¹⁵ Danièle Linhart, « Hier solidaires, désormais concurrents. Salariés menacés et droits sociaux attaqués », Le Monde Diplomatique, Mars 2006, p. 16.

¹⁶ Thomas Coutrot, Critique de l'organisation du travail, La Découverte, p. 70-71.

- L'essor des luttes ouvrières, l'intervention des philanthropes et l'émergence du droit du travail, enfin le souci des entreprises de s'assurer la collaboration d'une main-d'œuvre stable rendent possible **le développement de politiques d'intégration via des dispositifs paternalistes** notamment. Dans ce cadre, les relations de travail se déroulent métaphoriquement sur le modèle familial. Les relations de travail sont de type autoritaires mais tempérées par la familiarité, et la relation d'emploi s'inscrit dans le long terme. Les liens étroits avec le patron contrecarrent l'organisation collective des travailleurs, qui serait inutile étant donné que les tensions éventuelles se résolvent par l'ajustement direct.
- Le **taylorisme s'est constitué en réaction aux plaintes des employeurs qui avaient tellement de fil à retordre avec les ouvriers qualifiés**. Taylor a pu personnifier et théoriser l'effort général des employeurs pour domestiquer les ouvriers de métier : en séparant conception du travail et exécution des tâches, en organisant la parcellisation et en introduisant le chronométrage. Il rendait ainsi possibles des formes despotiques de commandement qui conditionnaient une part du salaire à la productivité effective des travailleurs. Le taylorisme et le fordisme contribuent néanmoins à la formation d'une classe ouvrière homogène qui favorise l'émergence d'un syndicalisme égalitaire et combatif. Pour contenir la contestation, l'équilibre des forces de l'usine est maintenu en accordant une législation du travail et d'amples droits aux syndicats dans l'entreprise dès qu'ils sont reconnus. C'est ce que l'on a appelé le compromis fordiste : les patrons organisent le travail comme ils l'entendent et, en contrepartie, les salariés bénéficient d'une part des gains de productivité. Compromis précaire, puisque la récession et le chômage ont permis aux employeurs d'affaiblir, voire d'éliminer, les syndicats là où ils ont pu le faire. D'autant que la résistance à la coopération se développait.

- La référence au modèle japonais où le travail est organisé sur un modèle paternaliste : le toyotisme. **L'intégration repose sur une familiarité recherchée entre salariés et dirigeants.** Deux institutions viennent s'ajouter pour garantir l'attachement des salariés :
 - Le syndicat d'entreprise supposé garantir un traitement équitable entre les salariés, ce sont des syndicats maison qui ont été érigés après l'écrasement des syndicats indépendants ;
 - La direction du personnel qui va assurer l'organisation de la mobilité des salariés dans l'entreprise. On entend par là éviter que des salariés s'identifient à un groupe de collègues, à un atelier. On veille au contraire à ce qu'ils s'identifient à l'ensemble de l'entreprise. Les travailleurs zélés et coopératifs seront récompensés par des promotions rapides, les moutons noirs seront exclus. La culture d'entreprise japonaise repose donc sur ce mélange entre des politiques intégratrices et des menaces d'exclusion. Mais, lorsque le travail suppose une qualification et des compétences, nécessairement la reconnaissance par les pairs gagne en importance et des catégories de salariés parviennent à limiter la concurrence par des numéros clausus, par la reconnaissance sociale de formations professionnelles donnant droit à un diplôme qui seul donne accès à l'exercice de la profession.

Le toyotisme et le flux-tendu préparent l'élaboration d'un nouveau modèle, celui de l'entreprise néo-libérale.

- Le **régime néo-libéral** : les régimes despotiques d'organisation du travail ne sont plus vraiment compatibles dans le cadre d'un état social démocratique où les travailleurs ont conquis un certain nombre de protections sociales. La contrainte n'étant plus opérante en tant que telle, il devient désormais indispensable au capital **de pousser les salariés à consentir eux-mêmes à leur exploitation.** Les différents régimes de production (taylorisme, paternalisme) pouvaient être décrits comme des compromis sociaux.

Le capital a donc dû composer avec le collectif de travail et dans une certaine mesure le respecter, sans quoi il n'était pas mobilisable pour la production. Il fallait respecter la logique propre de ces formes d'organisation (traiter les travailleurs comme ses enfants dans l'entreprise paternaliste, reconnaître les organisations syndicales comme organisations représentatives des salariés, par exemple). L'entreprise néo-libérale fait tomber cette obligation. *« Elle se rapproche d'un régime despotique par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse. Mais surtout, elle semble trouver le moyen d'extorquer la coopération sans avoir à tolérer l'existence de collectifs de travail stables. »*¹⁷

Pourtant ces modèles portent en eux d'énormes faiblesses. La crise asiatique de la fin des années '90 ne résulte pas de la corruption des élites asiatiques, mais bien d'un important problème de surproduction. *« L'inflation des profits financiers, réinvestis dans la finance en une ronde infernale, a laissé s'étioler la consommation salariale et l'investissement productif. »*¹⁸

Le néo-libéralisme a donc ses faiblesses :

- Une tendance chronique à la **sous-consommation** et au **sous-investissement** productif.
- Un **déficit** - au niveau micropolitique - **de légitimité** des nouvelles formes de domination dans le travail. *« Car la coopération forcée est un simulacre de coopération, extorquée par la violence silencieuse des marchés. Elle pourrait donc se révéler fragile, à la merci d'une révélation et d'une prise de conscience collective, qu'elle parvient pour l'instant à empêcher. »*¹⁹

¹⁷ Thomas Coutrot, Critique de l'organisation du travail, La Découverte, p. 76.

¹⁸ Thomas Coutrot, Critique de l'organisation du travail, La Découverte, p. 76.

¹⁹ Thomas Coutrot, Critique de l'organisation du travail, La Découverte, p. 76-77.

Partie II

Le travail dominé par la finance Impact sur l'organisation

1. L'empire de la finance

Le modèle de l'entreprise néo-libérale a vu le jour au début des années 90. Il se caractérise par l'accentuation d'une tendance spontanée de l'organisation du travail : la dissociation entre efficacité économique et justice sociale.

Son modèle comporte trois éléments et dessine les contours d'une entreprise moderne et de son environnement. Il vise à libérer les forces du marché, à maximiser la concurrence, et à développer une gestion des ressources humaines soumise aux impératifs de la finance.

► Libérer les forces du marché

Les théoriciens du libéralisme n'ont cessé de défendre la libération des forces du marché. Développée par les fers de lance de l'offensive, Thatcher et Reagan, son objectif était de rétablir un rapport de force favorable au capital pour diminuer le coût du travail, accroître la rentabilité et relancer l'investissement.

Comme on l'a vu, le modèle japonais a le vent en poupe dans le monde de l'entreprise. La production au plus juste (0 stock, 0 défaut) est vantée. Les cercles de qualité prolifèrent. Les classifications rigides sautent, l'autocontrôle de la qualité et la polyvalence se développent, la mobilité des salariés d'un service à un autre également, le travail devient plus col-

lectif et les salaires deviennent plus flexibles, davantage liés aux performances des travailleurs.

Deux éléments fondamentaux caractérisent ces entreprises néo-libérales :

- Les **entreprises ne se financent plus auprès des banques**, partenaires fidèles et stables ; au contraire elles se désendettent et **font appel aux marchés financiers anonymes et volatils**. Ces derniers ne fournissent guère de capitaux nouveaux, les profits rétablis suffisant à financer l'investissement dans la plupart des cas. Mais les marchés financiers instaurent de nouvelles disciplines, en fixant des exigences bien plus élevées que les banquiers traditionnels. La libéralisation des mouvements de capitaux leur permet de quitter une entreprise, de laisser sur le carreau des milliers de travailleurs si ils sont insatisfaits de la rentabilité ou de la gestion d'une entreprise. Il pourront, comme dans une ronde infernale, se redéployer dans le segment du marché qui générera les profits les plus intéressants avant de disparaître une nouvelle fois.
- Il y est question d'**emplois précaires**. Le risque du licenciement, de la restructuration pèse sur toutes les têtes. Dès les années 80, « *c'est la masse salariale qui doit subir sans délai le coût de l'ajustement : les exigences des actionnaires passent avant les intérêts et l'emploi des salariés. Depuis, année après année, les entreprises mêmes florissantes connaissent une succession de plans sociaux.* »²⁰ Même si les contrats de travail restent dans leur majorité à durée indéterminée, le modèle de l'emploi stable est de plus en plus mis à mal. « *Au sein des entreprises, l'emploi se segmente entre un " noyau " de plus en plus réduit avec un contrat " classique " et des " périphériques " précaires : temps partiels, sous-traitants avec des statuts moins favorables, intérimaires, contrats à durée déterminée.* »²¹ Même ceux qui occupent un emploi stable constatent la précarité des situations. Les plans de licenciement prolifèrent

²⁰ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 43-44.

²¹ « La "nouvelle flexibilité" cherche à s'étendre », www.setca.org.

autour d'eux et les plans de restructuration sont souvent agités comme une menace.

Pourtant les émissions d'actions ne représentent qu'une source mineure de financement des investissements. Qu'est-ce qui pousse alors des dirigeants à faire entrer des actionnaires anonymes et inconnus dans le capital de leurs entreprises ?

- Il faut **manger ses concurrents** pour assurer la croissance, voire la survie de l'entreprise. *« Face à des concurrents de plus en plus gigantesques, qui bénéficient d'économies d'échelle et de ressources énormes pour la recherche, le développement et la publicité, rester petit est une stratégie risquée. Pour prétendre jouer dans la cour des grands, il faut pouvoir lancer des raids, des OPA et des fusions-acquisitions à coups de milliards de dollars : il faut donc être reconnu sur les marchés financiers. Les actionnaires espèrent qu'en constituant un oligopole, les entreprises fusionnées pourront augmenter plus facilement leurs prix et donc leurs profits. »²²*
- Mais **le recours aux marchés financiers sert également d'outils disciplinaires pour les dirigeants d'entreprise.** *« L'alibi de la pression des actionnaires est idéal pour s'affranchir de toute responsabilité sociale et imposer des restructurations permanentes aux salariés. Aucune entreprise cotée ne peut s'écarter durablement du niveau de rentabilité financière considéré comme normal à un moment donné. »²³* On entre dans l'ère de la *corporate governance*, *« cet ensemble de règles, de pratiques et de constructions institutionnelles qui visent à aligner l'intérêt des managers sur celui des actionnaires. La corporate governance veut faire de l'entreprise une maison*

²² Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 46. Une situation d'oligopole se rencontre lorsque sur un marché il y a un nombre très faible d'offreurs (vendeurs) et un nombre important de demandeurs (clients). Face à la demande croissante, les entreprises sont alors en position de force. Elles peuvent plus facilement augmenter leurs prix.

²³ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 47.

de verre, où rien ne doit échapper au regard des propriétaires. »²⁴ Voilà l'un des leviers de la destruction des acquis sociaux de l'après-guerre.

Et si une entreprise s'écarte durablement de sa norme de rentabilité, les spécialistes en fusions/acquisitions désignent des branches à revigorer, donc à acquérir, et d'autres à couper, dans le cadre d'une cession. Ces dernières seront soit fermées après liquidation des actifs, ou restructurées afin de les rapprocher de la sacro-sainte norme de rentabilité.

Dans ce cadre-là, les salariés n'ont plus grand-chose à dire et sont soumis à une logique disciplinaire infernale.

Ce sont les directions financières des groupes qui fixent directement la norme de performance à atteindre. De cette façon, les actionnaires s'assurent un *revenu minimum garanti*²⁵ de leur investissement financier. On assiste à un déplacement inédit du partage du risque entre salariés et capitalistes. Classiquement, le capitaliste endossait légitimement la plus-value car il encourait le risque économique. « *La captation du profit par les capitalistes avait donc pour contrepartie l'acceptation de toutes ses caractéristiques comme revenu résiduel, incertain et fluctuant. (...) Le pouvoir actionnarial est maintenant si puissant qu'il peut simultanément se défaire d'une partie du risque normalement assumé par lui tout en intensifiant sa revendication sur la valeur ajoutée. Le risque évidemment ne disparaît pas. Il est transféré à d'autres agents. Et c'est le salariat qui devient le lieu de report et de concentration de tous les risques dont le capital ne cesse de vouloir se défaisser.* »²⁶ Soit les salariés se conforment aux normes imposées, soit ils subissent les foudres des restructurations.

C'est donc un formidable outil disciplinaire. Si les travailleurs n'y arrivent pas, c'est tant pis. Et les capitaux se redéplient plus vite que les salariés,

²⁴ Frédéric Lordon, *Fonds de pension, Piège à cons ?*, Paris, Raisons d'agir, 2000, p. 36.

²⁵ Frédéric Lordon, *Fonds de pension, piège à cons ? Mirages de la démocratie actionnariale*, Paris, Liber (Raisons d'agir) 2000.

²⁶ Frédéric Lordon, *Fonds de pension, piège à cons ? Mirages de la démocratie actionnariale*, Paris, Liber (Raisons d'agir) 2000, p. 60.

ces derniers auront plus de mal à retrouver un emploi de qualité dans un contexte de chômage de masse et de précarité. « *La norme de rentabilité ne peut être atteinte que si les salariés s’y consacrent corps et âme. La négociation n’est pas de mise : seule l’obéissance sans conditions peut calmer ces forces étranges et lointaines. Pas une obéissance passive et réticente, mais une adhésion de tous les moments à la cause commune.* »²⁷ Cette coopération ne provient pas d’une culture d’entreprise mais d’une pression des marchés financiers et de la précarisation des emplois.

L’entreprise néo-libérale réussit à imposer une discipline d’airain tout en stimulant fortement la créativité des salariés. Cette discipline ne tombe pas directement du ciel des marchés financiers. Il faut des dispositifs disciplinaires particulièrement sophistiqués. Depuis les années 70, « *les directions d’entreprise ont progressivement bâti des méthodes d’organisation flexible qui se révèlent aujourd’hui particulièrement adaptées à la transmission des contraintes financières depuis le haut jusqu’en bas de la pyramide. La réduction de la taille des unités productives est une stratégie payante.* »²⁸

► Maximiser la concurrence

Les petites entreprises ont la cote. L’entreprise du futur serait petite ou moyenne, utiliserait des technologies légères et flexibles, disposerait de salariés polyvalents et qualifiés, et gagnerait des parts de marché par une production de qualité adaptée aux goûts des consommateurs.

Pourtant, la concentration financière n’a jamais été aussi rapide. Les grands groupes absorbent les PME dynamiques qui ont du mal à financer leurs investissements. Les PME restent donc minoritaires dans l’industrie.

Dans les grosses entreprises, les concentrations ouvrières qui garantissaient la force de frappe des syndicats ont fondu suite aux dégraissages massifs et

²⁷ Thomas Coutrot, *Critique de l’organisation du travail*, La Découverte, p. 49.

²⁸ Thomas Coutrot, *Critique de l’organisation du travail*, La Découverte, p. 49.

répétés. Du côté des grands groupes, l'heure n'est plus à la constitution d'immenses conglomérats diversifiés, mais au recentrage sur le métier. Sous la pression des actionnaires, chaque entreprise se concentre sur ce qu'elle sait le mieux faire et recourt à la sous-traitance pour le reste.

On assiste donc à un processus simultané de concentration financière et de déconcentration productive. Ce processus est lourd de conséquence au sein des rapports de forces sociaux. *« D'un côté, les états-majors disposent, pour leurs décisions d'investissement, d'un éventail d'options sans cesse croissant à l'intérieur de leur sphère de contrôle. De l'autre côté, les capacités d'organisation et de résistance des travailleurs sont affaiblies par la diminution des concentrations ouvrières et la flexibilisation des contrats. »*²⁹

En même temps que les managers délèguent à la sous-traitance des activités jugées périphériques, ils ouvrent grand les portes de la concurrence. *« Ils découpent les entreprises en filiale, mettent en concurrence leurs établissements, fixent des objectifs de rentabilité à leurs ateliers, créant ainsi autant de centres de profits autonomes. La maison mère lance des appels d'offres internes pour satisfaire telle demande ou tel programme de production : l'entreprise ou l'établissement mieux-disant emportera le marché. »*³⁰ Pour rester dans la course, chaque unité doit obtenir les budgets d'investissement nécessaires et doit donc proposer les prix les plus bas, des délais plus courts, des prestations plus fiables et de meilleure qualité que les collègues des autres sites du groupe.

Ce renforcement du pouvoir du siège de l'entreprise sur les directions locales augmente les moyens de pression sur les salariés. Elle met en concurrence directe les collectifs de travail d'une même entreprise ou d'un même groupe. Un ralentissement de production enregistré sur un site pourra bénéficier provisoirement à une autre unité qui verra sa productivité moyenne augmenter par rapport aux autres. C'est le problème de la **mise en concurrence généralisée des travailleurs** entre eux.

²⁹ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 51.

³⁰ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 51.

► Gestion des ressources humaines subordonnée aux impératifs de la finance

L'impératif suprême de la norme imposée par les marchés financiers guide la politique d'embauche et d'emploi, les politiques salariales et les politiques de négociation sociale.

C'est ici qu'intervient toute l'importance de la flexibilité, à la fois interne et externe :

- **Interne** : elle concerne la polyvalence entre fonctions qualifiées, mobilité interne entre services et entre établissements, la formation continue et la progression de carrière au mérite... Elle peut concerner également la polyvalence comme simple addition de postes à faible contenu technique. (Exemple : dans le secteur du textile, pour produire un pantalon il y a 80 postes de montage, avec des temps de cycle qui sont souvent de trente secondes ; la polyvalence serait de pouvoir occuper plusieurs de ces postes de montage.)
- **Externe** : vise la réduction des coûts par la compression de la masse salariale, favorise les ajustements à court terme (licenciements, CDD - contrats à durée déterminée -, travail intérimaire) et sape la capacité d'innovation.

Les entreprises recourent à ces deux formes de flexibilité afin de faire face aux exigences de compétitivité sur le marché quant aux coûts et à la qualité des marchandises produites.

Les nouveaux modes d'organisation se révèlent en fait remarquablement adaptés à la domination des critères financiers. La rigidité était nécessaire dans un contexte où la crainte du chômage ne jouait pas. « *La trouvaille du modèle néo-libéral est d'avoir libéré l'organisation du travail tout en approfondissant la domination sur les travailleurs.* »³¹

³¹ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 54.

Pour les managers, il s'agit de réaliser le pari de déléguer du pouvoir sans perdre le contrôle. A cet effet, deux voies sont utilisées :

- **Standardisation des procédures (et non des procédés) :** des normes de qualité deviennent presque obligatoires pour les PME sous-traitantes. Elles ne visent pas à imposer des gestes précis ou des temps déterminés aux opérateurs, « *il s'agit surtout de les contraindre à remplir des formulaires et à respecter des procédures qui permettront, en cas d'incident ou de réclamation, d'identifier précisément la cause du problème et les responsabilités. C'est particulièrement nécessaire quand l'entreprise travaille sans aucun stock en « flux tendus », soumise à une tension extrême exercée par les clients.* »³² Cette exigence de traçabilité ressemble aux exigences de transparence des actionnaires à l'égard des managers. Les opérateurs sont évalués quotidiennement ou hebdomadairement selon les performances individuelles et collectives par les managers qui, eux, rendent compte aux actionnaires mensuellement ou trimestriellement. Les performances dont rendent compte les managers seront déterminantes dans leur rémunération mensuelle. Ce système de standardisation des procédures n'est valable que lorsque les activités et/ou les produits sont standardisés.
- **Standardisation des résultats sous l'empire de la finance.** Lorsque la concurrence exige une innovation constante ou une qualité dans un contexte largement imprévisible, le respect de procédures ou d'indicateurs fixes devient un handicap. « *Les équipes autonomes et groupes de projet peuvent fleurir, largement maîtres de leurs méthodes de travail, mais aiguillonnés sans cesse par les objectifs et obligations de reporting imposés d'en haut.* »³³ Par exemple, dans l'industrie automobile, un coût global est attribué à un sous-traitant. Il ne peut le dépasser, mais dispose d'une « liberté » d'organisation de la production dans ce cadre.

³² Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 55.

³³ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 56.

2. La « corporate governance »

Le meilleur des capacités créatrices des salariés est obtenu par les directions d'entreprise en tablant essentiellement sur la crainte du chômage. Mais une division apparaît, les salariés les plus qualifiés, qui détiennent les compétences clés pour l'entreprise, ne sont pas soumis à la même pression et à la même précarisation.

Cette **division entre un noyau dur et un noyau flexible et précaire**, qui ne s'occupe que des fonctions jugées connexes, est un trait quasi général. Mais la menace d'exclusion est également crédible dans le noyau dur si les exigences de rentabilité fixées ne suivent pas.

Les procédés modernes d'organisation du travail ont formidablement renforcé le pouvoir des grands managers sur les salariés et les cadres intermédiaires. Mais, simultanément, la montée de la « corporate governance » (le gouvernement des actionnaires) signifie une perte décisive du pouvoir de ces managers au profit des actionnaires.

Ce gouvernement d'entreprise vise à retirer le pouvoir des dirigeants-cadres (qu'ils exerçaient dans un rôle d'intermédiation entre les intérêts contradictoires des actionnaires et des salariés) en les soumettant au contrôle et au risque de la sanction permanente des conseils d'administration.

Ces PDG sont soumis à des instruments homogènes d'évaluation des performances. C'est la mode de la *shareholder value* (valeur actionnariale) qui réduit la performance de l'entreprise à la question de savoir combien celle-ci a rapporté à ses actionnaires en dividendes et plus-values. Le renforcement du pouvoir des PDG à l'égard des salariés est corrélatif d'un affaiblissement de leur pouvoir à l'égard des actionnaires. Tandis qu'au sein du salariat, la division entre noyau dur, actionnaires de leur propre entreprise (salariés actionnaires) et les salariés précaires, trop pauvres pour épargner, met à mal ce qui reste de solidarité en son sein.

Le régime néo-libéral est en train de transformer radicalement la manière d'obtenir la productivité dans l'entreprise.

3. Le rôle des politiques publiques

Les politiques d'emploi ont favorisé la flexibilisation du marché du travail en faisant du salarié un privilégié devant consentir à réduire ses prétentions au nom d'un nécessaire effort collectif en temps de crise et de concurrence exacerbée, en faisant du chômeur une personne responsable individuellement de sa situation sociale.

Au nom de la sauvegarde de la compétitivité³⁴, les politiques publiques ont soutenu la précarisation du monde du travail et renforcé la possibilité pour les entreprises de se servir des travailleurs comme simple variable d'ajustement. C'est le développement de la flexibilisation du système d'emploi en favorisant le temps partiel (majoritairement féminin), en facilitant le recours au CDD, à l'intérim, en limitant l'accès à la prépension, en contrôlant les chômeurs, en activant les minimexés et en limitant le taux de remplacement des allocations sociales...

Désormais, l'objectif des politiques publiques n'est plus défini en terme de plein emploi mais d'employabilité. Ces grilles de lecture ne sont pas neutres. En utilisant le terme employabilité, on désigne le travailleur sans emploi et on interroge ses capacités. Alors même que le chômeur vit une situation d'injustice sociale, cette dernière est banalisée au profit d'une approche individualisante de son employabilité. Il s'agit d'offrir à chacun la chance de lutter à armes égales dans cette compétition sociale pour obtenir un emploi. Aux salariés de la saisir, le principe étant de davantage met-

³⁴ Comme le souligne l'économiste Michel Husson, l'objection est classique, si la compétitivité est mise à mal, on risquerait de détruire des emplois au lieu d'en créer. Mais l'argumentation néo-libérale ne tient pas. Le blocage salarial « n'a pas été utilisé pour augmenter la compétitivité en baissant les prix. Si tel avait été le cas, la part des salaires serait restée constante. En réalité elle a baissé et a permis l'augmentation des revenus financiers. Or, ceux-ci font partie des coûts et donc des prix, alors que les économistes libéraux cherchent à faire croire que les coûts salariaux sont les seuls à prendre en considération. On peut donc augmenter ou baisser les prix en augmentant ou baissant les revenus financiers. » Michel Husson, « Contre le chômage : les sept travaux d'Hercule », Notes de la Fondation Copernic, p. 6.

tre l'accent sur la responsabilité individuelle du chômeur à s'en sortir ou pas... A l'heure où le système d'emploi se conjugue avec un taux de chômage chroniquement élevé, ce sont les demandeurs d'emploi qui sont de plus en plus souvent désignés comme responsables de leur situation.

C'est l'équilibre social dans son ensemble qui est menacé quand la seule logique du tout au marché envahit la sphère productive. Le risque est celui d'un nouvel âge de la division capitaliste du travail, « *sous le signe de la scission de la société entre les performants et les assistés. Parmi les premiers, les détenteurs du capital concentreront un pouvoir économique sans entraves ni limites dans une économie dérégulée. Les seconds dépendront entièrement du pouvoir politique pour une redistribution fiscalisée. (...) Les privilégiés n'auront de cesse de réduire le fardeau des dépenses pour les improductifs ; ceux-ci ne trouveront que très difficilement les ressources politiques pour résister aux révoltes fiscales des premiers.* »³⁵

Les gains de productivité qui sont bien présents ne sont plus redistribués suite à l'affaiblissement des syndicats et à l'atomisation des travailleurs. Les bénéficiaires vont aux cadres dirigeants et surtout aux actionnaires et aux opérateurs financiers. Mais la croissance est aléatoire. Faute de hausse du niveau de vie des salariés, et compte tenu du fait que les demandes en biens de luxe des classes favorisées ne sont pas extensibles à l'infini, la croissance est en danger. Les taux de profit sont restaurés au niveau de ce qu'ils étaient avant la crise des années 70 mais ils n'entraînent pas une hausse des investissements productifs. Au contraire, ils se lancent dans la spéculation financière, ce qui rend à tout moment possible, suite à l'inflation des titres boursiers, le risque d'une explosion de bulles financières, elle-même source d'un ralentissement de la croissance.

³⁵ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 94.

Partie III

Quelques pistes

L'organisation du travail concerne des questions politiques essentielles telles que la mobilisation des ressources d'une société (hommes, matières premières et machines), la production des richesses et leur répartition.

Les modes d'organisation du travail modernes garantissent l'appropriation privée d'une quantité de richesses toujours croissante. Ils rendent possible la ronde infernale du capital, dont la sphère financière est le fer de lance d'une économie dérégulée aux seuls profits de puissants actionnaires.

Afin d'assurer la suprématie incontestable de la finance, les modes d'organisation du travail modernes ont pris pour cibles les capacités de résistance et d'action collective des travailleurs.

Ces méthodes cruelles font des travailleurs de simples variables d'ajustement. Elles permettent une rentabilité sans cesse accrue et apparaissent pour beaucoup comme un horizon indépassable contre lequel il serait vain de lutter. C'est invivable pour tout un chacun, mais il n'y aurait plus d'alternative. Et personne n'y pourrait rien. Dans cette optique, les travailleurs seraient gouvernés par des forces obscures - les marchés, la bourse... - qui s'abattent sur les uns et épargnent les autres pour quelques instants encore. Honteux devant leur propre absence de réaction face aux drames sociaux à répétition, les salariés vivent de plus en plus l'injustice produite par le « travail intenable » comme une banalité du quotidien. Quelque chose devant laquelle il n'est même plus besoin de s'arrêter et contre laquelle on ne peut rien.

Les modes d'organisation du travail ont un impact non négligeable sur l'univers mental. Dominé par les figures de la peur (d'être licencié, de ne pouvoir suivre les cadences, d'être confronté seul sans solidarité collective à l'arbitraire patronal) et de la honte, ils portent atteinte à la capacité de penser la résistance et de réagir collectivement.

Mais tout n'a pas été dit et tout n'a pas été écrit. Le sentiment de fatalité n'est pas insurmontable. La question du rapport de forces est centrale. A travers elle se joue la possibilité de construire des résistances sociales et de se situer à contre-courant.

Les pistes tracées ici ont donc nécessairement pour thème central ce **rapport de forces** que peuvent construire les travailleurs tant au sein de l'entreprise qu'au niveau politique, là où se déterminent les conditions générales de vie des citoyens dans la vie professionnelle et hors de celle-ci.

Le rapport de forces s'articule sur différents niveaux, étroitement liés les uns aux autres. Il passe par les délégations syndicales au sein des entreprises, les mouvements sociaux, les organisations syndicales et politiques.

Le **rapport de forces** concerne tout autant la capacité d'une organisation et/ou d'un mouvement à **formuler des propositions alternatives** que sa capacité à **agir sur le cours des choses et à le contrecarrer**.

Les modes d'organisations du travail pourront ainsi être pris pour cible. A la violence débridée du marché - auquel correspond le projet de société libéral - pourrait s'opposer une volonté sociale et politique. Elle renforcerait la démocratie économique et sociale qui doit être approfondie, les instruments de redistribution des richesses produites (les services publics, une fiscalité juste fondée sur le principe de l'impôt progressif, une politique de plein emploi de qualité et une sécurité sociale forte).

Cette volonté confirmerait l'ensemble des protections sociales existantes et en créerait d'autres afin de contrecarrer la flexibilisation généralisée du marché du travail. Elle concernerait :

- Le **renforcement des dispositifs de reclassement des salariés licenciés** (par exemple dans d'autres sociétés du groupe). Plutôt qu'un dispositif de sanction et de contrôle de la disponibilité du travailleur licencié (tel que prévu par le « Pacte des générations » adopté en 2005), les mesures de reclassement devront s'inscrire dans le cadre d'un programme d'accompagnement pour les travailleurs qui le souhaitent³⁶.
- La **responsabilisation de l'entreprise** : la personne accidentée et/ou handicapée par un accident du travail survenu dans l'entreprise y serait maintenue. A cette dernière de lui fournir un emploi convenable et adapté. Cette responsabilité concernerait également toute entreprise donneuse d'ordre dans le cas d'accidents de travail dont la victime travaille pour une firme sous-traitante. Car la sous-traitance est une des principales stratégies pour combattre la figure du salarié titulaire d'un contrat à durée indéterminée et de ses droits.
- La **mise en œuvre de mesures de restriction des marges de manœuvre des entreprises** au nom de la **justice sociale** :
 - en ouvrant des **droits économiques et sociaux identiques** pour les travailleurs qui dépendent de la même entreprise mais qui ne sont pas liés par un contrat formel (droit à la représentation syndicale, à la formation professionnelle, aux conventions collective de travail des entreprises donneuses d'ordre...), ce qui retirerait les intérêts de ces stratégies de sous-traitance ;
 - en **garantissant pour les travailleurs à temps partiel** le droit de passer à un plein temps et des droits sociaux égaux, notamment en matière de pension ;

³⁶ Ce dernier est d'ailleurs devenu un droit en Wallonie depuis le décret de 2003 qui définit le cadre de « plans d'accompagnement et de reconversion ». La participation repose ici bel et bien sur une démarche volontaire.

- en durcissant **les obligations des entreprises dans le reclassement** des travailleurs licenciés, surtout quand ils sont âgés et/ou peu qualifiés ;
- en évitant la déconnexion entre droit à l'emploi et droit au revenu. La création d'activités précaires (activation des chômeurs via les ALE³⁷...) concurrence des emplois salariés classiques et dégrade les conditions générales de travail et d'emploi.

Mais la **construction d'un rapport de forces** passe également par le **développement d'autres capacités d'intervention** à partir :

- d'une **analyse rigoureuse des forces en présence et de la réalité qu'elles produisent** : les modes d'organisation du travail, la force de la finance, le rôle des pouvoirs politiques (régions, Etat fédéral, UE, OMC...), l'implantation des organisations de travailleurs et des mouvements sociaux en général aux niveaux régionaux, fédéral et international ;
- d'un **rétablissement du lien entre la souffrance vécue au travail et l'injustice sociale qui la produit**. Ce qui implique de briser la représentation selon laquelle on n'a pas prise sur les événements et de requalifier l'action collective comme mode de résistance à l'injustice sociale ;
- d'une action collective qui implique que le mouvement social **reprenne pied dans les entreprises** et y récupère l'initiative afin de peser sur les choix politiques fondamentaux et sur le modèle de société en construction.

³⁷ ALE : Agence locale pour l'emploi.

Certes, ces propositions ne font pas la une de l'actualité. Ce sont plutôt les *rigidités du marché du travail* qui sont dans le collimateur de l'offensive néo-libérale. La sécurité de l'emploi a mauvaise presse dans nombre de médias. Elle est trop souvent désignée comme un archaïsme qui fausse le jeu de la sacro-sainte compétitivité.

Dans ce cadre, il n'y aurait plus de place que pour les emplois précaires. Nombreux sont ceux qui le pensent, les libéraux tout comme les autres défenseurs de l'*Etat social actif*. Un large consensus existe autour de l'idée que l'instabilité de l'emploi fait désormais partie du quotidien. Dans cette lecture, seule la flexibilité serait créatrice d'emplois. Il faudrait dès lors accepter cette situation et la compenser par des mesures qui sécurisent les travailleurs entre deux emplois. Les termes ne manquent pas : *flexi-sécurité* ou *flexicurité*, *sécurisation des parcours professionnels* ou encore *formation tout au long de la vie*. Pourtant, la thèse selon laquelle la flexibilité est plus créatrice d'emplois à une croissance donnée n'est pas confirmée par les faits. Des comparaisons entre pays européens démontrent que les pays les plus flexibles ne sont certainement pas plus créateurs d'emplois³⁸.

Sous certains aspects séduisants - d'aucuns évoquent une taxe sur les licenciements -, la *flexicurité* apparaît plutôt comme un *deal* proposé par les idéologues néolibéraux : le paiement d'une taxe contre la liberté absolue de licencier.

Les pistes proposées ici suivent une orientation bien différente. Elles font l'*éloge de la stabilité*³⁹ de l'emploi. Elles concernent la capacité d'organiser une **volonté politique** qui s'oppose et exprime ses propres valeurs face à la vague néolibérale.

³⁸ Michel Husson, « Sécurité sociale professionnelle : les contours d'un projet », <http://hussonet.free.fr/secupfsu.pdf>

³⁹ Christophe Ramaux, « Emploi : éloge de la stabilité. L'Etat social contre la flexicurité », Paris, Mille et une nuits, 2006.

Cette volonté politique aurait pour caractéristiques :

- de poser comme question centrale celle de **la répartition inégale des richesses** et formulerait des propositions telles que celles d'un impôt sur les grosses fortunes, d'une taxe sur les transactions boursières ;
- de **renforcer les services publics et la sécurité sociale** comme assurance qui protège la vie des travailleurs (chômage, maladie, vieillesse, accidents...) ;
- d'opposer à la réduction individuelle du temps de travail - via le temps partiel « choisi » ou « contraint » aux seuls frais du travailleur - la **réduction collective du temps de travail** sans perte de salaire, avec embauche compensatoire. Ce qui permet d'allier partage des richesses issues des gains de productivité et partage du travail ;
- de lier les avantages octroyés aux entreprises en matières sociales et fiscales (réduction de cotisations, déductions fiscales...) à **des obligations** : création d'emplois stables, libre exercice des droits syndicaux, maintien et développement de l'activité économique... ;
- de **garantir les libertés syndicales** dans l'ensemble des entreprises et au sein de la société (droit de grève...) ;
- de renforcer le **droit social** : actuellement, la notion d'emploi convenable se dissout, les licenciements sont souvent facilités, des juridictions civiles font ingérence dans les conflits du travail, et le « *travail redevient un objet asocial, non réglementé collectivement, soumis à la chimère de la liberté, et donc du risque, individuels* »⁴⁰. Il est dès lors vital d'opposer à cette tendance, qui valorise le contrat personnel sur la règle collective, le contrat de travail instrument de protection collec-

⁴⁰ Corinne Gobin, « Pour démanteler l'Etat-Providence. Les faussaires de l'Europe sociale », Le Monde Diplomatique, octobre 2005, p. 11.

tive des travailleurs, dont l'application doit être soumise à un contrôle rigoureux des organisations de défense des travailleurs. Sans quoi ces derniers seront davantage encore soumis à la violence du marché et de la concurrence, puisque les verrous visant à contrecarrer la mise à disposition totale de la force de travail auront sauté.

Cette **volonté politique** s'attache à la **requalification de l'Etat** comme organisateur de services publics de qualité au service des citoyens, comme un des redistributeurs de la richesse produite, et comme régulateur et organisateur économique. A l'opposé des néolibéraux qui entendent limiter son rôle à des fonctions répressives, l'Etat peut être doté d'importantes capacités d'intervention sociale.

La force collective des classes sociales les plus faibles - fondement du syndicalisme de combat - « a forgé de nouvelles fonctions pour l'Etat, dépassant un rôle de redistributeur ou de « régulateur » pour aller jusqu'à des tâches de planification, de moteur économique, voir même d'acteur industriel »⁴¹. Renforcer et redévelopper ces fonctions afin de contrecarrer les évolutions récentes du capitalisme est plus que jamais d'actualité.

Il est donc grand temps de réinitier un projet de démocratisation radicale de la vie au travail, sans quoi on resterait citoyen seulement en dehors de sa condition sociale, c'est-à-dire dans le ciel de l'abstraction politique, dans ses droits politiques posés en dehors de la réalité de la vie sociale.

Ces différentes pistes sont des points d'appui pour une refondation du collectif et pour ralentir l'aggravation de la précarité. A partir de là, de nouvelles mises en cause des formes de propriété pourraient être élaborées et des pistes alternatives proposées. La résistance collective et volontaire a montré sa puissance créatrice.

Peut-être qu'un jour la dictature des marchés et de la finance sera considérée comme aussi archaïques et révoltantes que l'esclavage ou l'exploitation des enfants ?

⁴¹ « Plus d'Etat pour plus de démocratie et d'égalité », Congrès statutaire de la FGTB wallonne, 11 et 12 mai 2006, p. 66.

Sommaire

INTRODUCTION	2
PARTIE I : Formes d'organisation du travail	3
1. Enjeux de l'organisation du travail	3
2. Les incertitudes d'une entreprise	6
▶ L'incertitude marchande	6
▶ L'incertitude organisationnelle	7
▶ L'incertitude sociale	9
3. Formes d'organisation du travail	11
▶ Le taylorisme ou fordisme	11
▶ Le flux tendu ou le « juste-à-temps »	13
▶ Un troisième modèle d'organisation du travail	16
4. Les formes d'organisation du travail dans l'histoire	20
PARTIE II : Le travail dominé par la finance Impact sur l'organisation	25
1. L'empire de la finance	25
▶ Libérer les forces du marché	25
▶ Maximiser la concurrence	29
▶ Gestion des ressources humaines subordonnée aux impératifs de la finance	31
2. La « corporate governance »	33
3. Le rôle des politiques publiques	34
PARTIE III : Quelques pistes	37

CEPAG

Av. G. Bovesse 117/10
B-5100 Jambes
Tél. 081 32 88 80
Fax 081 31 19 40
www.cepag.be

Avec le soutien de la Communauté française



CULTURE
ÉDUCATION PERMANENTE