

# LES HABITS NEUFS DE Mr. TAYLOR

par Jean-Pierre DURAND

L'industrie, le bureau, l'entreprise vivent au rythme accéléré des changements: nouvelles machines, nouvelles installations, restructurations diverses, multiplication des procédures de qualité totale, de juste à temps, ou de maintenance d'exploitation globale. Nombre d'observateurs lisent dans ces évolutions des révolutions qui n'en sont pas. Les chercheurs ne projeteraient-ils pas leurs souhaits (ou leurs illusions) sur la société et sur l'entreprise ? Un simple frémissement mérite-t-il d'être interprété comme la rupture annoncée ?

Il nous semble que les changements en cours -incontestables- ne concernent pas les fondements du système productif. Le modèle hérité de MM. Ford et Taylor change de parure tandis que les principes fondateurs demeurent. Par exemple, on a trop pris l'habitude d'opposer l'économie de la *variété* à l'économie d'échelle et à la *production de masse*. Or, les meilleures réussites industrielles montrent combien domine la production de masse (hi-fi japonaise) y compris pour, à partir d'éléments de base produits en masse, conduire à la variété des biens proposés (automobile). On comprendra alors que le fordisme n'est pas mort, et que tout au plus parlera-t-on de néo-fordisme.

D'aucuns s'acharnent à dénoncer le *déterminisme technique*, pour ensuite introduire la notion de *cohérence* entre niveau de complexité des techniques (informationnelles) et organisation-qualification du travail. Or, on peut aisément montrer que cette fameuse cohérence ne réclame pas un "one best way" mais des arrangements diversifiés: une extrême rationalisation et codification d'un travail spécialisé ou la mobilisation de la subjectivité de travailleurs qualifiés. En fait, en écrivant que les technologies d'information réclament une réorganisation du travail et un accroissement des qualifications, on télescope une *cohérence possible* (mais pas *la* cohérence) et une *dimension du nouveau modèle productif* qui correspond à la réponse de la crise du travail simple dans le fordisme. Mais il n'y a aucune nécessité entre le recours aux TI et le développement des qualifications. Au contraire, l'homothétie constatée entre taylorisme et informatique (les deux accumulent les savoirs du côté des directions<sup>1</sup>) peut pousser à recourir à l'un pour utiliser l'autre!

---

<sup>1</sup> Cf. Travail contre technologie in JP. Durand et FX. Merrien, *Sortie de Siècle. La France en mutation*, Ed. Vigot, 1991.

Autrement dit, méfiance! méfiance d'un discours sur la nouveauté qui camoufle la reproduction de l'ancien. Quelles sont alors les conditions difficiles de l'émergence en France du nouveau modèle productif ? Qui freine et pourquoi ?

### **L'ambivalence des changements dans le travail**

Dans son dernier ouvrage, Michel Crozier nous prévient: "les théories de l'organisation scientifique du travail ont beau avoir été abandonnées intellectuellement, elles restent sous-jacentes à la logique dominante"<sup>2</sup>. Selon S. Wood, les ruptures profondes dont on parle tant ne sont donc que des fausses interprétations : "Trop souvent, les changements dans l'organisation du travail sont automatiquement considérés comme une tendance vers des formes managériales innovantes et non-tayloriennes. Chaque transformation du travail est vue comme un renversement du taylorisme ou un abandon du fordisme, et une tendance vers une plus grande autonomie dans le travail, comme par exemple le travail de métier. Les nouvelles formes de travail peuvent coexister avec de nombreuses caractéristiques du taylorisme, comme l'atteste le besoin de coopération des directions"<sup>3</sup>. A. Lipietz parle quant à lui de "fausse sortie du taylorisme"<sup>4</sup>. *Le tortocolis de l'autruche* (D. Linhart , 1991) est un long pladoyer sur les réformes non abouties dans l'entreprise française.

Nous pourrions allonger la liste des auteurs concluant sur l'ambivalence des transformations en cours. Il n'est pas question d'affirmer que "plus ça change et plus c'est la même chose"; nous voudrions seulement montrer que la poussée économique vers un nouveau modèle de production ne rend pas celui-ci inéluctable. D'une part *l'inertie du social* freine ou empêche l'émergence d'un nouveau modèle jusqu'à le remettre en cause ou le dénaturer sans que les pressions économiques ne puissent avoir raison de cette inertie. D'autre part, ces poussées et contraintes de l'économie peuvent elles-mêmes être contradictoires et ne pas orienter le changement dans une seule direction, radicale, mais s'accomoder ou emprunter des voies déjà tracées (c'est l'une des thèses - ici retournée - de Piore et Sabel<sup>5</sup> sur les bifurcations et les clivages technologiques); autrement dit la médiation technologique ou sociale des contraintes

---

<sup>2</sup> M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Interéditions, 1989, p. 109.

<sup>3</sup> S. Wood (ed.) *The transformation of work ?* London, Unwin Hyman, 1989, p. 33.

<sup>4</sup> A. Lipietz, *Choisir l'audace. Une alternative au XXI<sup>e</sup> siècle*, La Découverte, 1989, p. 48.

<sup>5</sup> M. Piore et C. Sabel, *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, 1989.

économiques peut conduire à des changements, certes, mais qui ne bouleversent pas les règles productives, dispensant ainsi de parler de nouveau modèle productif.

Que ce soit dans l'usinage (lignes intégrées de fabrication), dans le montage, dans un atelier de fonderie, en C.F.A.O. (conception et fabrication assistées par ordinateur) ou dans les bureaux des banques et des assurances, nous avons montré que l'automatisation s'accompagne du respect d'un principe fondamental : *le maintien, directement sur les installations, d'un personnel interchangeable, requalifié dans la plupart des cas et, en même temps, le maintien dans d'autres lieux des personnels (techniciens ou OHQ d'entretien, agents des méthodes...) qui détiennent la connaissance théorique du procès de production* . Il s'agit de la reconduction, dans des formes renouvelées, du principe de disjonction entre un travail d'exécution au contenu codifié ou en grande partie routinisé et la maîtrise du procès de production.

Dans les ateliers, l'accroissement des cadences de fabrication des machines, la complexité des asservissements, l'enchaînement des machines entre elles conduisent globalement à une *fragilisation* des installations. Paradoxalement, la panne - appelée pudiquement aléa dans l'industrie - devient peu à peu la condition normale de production; c'est-à-dire que l'on ne conçoit plus l'aléa comme une situation extraordinaire mais comme un événement banal auquel il faut remédier le plus rapidement possible.

Autrement dit, les exigences des installations en matière d'intervention des hommes ont changé : une importante part du contrôle est intégrée par les machines et n'est plus effectuée par les hommes, le chargement des machines et la manutention des pièces est automatisée, les ouvriers n'ont plus de contacts avec la matière et leur rapport à celle-ci est médiatisée par la machine et son asservissement électronique. Les contenus du travail en tant qu'actes opératoires des hommes sur les pièces ont été transformés par le recours à une automatisation plus poussée (grâce aux T.I.) et les nouvelles exigences des installations sont celles de *surveillance* et de *dépannage* d'aléas plus nombreux. Les transformations des exigences en travail humain sur ces installations ont modifié à la fois l'organisation du travail et les contenus des qualifications. Les directions d'entreprise ont tâtonné jusqu'à concevoir la catégorie des "conducteurs d'installations automatisées" ou des "conducteurs de lignes" qui sont en général d'anciens O.S. nouvellement formés, ou quelquefois des ouvriers professionnels issus des services de maintenance.

La plupart du temps les opérateurs travaillent *en groupe* sur l'ensemble d'une installation; ils sont *responsables collectivement* de la production et de sa qualité. Ils sont *polyvalents*, c'est-à-dire qu'ils peuvent intervenir sur n'importe quel segment de l'installation. Le taux de

disponibilité de celle-ci (ou temps utile) devenant le critère d'évaluation plutôt que le nombre de pièces réalisées, ils travaillent *en continu* (cf. ci-dessus à propos de la fordisation du travail) tandis que la *ligne hiérarchique* peut être réduite puisque les opérateurs ont intégré les objectifs de la direction et que le rythme de leurs interventions est dicté par les aléas mécaniques. Enfin, la *gestion participative*, avec ses cercles de qualité, groupe de progrès, projet d'entreprise, groupes d'expression des salariés, démarche qualité totale, etc., favorise l'intégration de tous ces éléments que nous avons rassemblés sous le concept de *paradigme productique* (1990c). Par ce terme nous n'entendons pas rétablir un quelconque déterminisme technologique; il s'agit tout simplement de désigner une réponse organisationnelle à la crise taylorienne qui se met en place en France et à l'étranger au moment de l'implantation des technologies dites nouvelles (les T.I.). On peut d'ailleurs trouver des secteurs ou des entreprises dans lesquelles l'arrivée d'une seule machine sophistiquée fournit le prétexte à cette réforme organisationnelle.

L'indéniable élévation de la qualification des opérateurs fait la fierté des directions d'entreprise qui pensent tenir là la preuve irréfutable de la révolution opérée. D'une part ils omettent de préciser que la grille de ces nouveaux professionnels de fabrication se situe en général en-dessous de celle des professionnels de la maintenance, en particulier en matière de promotion et de fin de carrière. D'autre part, les conducteurs de ligne ou opérateurs n'effectuent que le dépannage superficiel de premier niveau et doivent appeler la maintenance pour les interventions de second et troisième niveaux.

Cette situation est en parfaite contradiction avec les impératifs de délais, de qualité et de fiabilité maximale des installations. Le *niveau d'intervention* des opérateurs ne correspond pas aux exigences des installations, en particulier en matière de communication hommes / machines et de capacité de diagnostic des pannes. Enfin, la *vitesse d'intervention* - ou sa lenteur - avec le recours aux dépanneurs professionnels qui doivent se déplacer à partir de leur atelier de rattachement contredit toutes les déclarations sur la nécessité d'accroître le temps utile des machines.

On entrevoit ici toute l'ambivalence des transformations: s'il y a requalification incontestable des opérateurs, le schéma global s'inscrit dans le maintien d'une division hiérarchisée du travail entre fabrication et maintenance. Plus encore, on peut montrer qu'il reproduit le cadre figé de l'organisation tripolaire fabrication, entretien, méthodes, dominé par ces dernières. Certains cadres voulant à tout prix démontrer le caractère novateur de l'organisation présente font état des circulations de personnels entre les trois pôles, lesquelles sont évidemment indéniables. Pourtant, l'affectation en fabrication de mécaniciens, voire

d'électriciens, dépendant hier des services de maintenance ne fait que prouver la déchéance de leur statut : ils deviennent des ouvriers interchangeables à la fabrication tandis que les spécialistes de haut niveau restent basés à l'extérieur de l'atelier.

La même tendance produit les mêmes effets dans les bureaux d'études. Si les dessinateurs les moins qualifiés disparaissent (mouvement de requalification générale), il s'opère une très nette segmentation entre les exécutants des études et les concepteurs. Les premiers effectuent de plus en plus un travail de routine en C.A.O., avec des procédures souvent automatisées, et procèdent à un fastidieux travail de saisie. A l'opposé seuls les chefs de projets et quelques concepteurs possèdent une vue générale des produits en cours d'étude. De même, une minorité de spécialistes connaissent et maîtrisent les logiciels et les systèmes de C.A.O. ou de C.F.A.O. et écrivent les programmes destinés aux utilisateurs.

Enfin, et la place manque pour en faire la démonstration détaillée, le tertiaire de masse connaît la même situation (banques, assurances, facturation...). Après les dégâts de l'informatique centralisée, des ateliers de saisie et des grèves des O.S. du tertiaire, les directions d'entreprise ont recomposé le travail autour de terminaux informatiques dont les prix ne cessaient de descendre. Aujourd'hui les employé(e)s traitent et instruisent les dossiers de A à Z. S'il a été mis fin à la parcellisation des tâches, une nouvelle segmentation du travail est apparue : la majorité des employé(e)s traitent les cas standardisés et normalisés tandis que quelques employés plus qualifiés ou des cadres traitent les cas les plus complexes (sinistres, prêts, contentieux...). On peut alors parler de *paradigme bureautique* pour désigner cette nouvelle organisation semblable à celle de l'industrie. Les employé(e)s d'exécution utilisent des procédures automatisées (c'est bien souvent l'ordinateur qui prend les décisions lui-même à partir d'algorithmes spécifiques) tandis que d'autres plus qualifiés ou les cadres recourent à la réflexion.

Cette routinisation du travail dans le tertiaire de masse pose problème et les Directeurs des Ressources humaines sont bien conscients des limites de l'organisation actuelle. S'il y a eu élargissement des tâches par rapport à l'époque de l'informatique centralisée, il n'y a pas eu approfondissement. En même temps, la polyvalence des agents et l'autonomie des postes de travail permet leur délocalisation. D'où l'intérêt porté au travail à domicile et plus précisément au *télétravail* à domicile malgré une certaine résistance des syndicalistes et des employées elles-mêmes (1987).

En résumé, que ce soit dans le tertiaire de masse, dans les bureaux industriels ou dans les ateliers, la nouvelle organisation du travail mise en place au nom du nouveau modèle productif, c'est-à-dire sous la pression des impératifs économiques et à l'occasion de l'implantation des T.I., reproduit de nombreux attributs du taylorisme. D'une part, la majeure partie des salariés restent des *exécutants interchangeables* : leur désignation par le terme de polyvalence traduit à sa manière une nouvelle standardisation d'un travail plus qualifié. D'autre part la maîtrise du procès de production et plus simplement du procédé de travail reste *extérieure* au lieu même de sa mise en oeuvre et de ses acteurs.

### **Recours aux TI et inertie organisationnelle**

De fait, le changement le plus important demeure la prégnance absolue des TI dans l'entreprise et la domination des flux informationnels sur les flux matière. Cette nouvelle situation pousse à considérer l'entrée dans le champ de l'entreprise par les flux d'information comme l'entrée privilégiée. Nous avons distingué trois types de flux d'information avec leurs contraintes : le flux *intra-machinique*, le *flux entre les hommes* ou flux social et le flux entre les *groupes d'hommes et les systèmes mécaniques*. Le problème posé est celui de la *co-mutation* de ces trois flux (1989c), c'est-à-dire à la fois la communication entre les trois flux et les transformations harmonieuses et parallèles de leur fonctionnement. C'est poser en d'autres termes la question de la co-mutation du technique et du social en soulignant qu'il n'y a pas inévitabilité de leurs évolutions parallèles; c'est donc aussi rejeter la thèse de la cohérence obligatoire entre développement des techniques et transformations socio-organisationnelles.

L'intérêt de pénétrer le monde de l'entreprise par l'information est de disposer d'une sorte de dénominateur commun (l'information) à toutes les activités de l'entreprise. En même temps on ne peut que souligner la diversité de l'information : savoirs, savoir-faire, formation, dessins techniques, mémoires diverses, directives, ordres, etc. La question est celle des traductions des informations entre elles, eu égard à la diversité de leur nature. Poser le problème ainsi c'est aussi écarter tout risque d'un nouveau déterminisme technique qui se cantonnerait aux T.I. puisqu'on aborde la question du contenu des informations. En même temps, c'est reconnaître l'importance du marché dans le rapport offre/demande qui y impose de nouvelles règles de fonctionnement dans lesquelles l'information devient l'un des éléments-clés. Enfin, l'information permet de passer du macro-social (l'entreprise-étendue) au micro-social (l'atelier ou le bureau).

C'est pourquoi nous proposons une représentation de l'entreprise qui la découpe en trois espaces socio-organisationnels profondément imbriqués: le *système productif* global, la

*structuration interne* de l'entreprise et *l'organisation du travail*. En aucun cas ces espaces ne recouvrent une ou des fonctions particulières ou des espaces géographiques précis; ils représentent des fonctionnalités transversales et surtout des enjeux dans le changements actuels.

Le *système productif* pris dans son ensemble est aussi l'"enveloppe" de l'entreprise, c'est-à-dire l'interface entre celle-ci et son environnement essentiel, à savoir le marché. Il concerne bien sûr les services commerciaux, de marketing, d'achats, les rapports aux fournisseurs, aux sous-traitants, etc. Mais il englobe aussi par exemple les pratiques d'un ouvrier au service d'expédition ou à celui de la réception qui doit veiller à la qualité des produits dans le cadre d'un contrat d'assurance-qualité.

La *structuration interne* des fonctions de l'entreprise correspond à des choix effectués pour satisfaire au mieux les exigences du marché à partir des ressources internes, essentiellement humaines. Les places et rôles respectifs du marketing des bureaux d'études, des bureaux des méthodes, du planning, des services commerciaux les uns vis-à-vis des autres influent sur l'évolution de chaque activité, même la plus minime. Cette organisation interne révèle assez bien l'histoire, les pratiques, la "culture" de l'entreprise et sa capacité d'adaptation à de nouvelles conditions de fonctionnement imposées de l'extérieur.

*L'organisation du travail* dépend en grande partie de l'existence ou non (cas de nombre de PMI) d'un service rationalisateur (le bureau des méthodes) et de l'étendue de ses fonctions. En même temps la question de l'organisation du travail ne concerne pas seulement les ateliers ou les bureaux des banques ou des assurances. L'organisation du travail, y compris avec ses méthodes héritées, est une préoccupation transversale à l'entreprise.

L'intérêt d'une telle séparation analytique en trois espaces est de voir comment s'opèrent les changements sous les pressions économiques, financières ou du marché, tout en observant les résistances à ces transformations.

L'espace du système productif global apparaît comme celui qui s'est le plus modifié; on pourrait presque parler de révolution à son propos. C'est lui qui a vu éclore la *spécialisation flexible* de la 3ème Italie par exemple, et plus généralement *l'entreprise étendue* avec le rapprochement ou la tendance à l'intégration de la constellation des sous-traitants autour des grands donneurs d'ordres. Les capacités de *réactivité* au marché et la *flexibilité* sont devenues les maître-mots. Les technologies de l'information constituent l'outil indispensable de ces transformations, à la fois pour tenter de réduire les incertitudes liées au marché et pour

communiquer en temps réel dans l'entreprise étendue. Le concept de *production flexible de masse* illustre assez bien les changements opérés en deux décennies, la production restant une production de masse, avec l'intégration grandissante de la variété.

A l'opposé, l'espace de l'organisation du travail n'a subi que peu de changements malgré les assauts répétés des discours et des mises en place de groupes ou de cercles en tous genres. Quand on parle d'éclatement du poste de travail, on se doit de rappeler que ceci ne touche pas les millions de postes restés traditionnels, tandis que les transformations effectuées le sont dans le cadre général du maintien de l'*interchangeabilité des opérateurs* et de l'*extériorisation de l'atelier* (ou du bureau) *de la maîtrise du procès de production*. Les aménagements du travail ont pour objet de pallier les dysfonctionnements plutôt que de renverser l'édifice organisationnel. On peut dès lors parler de faillite du management participatif en tant que projet organisationnel, il ne reste plus guère qu'un vernis de participation chargé de mobiliser les hommes, comme le préconisait Taylor qui parlait de "coopération amicale" entre ouvriers et directions. La division entre la conception-planification du travail et son exécution est maintenue. Certaines pratiques participatives (cercles de qualité, groupe de progrès...) apparaissent comme un affinement des méthodes tayloriennes d'appropriation des savoirs et des savoir-faire par les directions, tandis que l'informatique permet l'objectivation de ces mêmes savoirs dans les systèmes d'information de l'entreprise. Enfin, le travail intellectuel, le travail de conception, de programmation informatique subit de plus en plus cette rationalisation qui ne concernait hier que le travail ouvrier.

Ainsi, le taylorisme reste bien vivant dans l'espace de l'organisation du travail - y compris en raison de l'existence de couches sociales et d'acteurs sociaux qui le font vivre et qui en vivent. Mais il s'agit d'une forme appropriée et souple qui tient compte des contraintes extérieures de flexibilité tout en conservant les principes rationalisateurs de la division du travail. Voilà pourquoi le concept de *taylorisme flexible* nous semble rendre compte à la fois de la permanence organisationnelle et de son aménagement face aux contraintes de rétroactivité.

C'est dans l'espace de structuration interne des fonctions de l'entreprise que les contradictions s'expriment le plus clairement. Ce que nous reprérons à travers la multiplicité de réformes en cours, pas toujours fructueuses et en général mal acceptées : intégration d'ouvriers de maintenance dans la fabrication, changements incessants de tutelle des bureaux des méthodes-usines, instabilité des formes de coopération conception-fabrication, impossibilité des décroissements volontaristes entre fonctions, concentration de toutes les pressions sur la



gestion de production, difficile restructuration des services commerciaux ou de la coopération entre le commercial et la fabrication, etc.

L'ensemble de ces noeuds gordiens témoigne des difficultés d'adaptation de l'entreprise, ici française, aux nouvelles conditions des marchés. Si le système le plus global et le plus en contact avec le marché s'est le plus rapidement transformé, rien n'indique que ses pressions auront raison des pesanteurs organisationnelles héritées. Que le *taylorisme flexible* soit une forme dépassée de l'organisation productive, nul ne le conteste, mais rien ne sert de s'illusionner. Et tout se passe comme si les mauvais élèves du fordisme adoptaient facilement les principes du nouveau modèle productif (Allemagne, Grande Bretagne dans les *transplants* japonais) tandis que les bons élèves du fordisme (Etats-Unis, France) n'avaient de cesse de les rejeter.