

LA REFONDATION DU TRAVAIL DANS LE FLUX TENDU

par Jean-Pierre DURAND

Conférence introductive au Colloque de l'ACFAS en mai 2000 à Montréal.

Les entreprises ont renoué avec les profits depuis plus d'une décennie : les raisons en sont multiples, mais il y en a au moins une qui reste incontestable, à savoir la hausse des gains de productivité. On peut alors s'interroger : quels sont les fondements, les sources de ces nouveaux gains de productivité réalisés depuis 10-15 ans ?

La première réponse qui vient à l'esprit est la réponse technologique : les technologies de l'information et de la communication (TIC et non pas NTIC, car elle commencent à ne plus être nouvelles!) ont permis, dans l'atelier comme dans les bureaux d'améliorer non seulement la productivité apparente du travail mais aussi la productivité globale, en particulier en raison de la baisse rapide des coûts de la puissance de calcul de la microélectronique.

En fait, si les TIC participent à ces gains de productivité, elles n'en sont pas, selon nous, le fondement principal. En effet, dans l'industrie, pour ne prendre que cet exemple, le robot peut remplacer plusieurs OS, mais il n'en remplace jamais autant qu'on veut bien le dire, car le robot exige une présence humaine importante dans son environnement : surveillance, maintenance et main-d'œuvre de manutention pour les palettes, etc. Dans le tertiaire, la bureautique, le micro-ordinateur et l'informatique en général ont considérablement accru l'efficacité des cols blancs, de la secrétaire au cadre ou à l'ingénieur. Mais en même temps, les demandes des directions en volume d'information et en précision de celle-ci ont pratiquement absorbé les gains de productivité du travail de bureau : plus encore le suivi en temps réel des performances exige le traitement d'une quantité toujours plus grande d'information de plus en plus précise. Enfin, la complexification de la production et surtout des échanges réclame le traitement de quantités croissantes d'information. Autrement dit, si les TIC participent directement aux gains de productivité, elles ne le font que partiellement et ne sauraient expliquer l'ampleur de ces gains depuis une décennie et plus.

En revanche, les TIC participent indirectement aux gains de productivité en soutenant une nouvelle étape de rationalisation du travail : on le voit à travers la Gestion de Production Assistée par Ordinateur (GPAO) dans laquelle l'informatique permet une gestion au plus serré de la matière et des hommes. De même, les échanges de plus en plus automatisés de données vont conduire à un contrôle croissant de l'activité de production des biens et des services et à de nouveaux gains de productivité à venir.

Pourtant, à ce jour, ce ne sont pas les TIC qui fondent l'essentiel des gains de productivité; ceux-ci proviennent des réorganisations de la production et du travail et de ce qui lui est conjoint, un nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre. Le présent article prend pour objet la *nouvelle combinatoire productive* née au cours des dernières décennies (cf. figure ci-dessous); laquelle rassemble l'appareil productif (donc les technologies) avec son organisation de la production et du travail et le régime de mobilisation des salariés. Cette combinatoire productive est elle-même un élément ou une sous-partie du modèle productif post-fordien d'accumulation du capital¹. Cette nouvelle combinatoire productive apparaît ici comme un objet particulier, micro-sociologique (et micro-économique!) d'un ensemble plus vaste qu'est le modèle productif pris globalement.

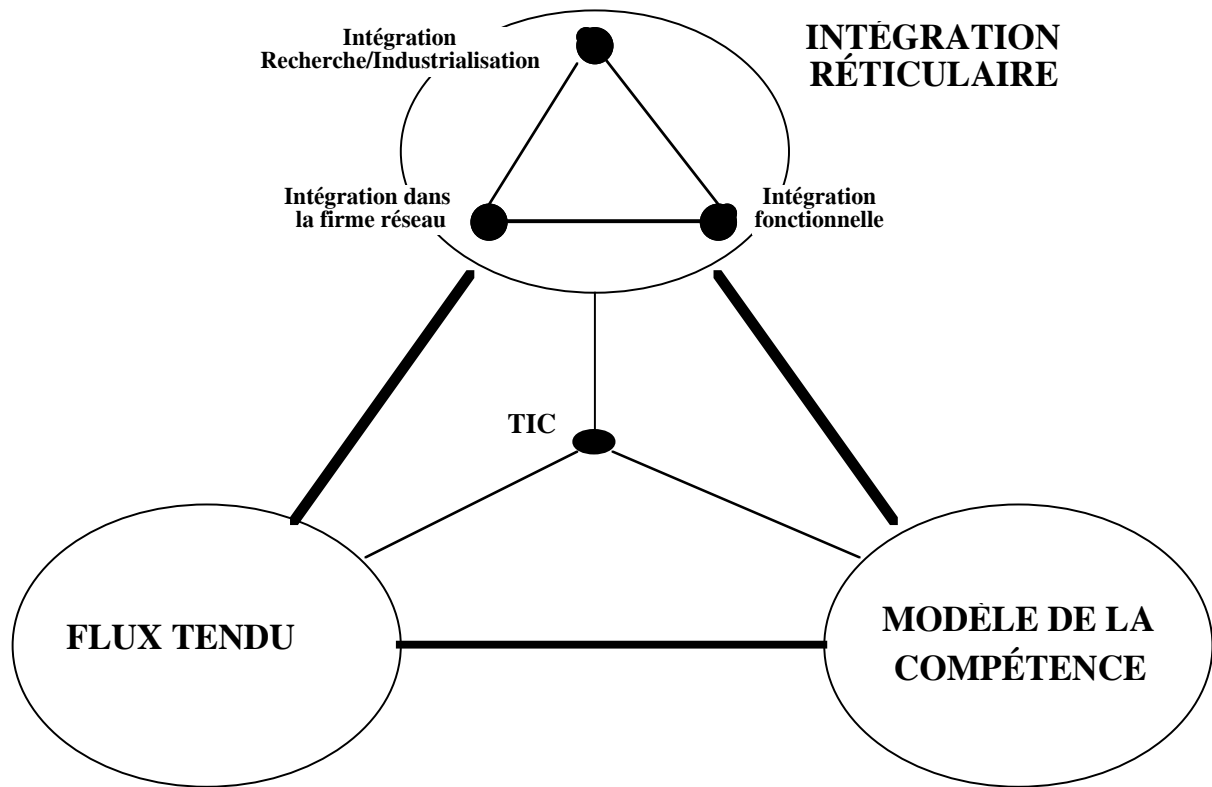
On peut représenter la nouvelle combinatoire productive à travers trois pôles : l'intégration réticulaire (organisation générale de la production de biens et de services), la généralisation du flux tendu (avec ses conséquences sur l'organisation du travail) et le modèle de la compétence comme nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre. Les TIC interviennent transversalement dans ces trois pôles car, d'une certaine manière, les réorganisations et les innovations présentes n'auraient pu avoir lieu sans celles-ci (par exemple le degré aujourd'hui atteint par l'organisation en flux tendu n'aurait pu l'être avec seulement une gestion papier-crayon, puisque le flux tendu réclame souvent le traitement et la communication instantanés de l'information).

Quoique cela ne soit pas l'objet de cet article, l'intégration réticulaire peut à son tour être déclinée en trois composantes principales qui entretiennent des liens étroits avec les deux autres pôles cités :

- l'intégration recherche/industrialisation dont l'objectif est, pour chaque entreprise, la commercialisation le plus rapidement possible d'un produit ou d'un service issus des découvertes scientifiques (ou autres). En effet, le prix du "ticket" d'entrée sur un marché est en général moins élevé en y étant présent le plus tôt possible, tandis qu'il

¹ Sur notre définition du modèle productif et sur son intérêt heuristique en tant qu'organisateur du va-et-vient scientifique (intégrant à la fois les apports théoriques et les données issues du terrain) entre les niveaux micro et macro —sans créer un pseudo niveau meso tel que l'objet entreprise—, voir notre chapitre "Le nouveau modèle productif" dans G. Bollier et C. Durand (dir), *La nouvelle division du travail*, L'Atelier, 1999.

Il y a un avantage économique à être le créateur d'une niche ou d'un marché. D'où la nécessité pour les firmes d'entretenir une *veille informationnelle* qui soit à la fois scientifique, technologique, stratégique, commerciale, etc. et d'intégrer au plus vite les données qui en sont issues à son offre commerciale.



LA NOUVELLE COMBINATOIRE PRODUCTIVE

- L'intégration fonctionnelle signifie l'intégration dans l'entreprise et dans l'établissement : il s'agit de décloisonner les services et fonctions par une

réorganisation (intégration organisationnelle) et par la circulation puis l'utilisation sans entrave des données informatiques (intégration par les données). L'exemple pédagogique de cette intégration fonctionnelle est l'*ingénierie simultanée* qui veut que le bureau d'études (conception), celui des méthodes (industrialisation) et enfin l'atelier (la fabrication) travaillent ensemble et surtout de façon simultanée afin de réduire les temps de développement d'un produit, d'en améliorer la qualité et d'en abaisser les coûts de fabrication (meilleure manufacturabilité) : tels devrait être les fruits d'une étroite coopération entre services, soutenue par l'échange intensif d'informations puisées dans

des bases de données communes et utilisées par des machines et des logiciels qui automatisent déjà une partie non négligeable du travail intellectuel.

- L'intégration dans la firme réseau est une autre façon de parler de l'externalisation des activités des entreprises vers des sous-traitants et des fournisseurs souvent dénommés "partenaires". Si hier le donneur d'ordre demandait à un fournisseur un produit simple (élément d'un tout complexe que le donneur d'ordre assemblait lui-même), aujourd'hui, il demande à un fournisseur de premier rang de concevoir et de fabriquer un ensemble complexe, réalisé à partir de composants issus de sous-traitants de rangs inférieurs. Il en est de même pour nombre de services aux entreprises dont le secteur se développe à grande vitesse. L'entreprise réticulaire s'apparente ainsi à un ensemble de satellites de satellites de plus en plus complexe, caractérisé par un échange intensif d'informations : l'interdépendance des acteurs, ou l'intégration dans la firme réseau, doit à son tour être croisée avec l'intégration fonctionnelle déjà décrite dans chaque entreprise pour comprendre la nature des transformations organisationnelles réalisées depuis deux décennies. Comme on le verra, celles-ci participent largement au renforcement des pressions du temps sur les salariés dans des situations de travail modifiées, ou la concurrence, bien réelle, sert aussi de prétexte pour réduire les porosités dans le temps de travail.

Cette intégration réticulaire fait système avec les autres pôles de notre schéma, le flux tendu et le modèle de compétence se combinant pour créer de nouvelles efficacités du travail et plus globalement des investissements réalisés.

1 - La révolution du flux tendu

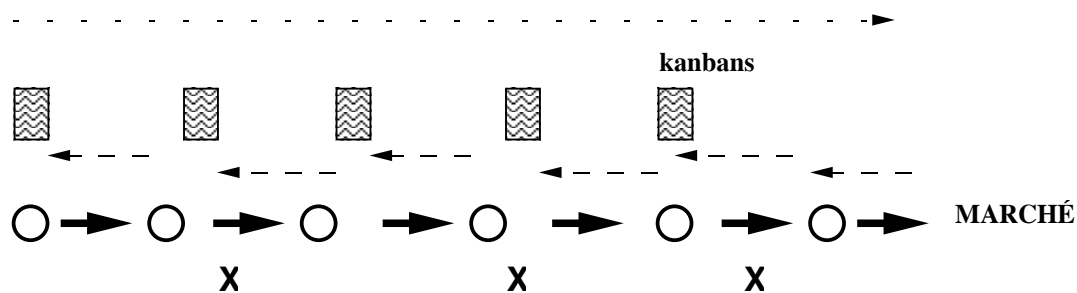
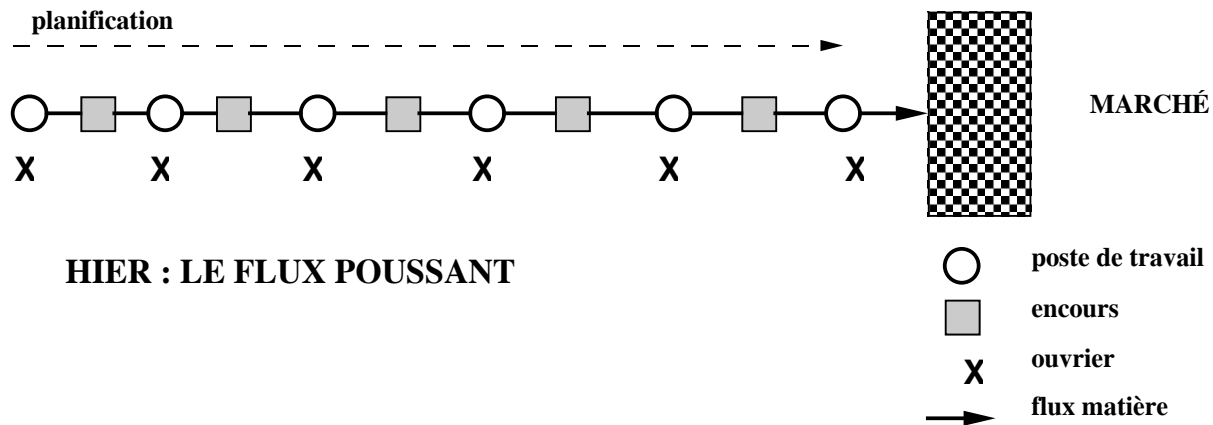
On connaît les vertus du flux depuis Ford, vertus du point de vue de l'employeur : la vitesse du défilement du convoyeur conditionne le rythme de travail des hommes (à volume constant de la force de travail bien sûr). Autrement dit les cadences de travail des hommes ne dépendent pas d'une norme (par exemple le nombre de pièces/jour) à faire appliquer par des hommes à d'autres hommes : c'est ici une machine qui dicte le rythme d'intervention des hommes.

Le *flux tendu* est bien plus exigeant que le flux fordien puisqu'au delà du rythme de travail des ouvriers qui lui sont attachés, il mobilise les travailleurs indirects (surveillants, mais aussi maîtrise) chargés de la continuité du flux : la tension du flux requiert l'attention et la mobilisation de tous les salariés. Sans vouloir lister toutes les applications du flux tendu on peut quand même prendre conscience de sa généralisation comme mode d'organisation de la production et du travail. L'industrie recourt de plus en plus au juste-à-temps; la restauration

rapide, du congélateur au consommateur a construit un flux tendu puisque les hamburgers sont cuits à la demande (un hamburger ne doit pas attendre plus de onze minutes sous peine d'être détruit); dans la grande distribution, toute consommation est enregistrée pour déclencher une commande, à partir d'un certain seuil, chez le fournisseur qui livre immédiatement : la chaîne d'information d'une part et le flux matière dans l'autre sens ne doivent jamais être rompus. Les circuits monétaires (le temps d'encaissement d'un chèque par exemple), les *hubs* ou plates-formes concentrant dans le temps les correspondances entre avions sur les aéroports, la messagerie de la Poste, etc. sont d'autres mises en œuvre concrète du principe du flux tendu.

Pour comprendre la révolution conceptuelle effectuée, il est nécessaire de revenir rapidement sur la genèse du flux tendu et pour ce faire de déjà rappeler le principe du flux dans la production fordienne² (cf. figure 2). Ici, où il s'agit de fabrication de pièces ou de traitement de dossiers individuels, chaque poste de travail produit en puisant dans un stock amont puis en constituant un stock aval; en général on procède par "rafales" ou par "campagnes", ce qui signifie que l'on produit la même chose pendant plusieurs heures ou jours, le changement de production coûtant cher. Sachant que tout ce qui est produit sera vendu, un stock commercial alimente le marché final. Ce système fait de la planification une activité déterminante qui organise le *flux poussant* de la production.

² Il faut préciser ici que cette production fordienne de produits individuels, quoiqu'elle se réfère au même concept de "fordien" diffère du flux fordien attaché au convoyeur et décrit ci-dessus. Ici le concept s'attache à décrire une production de masse dont est sûr qu'elle sera vendue et pour laquelle ni le coût, ni la qualité n'ont d'importance : on peut alors y faire des stocks, malgré les inconvénients qu'ils comportent.



Le flux tendu est né avec le *pilotage par l'aval*, c'est à dire à travers l'idée qu'il ne fallait fabriquer que ce que le marché avait déjà commandé. Ce concept généralisé à toute la chaîne de production signifie que chacun est le client du poste de travail amont le quel, incertain de ce qui va lui être demandé, ne constitue plus de stocks comme dans le flux fordien. Il lui faudra donc être en mesure de livrer à l'aval, au bon moment (juste-à-temps) et selon la quantité demandée, les produits ou services nécessaires. Historiquement, chez Toyota, inventeur de ce système, chaque poste de travail était prévenu par un ticket (un *kanban*) de la commande de l'aval. D'où un double flux : *matière* de l'amont vers l'aval (avec une absence ou une quasi-absence de stock commercial) et *informationnel* de l'aval vers l'amont³.

Du point de vue économique, les avantages de l'absence de stocks ou d'encours sont les suivants:

- fin de l'immobilisation du capital dans les encours
- réactivité totale et immédiate aux évolutions de la demande

³ Pour être plus complet, il faut signaler qu'il existe quand même un flux informationnel descendant, celui de la planification des matières premières et des disponibilités des moyens pour rendre la production possible. Mais c'est bien le flux informationnel tirant qui détermine la production.

- repérage immédiat de la non-qualité conduisant aux remèdes rapides (hier des stocks entiers pouvaient être mis au rebut)
- mise en évidence des goulots d'étranglement et des dysfonctionnements, hier cachés par l'existence des stocks et des encours.

Pourtant, selon nous, ces avantages non-négligeables sont mineurs par rapport aux avantages organisationnels et politiques du flux tendu. En effet, ne pas rompre le flux tendu a des conséquences considérables du point de vue de l'organisation du travail, des changements culturels et des pressions sur les salariés. Maintenir *tendu* le flux signifie à la fois :

- supprimer les pannes . D'où la mise en place de la *Total Productive Maintenance* (TPM) qui vise à créer une maintenance préventive. Il s'agit là d'un changement culturel chez les ouvriers de maintenance qui ne seront plus évalués selon leur dextérité et leur rapidité à dépanner une installation (ce qui est visible, facile à mesurer et quelquefois spectaculaire), mais selon leur capacité à empêcher ou à prévenir les pannes (ce qui est du domaine de l'invisible du point de vue du dépanneur). Pour préparer cette révolution des mentalités, la méthode des 5 S (rangement, ordre, propreté, rigueur) est quelquefois vécue comme un véritable *dressage social* des salariés dont on exige une transformation radicale des comportements.
- Ne livrer que des biens de qualité (sinon les postes aval ne peuvent plus fonctionner) c'est à dire supprimer toutes les causes de non-qualité dans les procédés de fabrication. D'où la mise en œuvre de démarches de *qualité totale* qui visent la responsabilisation de tout salarié à travers l'auto-contrôle de la qualité du travail effectué sur chaque poste de travail.
- Changer rapidement de "campagne" de production puisque les séries sont plus petites (il n'y a plus de stocks-tampons). Là aussi, de nouvelles méthodes sont mises en place qui, bien souvent suppriment le recours aux régleurs et aux outilleurs : ce sont les ouvriers ou les ouvrières de fabrication qui procèdent eux-mêmes aux changements d'outils et aux divers réglages.
- améliorer en permanence le système de production, des points de vue technique et organisationnel. Ce *kaizen* (bonification en japonais) vise d'une part la fin des aléas productifs et des arrêts machiniques, mais surtout la réduction permanente des coûts et en particulier celle des coûts de main d'œuvre : la compétition d'abord nationale chez Toyota, puis la globalisation conduisent "naturellement" les directions d'entreprise à exiger des gains permanents de productivité qui peuvent atteindre 20% annuellement dans certaines firmes...

Au-delà de leurs fonctions purement techniques —ne pas rompre le flux tendu— ces outils socio-techniques jouent un rôle fondamental dans l'acceptation sociale de la nouvelle combinatoire productive. En effet, ils sont les moyens de faire partager concrètement aux salariés subalternes les objectifs de l'entreprise : qui peut-être contre la qualité ? qui peut s'élever contre la réactivité immédiate au marché ? qui peut être contre la réduction des coûts (donc l'accroissement de la productivité) pour maintenir l'entreprise en vie ? Ce sont ici les objectifs *économiques* de l'entreprise qui sont transmis à travers des contenus *techniques* lors des réunions des cercles de qualité, des cercles de progrès, des groupes de progrès, etc. Ce sont des objectifs généraux et les exigences des actionnaires qui sont traduits en micro-objectifs locaux adaptés au champ des préoccupations des salariés enfermés dans un espace social et technique restreint. Clamer des objectifs sans rapport avec la vie quotidienne au travail n'a pas grand effet; mais construire des pratiques immédiates directement liée à une représentation la rend palpable : "il n'y a pas d'idéologie sans pratique" écrivait Althusser. Ici, la TPM, le *kaizen*, la qualité totale constituent les pratiques correspondant à la globalisation et à ses exigences compétitives, voire à celles des actionnaires.

Plus encore, ces pratiques qui transforment les rapports entre salariés subalternes et agents techniques, techniciens ou ingénieurs et entre les premiers et l'encadrement font vivre le fameux management participatif, cette fois chargé d'un vrai contenu : les rapports étroits qui s'établissent entre toutes ces catégories sociales permettent de contourner le délégué du personnel ou la section syndicale, voire de les rendre superflus et inutiles.

En même temps, ces micro-objectifs locaux peuvent construire de nouveaux espaces d'autonomie des salariés ou au moins faire croire que ces nouveaux espaces existent. Pour aller vite ici, on pourrait montrer que les changements apparaissent plus dans la forme que sur le fond, c'est à dire que ces techniques socio-productives modifient plus le discours sur le travail que les contenus du travail lui-même : si des transformations existent dans le travail de surveillance des processus (mais n'était-ce pas déjà, dans ce travail indirect qu'existait la plus grande autonomie des salariés ?), elles sont bien plus rares dans le travail direct. Et c'est bien souvent la perception du travail qui a changé —ce dont il ne faut ni occulter la réalité, ni sous-estimer l'impact social— que ses contenus où subsistent une part non négligeable de procédures qui d'ailleurs peut se renforcer avec le développement des procédures ISO 9000. On peut aussi montrer que la prescription du travail porte de moins en moins sur les tâches pour être repoussée vers l'amont en portant sur les objectifs et les moyens de les atteindre⁴ : elle n'en reste pas moins une prescription dont l'autonomie d'exécution reste étroitement encadrée par les impératifs managériaux.

⁴ Cf. JP. Durand, "Les enjeux de la logique compétences", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 2000, à paraître.

Que ces techniques socio-productives accroissent quelque peu l'autonomie des salariés ou transforment plutôt les représentations du travail que le travail lui-même conduisent en tout cas à faire mieux accepter les conditions nouvelles de production fondées sur le flux tendu — bien souvent accompagnées du renforcement du rythme de travail par réduction de la porosité du temps travaillé. Placer le flux tendu au cœur de l'analyse se justifie par la généralisation de celui-ci. Nous en avons donné quelques exemples précédemment à travers la restauration rapide, la grande distribution, les circuits monétaires, etc. Mais il a d'autres exemples encore plus probants qui vont jusqu'à utiliser les clients pour tendre le flux et accroître la pression sur les salariés. Dans la grande distribution, le nombre de caissières est calculé pour qu'à tout moment de la journée, de la semaine et de l'année, une queue de 3 à 5 personnes maintiennent le rythme de travail des hôtes de caisse (lequel est sans cesse accru par l'amélioration des techniques productives : douchette code-barre, scanner code-barre, tapis roulants, etc.). Dans les clubs de vacances, le *buffet* reste une des plus grandes inventions productiviste dans les services qui équivaut certainement au convoyeur de Ford : les clients organisent la pression sur eux-mêmes, en se dépêchant de consommer les entrées et le plat principal pour être sûr de ne pas manquer leur dessert préféré... Par ce fait, ils dînent bien souvent en moins d'une demi-heure, permettant ainsi à 400 invités de prendre leur repas sur seulement 100 sièges, tandis que le personnel de service et de cuisine doit vivre sous la pression des quatre services réalisés en à peine plus de deux heures... Sans compter que de plus en plus, ne sont payées que les heures effectivement travaillées.

Dans l'industrie, la réorganisation des ateliers en *îlot de production* met fin au circuit plutôt anarchique des pièces qui pouvaient séjourner des mois entiers entre deux machines avant d'être usinées : au lieu d'avoir des sections homogènes de machines-outils entre lesquelles circulaient lentement les pièces (j'ai vu, dans une usine de la banlieue de Boston, des pièces tellement empoussiérées, qu'elles ont conduit le bureau des méthodes à reconnaître qu'il en ignorait l'existence...), les pièces sont aujourd'hui rassemblées en familles et usinées sur des lignes (ou îlots de production) de machines-outils dédiées à une ou plusieurs familles : les pièces passent de machines en machines sans stocks intermédiaires —en flux tendu— avec un délai strict à respecter par l'équipe d'usineurs. Toujours dans l'industrie, l'*ingénierie simultanée* qui intègre les fonctions de conception et d'industrialisation fait que les ingénieurs des bureaux d'étude doivent transmettre en permanence des informations en aval, au bureau des méthodes, pour qu'il prépare les futurs moyens de production : si l'un des acteurs prend du retard ou s'arrête de dessiner, il pénalise immédiatement l'autre ; autrement dit il n'a pas d'autre choix que de produire au rythme collectif.

Plus généralement, la fameuse relation client-fournisseur apparaît, sans jamais l'avoir déclaré, comme la conceptualisation du flux tendu : non seulement elle s'applique à la fois aux

services (dont elle est issue) et à l'industrie, mais elle rassemble la totalité des caractéristiques du flux tendu : livrer juste à temps, la quantité demandée de biens ou de services, de la qualité requise et ce, toujours au plus bas prix.

Si l'on s'attache maintenant à analyser les effets du flux tendu sur le travail, sa première conséquence est de *mobiliser tous les salariés* : on peut parler de "naturalisation des contraintes" au sens où les contraintes (prescriptions, procédures, pressions du temps, urgences —le tout à effectif humain minimal) du système productif ne sont plus médiatisées par un homme —le chef— mais sont inscrites dans la nécessité de maintenir la tension du flux productif. Les contraintes apparaissent ainsi extérieures au monde social ou économique, elles sont inscrite dans un flux matériel neutre —comme apparaît toute matière face à l'homme, c'est à dire extérieure à lui-même. Cette extériorité des contraintes leur donne leurs caractéristiques "naturelles", c'est à dire indépendantes de la volonté des hommes : elles deviennent des contraintes qu'il faut respecter. De fait, ou bien on accepte le flux tendu et les contraintes qui lui sont liées, ou bien on quitte l'entreprise. L'intériorisation de cette acceptation naturalisée diffère notablement du rapport social que le salarié pouvait entretenir hier avec l'encadrement : ici le "flic est dans le flux" et l'encadrement lui-même est asservi par le flux, pris dans des tâches administratives (plutôt que de commandement) dont l'objectif essentiel est de maintenir tendu le flux.

Le maintien en tension du flux est une affaire collective : l'organisation du travail est donc collective, à la différence des situations fordiennes où chaque salarié était attaché à un poste fixe, voire à une machine. Ici, on parle de travail en groupe, de travail en équipe et l'on devrait inventer un troisième concept pour traduire *teamwork*. Car "travail en groupe" réfère à l'organisation en groupes semi-autonomes issue de Scandinavie et "travail en équipe" reste fortement connoté par le fordisme. Or l'organisation actuelle bâtie autour du *teamconcept* diffère de ces deux types organisationnels :

- la fin des postes de travail personnels signifie que la maîtrise du flux passe par le découpage du flux de production des biens ou des services en segments productifs. A chaque segment est affecté un groupe de travail (*a team*),

- chaque groupe de travail⁵ est responsable collectivement de la qualité et de la quantité produite (la quantité ne s'évaluant généralement plus en volume produit mais en un ratio de disponibilité des installations),

⁵ Afin de ne pas tomber dans un français tout autant inacceptable, nous avons choisi d'utiliser le terme de "groupe de travail" tout en maintenant la différence conceptuelle avec la situation d'Europe du Nord des années 70. Ici nous nous distinguons nettement d'un certain nombre d'auteurs —et de managers— qui ont fait glisser le contenu conceptuel du *teamwork* dans l'enveloppe du "travail en groupe" confondant quelquefois volontairement les deux pour masquer les différences de nature et mieux faire accepter les contraintes liées au *teamwork*. Pour plus de détails sur le fondement

- les salariés sont de plus en plus polyvalents, c'est à dire qu'ils peuvent et doivent intervenir à n'importe quelle endroit du segment dont le groupe à la responsabilité (les meilleurs agents peuvent d'ailleurs intervenir sur les autres segments si la nécessité apparaît). Cette polyvalence signifie aussi la publication —au sens de rendre public— et la socialisation des savoirs et surtout des savoir-faire que chacun a acquis au cours de son expérience personnelle; cette publication est d'ailleurs cohérente avec les outils socio-techniques présentés ci-dessus (TPM, qualité totale, *kaizen*, etc.) puisque ceux-ci sont les supports et le lieu de cette publication et de cette socialisation des savoir-faire. Cette polyvalence des salariés entraîne aussi leur interchangeabilité : en effet, la mise à disposition de tous des savoir-faire de chacun (et l'appropriation en conséquence de ceux-ci par les directions d'entreprise à travers leur objectivation dans des procédures de plus en plus fine) affaiblit leur position individuelle : la très forte mobilité interne (voire externe) illustre ce fait de remplaçabilité accrue des salariés en général.

- l'organisation et la responsabilité collectives dans le groupe de travail accroissent les pressions des pairs sur chaque individu : les retards, les absences répétées, la fatigue ou les faibles performances ne sont plus relevées ou mises en causes par le chef, mais par le groupe qui voit ses performances réduites ou la part de travail de chacun s'accroître si l'un des éléments ne respecte pas la norme moyenne établie dans et par le groupe. Les mises à l'écart par le groupe, le stress et le harcèlement au travail prennent bien souvent leur origine dans l'organisation du travail en groupe et non dans l'acharnement d'un responsable sur un individu ; c'est ici un effet direct de cette "naturalisation" des contraintes qui conduit à écarter le plus faible puisque les contraintes, par définition, sont incontournables.

- la création d'un *teamleader*, dénommé souvent moniteur, chef de groupe, etc. qui est un pair, un semblable en ascension sociale. Lequel, pour une mince différence de salaire, sans pouvoir hiérarchique délégué, accepte d'occuper une fonction contradictoire : celle de contrôler ses pairs, de faire partager au mieux les objectifs de la direction de l'entreprise d'une part, tout en restant un pair attaché aux tâches et à la contrainte du flux d'autre part. De plus ses chances de promotion sont d'autant plus réduite que le raccourcissement de la ligne hiérarchique (auquel il participe en acceptant de contrôler ses pairs sans appartenir à cette ligne hiérarchique) limite d'autant le nombre de débouchés qui lui sont offerts.

En résumé, l'organisation du travail en groupe (*teamwork*) entre parfaitement en *cohérence* avec le flux tendu : jamais des postes de travail indépendants ne pourraient assurer la tension du flux tant celle-ci repose sur l'interdépendance des éventuelles causes de sa rupture : seule la coopération étroite entre salariés, c'est à dire ici le travail collectif, permet de maintenir

le flux tendu à coût de main-d'œuvre réduit. Car, même si dans ce texte la question du coût de production est peu développée, il faut conserver à l'esprit que celle-ci reste la priorité des directions d'entreprise et que l'on ne saurait détacher la question du flux tendu de celle de la réduction des coûts : c'est d'ailleurs la principale leçon de T. Ohno⁶ qui organise le juste-à-temps chez Toyota pour réduire les coûts (non pas seulement pour faire disparaître les encours immobilisant du capital) afin qu'apparaissent clairement aux uns et aux autres les gaspillages en tous genres que produisent les grandes séries et les stocks qui les accompagnent. Par ailleurs, le *Toyota Production System*, fondé sur le *kaizen*, les suggestions et plus encore sur le travail permanent des agents techniques d'amélioration de la productivité⁷ vise d'abord la réduction des coûts de main d'œuvre qui, dans le système japonais, était alors affectée à d'autres tâches ou à d'autres usines. Penser la tension du flux sans réduction des coûts de main d'œuvre n'a pas de sens : les deux objectifs sont indissociablement liés et se renforcent mutuellement. Bien sûr que le flux serait encore plus tendu —c'est à dire que toutes les causes de dysfonctionnement auraient disparu— si chaque groupe de travail disposait des ressources humaines en quantité et qualité suffisantes pour atteindre ses objectifs. Mais la nature même du système social de production, le capitalisme, empêche cette optimisation puisque le traitement de la question des coûts —la recherche du profit maximal— le conduit à réduire les coûts de main d'œuvre en particulier. Comment faire face à cette contradiction entre tension du flux et réduction des coûts de main d'œuvre ? En la contournant à travers l'invention d'une autre cohérence entre organisation du travail en groupe (*teamwork*) et responsabilisation-mobilisation des salariés : cette responsabilisation passe par la mobilisation de la subjectivité des salariés qui se situe au cœur du modèle de la compétence tel qu'il est aujourd'hui mis en œuvre un peu partout dans le monde.

2 - Le modèle de la compétence

Dans le modèle fordien, le salarié était rémunéré selon le poste occupé, lequel était pesé selon des méthodes dites scientifiques par des agents techniques. A travers la correspondance établie entre poids du poste et classification du salarié, il était implicitement admis que tous les salariés occupaient approximativement de la même manière le même poste : d'ailleurs la maîtrise devait faire respecter ce principe et les "mauvais" éléments étaient écartés du poste ou de l'entreprise. L'augmentation des salaires était collective, étroitement liée à la politique de l'Etat qui fixait annuellement la croissance du SMIC et aux conventions collectives qui

⁶ T. Ohno, *L'esprit Toyota*, Masson, 1989

⁷ K. Shimizu, *Le Toyotisme*, La Découverte, coll. "Repères", 1999.

décidaient des augmentations annuelles par branches. Seul les modes d'avancement et surtout de promotion étaient individualisés.

En deux décennies, essentiellement sous les pressions des directions d'entreprise et des associations patronales, le système de rémunération a glissé vers une individualisation du salaire. C'est de plus en plus la personne qui est rémunérée et surtout la manière dont elle tient le poste ou la fonction confiés. Dit plus abruptement, les directions tendent à rémunérer de plus en plus le degré de mobilisation des salariés pris individuellement. Ce degré de mobilisation de chacun prend le nom de comportement ou de compétence. En effet, si la qualification, hier critère d'habilitation à occuper un poste et donc à recevoir une classification, reposait sur les savoirs (en général acquis à l'école ou des centres de formation) et les savoir-faire (tours de mains et "ficelles" acquis sur le tas), c'est à dire sur l'expérience, la compétence ajoute le fameux *savoir-être* : mal défini, celui-ci intègre les attitudes du salarié vis à vis de sa hiérarchie, de ses collègues, sa disponibilité temporelle (heures supplémentaires...) et intellectuelle et plus généralement son comportement face aux exigences liées au travail.

La définition de la compétence par le MEDEF est de ce point de vue édifiante : "la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer". Au-delà de la prise en compte explicite du *comportement* qui, comme le dit P. Zarifian est devenue une "compétence sociale", cette définition affirme que seule l'entreprise peut valider la compétence : adieu, donc, l'indexation du salaire sur le diplôme délivré par l'Education nationale ou tout autre centre de formation. La compétence ne peut être évaluée et validée qu'en situation professionnelle : adieu aussi la qualification et sa reconnaissance portables d'une entreprise à l'autre ; le salarié ne peut plus faire reconnaître sa qualification ailleurs que dans la situation professionnelle spécifique où elle a été évaluée, sauf bien sûr si le marché du travail, tendu dans un segment, contrarie cette logique. Mais généralement, la reconnaissance d'une compétence doit être réinitialisée à chaque changement d'entreprise. Autrement dit, cette définition de la compétence introduit un profond déséquilibre par rapport aux négociations collectives d'hier puisqu'elle met en jeu d'un côté la puissance de l'entreprise qui édicte seule les règles du jeu et les critères d'évaluation des compétences et des comportements et de l'autre côté l'individu isolé⁸.

⁸ Répétons-le ce déséquilibre caractérise la situation générale, mais pas les segments tendus du marché du travail dans lesquels l'entreprise est soumise aux pressions salariales des offreurs de leur force de travail : cette situation caractérisait déjà la situation fordienne des conventions collectives (cf. par exemple notre premier chapitre sur la présentation des grandes transformations socio-économiques en Suède dans JP Durand (dir.), *La fin du modèle suédois*, Syros, 1994).

Les grilles d'évaluation que nous avons réunies au Japon, en France ou aux Etats-Unis témoignent toutes de cet avènement de l'évaluation directe des comportements individuels. Elles sont en général composées de deux grandes parties de volume égal : la première partie traite des savoirs et des savoir-faire (autrement dit de la qualification) à partir de l'évaluation des résultats objectifs du travail. La seconde partie porte uniquement sur les attitudes et sur comportements. Certains items peuvent être particulièrement subtils dans le cadre du *teamwork*, comme celui-ci utilisé dans une grande firme japonaise de motos : "coopération et collaboration avec les autres et non-attachement à ses propres opinions et à ses propres intérêts". Il s'agit ici d'évaluer individuellement les capacités à travailler en groupe. Mais d'autres items apparaissent beaucoup plus discutables tels ceux qui évaluent "la maîtrise de soi et de son affect" ou "la soumission au supérieur". En France, chez un sous-traitant automobile, une grille d'évaluation du personnel d'atelier porte sur les résultats effectifs du travail : production, qualité, sécurité, ordre et propreté, polyvalence. En revanche l'item "disponibilité" oppose le très bon ouvrier qui "propose lui-même des services avant qu'on lui demande" à celui qui "refuse systématiquement les services demandés" : il s'agit ici essentiellement des heures supplémentaires du soir mais surtout du samedi que rejette par exemple celui qui a déjà acquis son logement... L'item "sociabilité" considère que le très bon élément "ne fait pas d'observation négative du supérieur et fait preuve d'une correction parfaite envers tous avec grande gentillesse", tandis que le l'ouvrier médiocre a une "attitude irascible envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel de service". Etc.

Cette évaluation des comportements fonde le modèle de la compétence dans lequel la prescription ne porte plus sur les tâches elles-mêmes, mais plus en amont sur les objectifs à atteindre sans que les moyens (en particulier humains) ne soient toujours fournis. Ainsi, le modèle de la compétence ne contrôle plus le travail, mais la *loyauté des salariés* pour s'assurer que ceux-ci mettront toutes leurs capacités et mobiliseront leur subjectivité pour atteindre ces objectifs —rarement négociables ni en termes de contenus ni en termes de moyens. Voilà aussi pourquoi seule l'entreprise peut évaluer les compétences!

En évaluant la loyauté, le modèle de la compétence mesure la conformité à la norme sociale (on reconnaît ici une certaine influence japonaise) construite par le groupe de travail puis exigée par celui-ci et par la direction pour maintenir tendu le flux. Ainsi, l'évaluation individuelle des aptitudes au travail collectif et l'évaluation de l'engagement individuel du salarié entre en parfaite cohérence avec le *teamwork*, lui-même cohérent avec le flux tendu : chaque individu doit être adaptable, mobile géographiquement et intellectuellement, acceptant le changement, etc., c'est à dire, d'une certaine manière, dépendant de l'entreprise.

Loin de nous l'idée que ce modèle de la compétence signifie nécessairement l'enfer ou la souffrance au travail, ce qui est toujours possible dans certaines conditions⁹ : nous constatons plutôt un déplacement des possibilités de résistances, voire des luttes syndicales (cf. ci-dessous) qui autorise toujours des espaces d'autonomie et de jeux sociaux qui rendent acceptables les conditions de travail, même les plus difficiles¹⁰. Pourtant il nous faut expliquer ce qui pousse les individus à adopter des comportements conformes aux attentes des directions, c'est à dire des comportements loyaux. Au Japon, le souhait de rester dans la grande entreprise qui rémunère beaucoup mieux les salariés (salaire direct et surtout avantages sociaux divers conséquents) fonde cette loyauté et nous a conduit à fonder le concept *d'implication contrainte*¹¹ : paradoxal, ce concept dit combien les salariés n'ont pas le choix et doivent s'engager sur les objectifs de l'entreprise pour rester dans la grande entreprise. Ailleurs, et en Europe en particulier, la précarité et la crainte du chômage servent d'équivalent fonctionnel et conduisent les salariés à adopter le comportement souhaité —celui de la loyauté sans faille— s'ils souhaitent conserver ou accéder à l'emploi. Plus finement, nous pourrions montrer comment le modèle noyau/périphérie qui caractérise non seulement la firme étendue avec ses sous-traitants mais aussi tous les services de la grande entreprise, oppose un noyau de permanents hautement qualifiés et assez bien rémunérés à une périphérie de salariés plutôt précaires, aux qualifications non-reconnues et aux revenus directs et surtout indirects bien inférieurs.

Le modèle de la compétence peut être utilisé pour menacer les salariés du noyau d'un éventuel rejet à la périphérie : on n'y recrute que les gens sûrs et on y conserve que les fidèles à qui l'on promet avancement et promotion contre la conformité attendue des comportements. A la périphérie qui sert entre autres à l'adaptation immédiate aux variations volumiques de la demande, revient le rôle de dressage social des jeunes à la loyauté et à la fidélité, conditions de passage du statut précaire à la sécurité (relative) de l'emploi. Ce modèle noyau/périphérie est un outil d'intégration sociale et/ou d'acceptation des conditions faites aux salariés. Par exemple, chacun accepte une nouvelle charge de travail, c'est à dire une certaine intensification du travail (à travers la réduction de la porosité du temps de travail) en échange d'un espoir de mobilité : ascensionnelle ou géographique (quitter la chaîne de montage, les appels téléphoniques dans un centre d'appels...) pour les salariés du noyau dur ou une "titularisation" pour ceux de la

⁹ Sur notre critique de la thèse extrême de la souffrance ontologique, au travail en particulier, voir notre article "Combien y a-t-il de souffrance au travail ? ", *Sociologie du travail*, 3/2000.

¹⁰ Voir JP Durand et N. Hatzfeld, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, vues intérieures*, Ed. de L'Atelier, 2000.

¹¹ Cf. JP Durand et J. Durand-Sebag, *The Hidden Face of the Japanese Model*, Monash Asia Institute, Melbourne, 1996 ou R. Boyer et JP Durand, *L'Après Fordisme*, Syros, 1998.

périphérie¹². Autrement dit la structure noyau/périphérie, en tant que structure différenciée de l'emploi, contribue à la mise en œuvre du modèle de compétence et de l'implication contrainte. Lesquels entrent en cohérence avec le travail en groupe et le flux tendu.

Ainsi le modèle de la combinatoire productive tel que nous l'avons défini précédemment est totalement cohérent ; il ne laisse pas (ou peu) de place à la contestation ni à la résistance puisque l'évaluation individuelle repose essentiellement sur la loyauté. Non seulement le modèle l'interdit, mais il développe en même temps des pratiques d'intégration sociale à travers le management participatif et les techniques socio-productives liées au flux tendu. Quelle place reste-t-il alors au syndicalisme ?

3 - Syndicalisme, flux tendu et travail en groupe

Le syndicalisme, dans la majeure partie des situations s'est dispensé des analyses de la nouvelle combinatoire émergente et perpétue des pratiques relevant des périodes révolues. Quelques centres de recherche nord-américains étroitement liés au syndicalisme ont effectué ces travaux, mais les analyses n'ont guère irrigué les sections syndicales, pas plus là qu'en Europe. Et les syndicats ne mobilisent pas sur ces questions, ce qui constitue aussi un indice des "retards" dans la perception des changements stratégiques.

Comment, alors sortir de ce qui est perçu comme la crise syndicale si on l'évalue à la baisse du nombre de syndiqués ou à la réduction des mouvements sociaux ? Le diagnostic de cette crise ne doit pas conduire à la dénonciation du péché bureaucratique, diagnostic facile d'auto-flagellation qui passe sous silence par exemple l'amélioration considérable du niveau de vie des salariés en Occident qui ne font plus de la revendication salariale la priorité que pouvait lui donner leurs parents. Mais surtout, ce diagnostic ne veut pas voir les profonds changements du modèle productif pris dans toutes ses dimensions macro et micro sociales (globalisation, financiarisation, flux tendu, etc.) qui font que le syndicalisme doit passer d'un rôle curatif à un rôle d'anticipation. Or ceci constitue une véritable révolution culturelle pour ses cadres comme pour les salariés et crée de vrais problèmes : comment mobiliser sur des revendications fondées sur du virtuel, de l'anticipation par rapport aux effets qu'auront les décisions et les stratégies des groupes industriels et/ou financiers ? Les cadres syndicaux savent mobiliser sur des menaces et des dangers visibles parce que immédiats : ce qui fait qu'il est général trop tard et que les décisions de fermer telle ou telle unité est déjà prise, qu'elle est irréversible et peut seulement, au mieux, être retardée. Aujourd'hui, pour jouer à jeu égal avec les groupes aux stratégies

¹² On retrouve ici tout le jeu subtil entre flexibilité interne et flexibilité externe qui ne peut être compris sans la problématique de la recherche de la mobilité par les salariés qui cherchent à tirer le meilleur avantage d'une structure qui les domine.

mondiales, les cadres syndicaux doivent non seulement créer des structures elles aussi mondiales mais doivent tenir tête aux stratégies du capital sur leur terrain avec des possibilités de mobilisation mondialisée et anticipatrice des salariés. Tout en se maintenant bien sûr à l'écoute des problèmes quotidiens des salariés pour les résoudre.

Après avoir retourné la question dans tous les sens, il apparaît que l'unique solution à ce dilemme et aux contraintes imposées par le capital lui-même est de se diriger vers une véritable professionnalisation des syndicalistes¹³. Ce vocabulaire est ambigu et peut conduire à des erreurs d'interprétation : néanmoins, n'en ayant pas trouvé de mieux approprié, nous le maintenons provisoirement. Il va sans dire qu'il ne s'agit pas de proposer le développement d'une bureaucratie lourde faite de permanents coupés des membres des syndicats et des salariés en général. Bien au contraire.

Professionnaliser les cadres syndicaux signifie :

- Conduire à une gestion des œuvres sociales et des institutions culturelles par les syndicalistes qui soit au moins aussi efficace que celle du secteur traditionnel marchand : on peut s'étonner que pratiquement toutes les institutions de tourisme populaire aient fermé en France alors qu'elles bénéficiaient de subventions conséquentes des Comités d'Entreprise. Aujourd'hui, la plupart de ces derniers se satisfont de l'attribution aux salariés de réductions sur l'achat de voyages ou de séjours en kit chez les grands *tours operators*. Il en est pratiquement de même dans tous les secteurs sociaux et culturels gérés par les Comités d'Entreprise.
- Critiquer les stratégies financières, produits et procédés globalisées des groupes et des entreprises en avançant des propositions alternatives afin de maintenir ou de développer l'emploi là où se trouvent actuellement les établissements et sièges sociaux tout en accroissant la valeur ajoutée des dites firmes.
- Critiquer, lorsque cela est nécessaire les choix opérés en matière de technologies (en particulier TIC) et d'organisation de la production et du travail en proposant des alternatives compatibles avec les propositions faites ci-dessus sur les stratégies générales.
- Créer une force de communication en direction des membres des syndicats et des salariés en général au moins aussi efficace que celle des DRH et des services spécialisés afin de mobiliser les salariés pour faire aboutir les propositions alternatives développées ci-dessus.

¹³ Voir pour un développement du diagnostic de la "crise syndicale" et des propositions relatives à la professionnalisation des cadres syndicaux mon article "Syndicalisme et nouveau modèle productif", *La Pensée*, juillet-août-septembre 1999.

Autrement dit, l'objectif est de construire parmi les salariés et pour eux un niveau de professionnalisation au moins égal à celui des directions pour débattre avec elles et pour reconquérir à la fois la confiance des salariés et l'initiative quant à la conduite des entreprises pour non seulement satisfaire les souhaits des actionnaires mais aussi les besoins des salariés. Affirmer que le succès de cette démarche dépasse le seul militantisme, dont tout un chacun souligne la crise, pour s'engager dans un professionnalisme rencontre une réelle opposition dans les syndicats, tant la crainte de voir les salariés et les syndiqués désaisis de leur outil historique est grande. Pourtant ce tournant, non moins historique, nous paraît, avec l'organisation globale du syndicalisme pour répondre à la globalisation du capital, la seule voie pour organiser une *résistance offensive* à la mesure des menaces qui se font jour aujourd'hui, en particulier à travers la lente oligopolisation des marchés. Le contrôle de cette nouvelle machine syndicale ne devrait pas poser beaucoup plus de problèmes que le contrôle des directions d'entreprise par les actionnaires... Les difficultés et les risques de bureaucratisation nous semblent moins grands que le danger encouru de voir les salariés démunis de tout contre-pouvoir, face à l'irrésistible demande de taux de profit croissants que la financiarisation de l'économie mondiale soutient à sa manière.

Stress et optimisme

Cet article montre la cohérence systémique de la nouvelle combinatoire productive fondée sur le flux tendu, le *teamwork* et le modèle de la compétence. Cette cohérence peut-elle avoir raison des contradictions du rapport salarial capitaliste ? Ou bien, où sont les contradictions entre le capital et le travail dans cette nouvelle combinatoire, avec sa cohérence ?

D'un côté, ce modèle est celui de la sortie de crise de l'accumulation du capital (avec les emprunts au modèle japonais jadis florissant). Alors il peut apparaître menacé lorsque les conditions du maintien de l'implication contrainte disparaissent en Occident, c'est à dire lors du retour à un quasi plein emploi qui réduirait considérablement la concurrence entre salariés. Ces derniers pourraient alors revenir à des formes de résistance et par exemple *simuler* des comportements de loyauté pour satisfaire la demande managériale tout en adoptant des attitudes contraires. Alors cette nouvelle combinatoire productive n'aurait été qu'un modèle de transition vers quelque chose d'encore inconnu aujourd'hui.

D'un autre côté, on peut montrer que durant cette dernière crise de son accumulation, le capital a appris une nouvelle conduite (au moins nouvelle par rapport aux Trente Glorieuses), celle de la systématisation de la précarité. Ou dit autrement l'invention de la précarité structurelle à travers la généralisation du modèle du noyau/périphérie jusqu'au cœur des ses rouages essentiels (gestion de la force de travail, gestion du capital, conception des produits, etc.). De ce

point de vue, durant la crise le capital semble avoir appris beaucoup plus que les salariés puisque le syndicalisme semble avoir perdu certaines de ses fonctions tout en rencontrant quelques difficultés pour s'en découvrir de nouvelles. Si le salariat a toujours été un échange inégal, la distribution des capacités d'apprentissage entre les deux parties l'est aussi. Mais paradoxe de tous les paradoxes, c'est dans les périodes de croissance économique, là où les salariés sont les moins contraints qu'ils apprennent le plus : la période présente ouvre donc la voie à de nouvelles inventions.