

Zeitschrift:	Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie = Swiss journal of sociology
Herausgeber:	Schweizerische Gesellschaft für Soziologie
Band:	25 (1999)
Heft:	1
Artikel:	Les politiques de flexibilisation : entre profits immédiats et précarisation du travail?
Autor:	David, Giauque
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-814095

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LES POLITIQUES DE FLEXIBILISATION: ENTRE PROFITS IMMÉDIATS ET PRÉCARISATION DU TRAVAIL?

Giauque David

Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP) à Lausanne

Beat Uebelhart

IAP, Coach ZIS

1. Introduction

La période de crise économique que nous vivons actuellement est marquée par l'émergence d'un nouveau système productif, que certains auteurs qualifient de postfordiste, qui se substitue au modèle de développement économique des «Trente Glorieuses». Ce nouveau système productif correspond à l'introduction, dans les entreprises et les administrations (publiques ou privées), de nouveaux principes de gestion, d'une nouvelle organisation du travail et de nouveaux rapports salariaux. Il est marqué par une tendance générale visant à la flexibilisation de tous les facteurs de production en vue de permettre l'augmentation des gains de productivité. Le cadre théorique décrivant ce modèle productif, basé sur une abondante littérature, que nous allons tenter de mettre en exergue dans cet article, souligne un mouvement de «recomposition» et de «reprofessionnalisation» des tâches effectuées par les travailleurs et donc une certaine «détaylorisation» du travail.

L'image idéale, très théorique, qui ressort à la lecture de certains ouvrages, nous apprend qu'il existe de réelles opportunités dans la dynamique de changement à laquelle la plupart des organisations productives sont soumises à l'heure actuelle. On se prend à rêver d'un lieu de travail où chacun des collaborateurs a son mot à dire dans des groupes de travail et de projets informels. On se surprend à imaginer que les entreprises favorisent toutes des politiques de ressources humaines ambitieuses dans l'optique de bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée capable de faire face au mouvement «d'intellectualisation» du travail induit par l'introduction massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le processus productif.

Toutefois, au-delà de cette image d'Epinal, un peu idéale-typique, il faut bien reconnaître que la réalité se charge de nous montrer que la vie quotidienne des organisations est plus contrastée. En effet, les mutations en cours aboutissent aussi à la marginalisation d'un certain nombre de travailleurs (chômage massif)

et à la précarisation des conditions de travail pour une autre partie de ceux-ci. Mais pourquoi le potentiel innovateur contenu dans cette dynamique de changement n'est-il pas optimalisé? C'est à cette question que nous allons tenter d'apporter une réponse en suivant l'hypothèse selon laquelle la redéfinition du rapport salarial dans les entreprises, que nous allons essayer d'appréhender sous l'angle des politiques de flexibilisation, est effectuée sur la base de critères de rentabilité économique privilégiant le court terme au détriment de politiques de ressources humaines plus ambitieuses visant à un développement économique durable et respectueux de l'individu.

Pour ce faire, nous avons décidé de présenter notre analyse par étapes. Dans un premier temps, sur la base de la littérature existante sur la question, nous proposerons une synthèse des idées relatives à l'émergence d'un nouveau système productif. Nous en ferons sa description théorique et insisterons sur les avantages qu'il peut offrir dans la situation de crise actuelle. Nous franchirons une étape supplémentaire avec la présentation des postulats de certains auteurs sur la problématique de l'introduction de l'information comme moyen de production. Dans une troisième partie, nous verrons ce que les descriptions théoriques précédentes impliquent pour les travailleurs. Nous parlerons des mouvements de «reprofessionnalisation», de «recomposition» et «d'intellectualisation» des tâches que de nombreux auteurs diagnostiquent comme étant une tendance lourde, voire générale, dans les entreprises. Nous effectuerons, ensuite, un pas supplémentaire en nous intéressant de plus près aux politiques de flexibilisation du travail. Nous aurons l'occasion de constater que ces dernières sont multiformes et diversifiées et qu'elles ne visent pas toutes les mêmes finalités. En tant que dimension importante du rapport salarial, les politiques de flexibilisation seront analysées sous l'angle de leurs conséquences directes sur les conditions de travail et les travailleurs. Nous constaterons, dans le prolongement de l'analyse, que celles-ci sont bien souvent à l'origine d'une précarisation des conditions de travail, constatation qui va à l'encontre de la thèse de «reprofessionnalisation» des tâches.

Finalement, nous essaierons de proposer quelques pistes de réflexion, sous la forme de trois scénarios de rapport salarial, susceptibles de se produire à l'avenir. Nous tenterons, dans la foulée, d'en analyser les avantages et inconvénients.

2. La dynamique: fin du système productif fordiste et renouvellement par la «spécialisation flexible»

Dans cette première section, nous allons tenter de dresser un tableau théorique le plus complet possible pour expliquer ce qui nous semble être un changement de paradigme organisationnel: la substitution du modèle productif fordiste par la «spécialisation flexible». Nous emprunterons à de nombreux auteurs les idées que nous présenterons.

2.1 *La crise du modèle productif fordiste*

Le cercle vertueux fordiste, qui caractérise l'époque des «Trente Glorieuses», est entré en crise dès les années 70. Ce système se distingue par trois ordres de réalités au moins: «D'abord, un système de production qui se distingue par la fabrication en série de biens standardisés à l'aide de longues chaînes d'assemblage alimentées par des travailleurs peu qualifiés; ensuite, un rapport salarial fondé sur un contrat de travail à long terme, la présence de garanties d'emploi et la progression des salaires au rythme des gains de productivité; enfin, un régime d'accumulation de la richesse qui se caractérise par la croissance du pouvoir d'achat des salariés et l'existence de mécanismes sociaux et étatiques de redistribution de la richesse» (Daniel Mercure, 1997, 34). Dans les années 60 déjà, ce système a été remis en cause par une partie de la population qui ne supporte plus le rythme de travail, basé sur le tempo mécanique d'une machine, en le faisant savoir par de bruyantes et éclatantes manifestations. La première fissure à l'édifice est donc l'œuvre de réactions sociales virulentes. Les crises pétrolières des années 70, entraînant une baisse sensible de l'activité économique dans tous les pays, constituent également l'un des événements qui aura contribué à l'affaiblissement d'un système productif basé sur la consommation massive rendue possible par la progression des salaires au rythme des gains de productivité. Les gains de productivité ayant chuté, c'est tout le cycle vertueux qui est grippé. Plus fondamentalement encore, c'est à une véritable crise de la productivité à laquelle est confronté le système (Boyer, 1993). Ce sont en fait les éléments les plus structurels du fordisme qui sont à l'origine de son dépassement. En effet, la production massive de biens standardisés nécessitent, pour que le cercle vertueux se perpétue, que les marchés soient stables et en croissance continue. Nous venons de voir que le deuxième de ces critères n'est, dans les années 70, plus respecté, quant au premier, on peut dire que le mouvement de mondialisation de l'économie qui s'accentue durant les années 80 met fin à une relative prévisibilité et stabilité des débouchés économiques. D'autres interprétations de la crise du fordisme mettent l'accent sur la conjonction

qui a eu lieu entre l'épuisement des gains de productivité et l'épuisement de la norme de consommation (Durand, 1993). L'organisation taylorienne du travail et sa rationalisation ultime des gestes productifs, la parcellisation des tâches et la division du travail ainsi que les techniques traditionnelles d'automatisation commencent à trouver leurs limites en termes de gains de productivité. A ce premier aspect s'ajoute la diminution de la consommation des ménages qui ont un taux d'équipement déjà élevé et qui voient leur pouvoir d'achat diminuer. D'un marché d'équipement qui a caractérisé les décennies qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale, on passe à un marché de remplacement. D'une économie de la demande assurée par une croissance continue et une redistribution des richesses, on passe à une économie de l'offre où les entreprises rivalisent d'ingéniosité pour proposer des produits variés, à obsolescence rapide, pour pallier au manque de débouchés et déborder la concurrence.

2.2 *Vers l'introduction du modèle de la «spécialisation flexible»*

Confrontées à une crise de productivité, les entreprises, parmi lesquelles les organisations japonaises furent les premières (dès les années 50 déjà!), commencent à songer à appliquer d'autres stratégies de production. L'une des plus importantes et l'une des plus marquantes de ces dernières années est la «spécialisation flexible» qui consiste à rompre avec la production massive de biens et marchandises standardisés pour se lancer dans la différenciation des produits.

«Du point de vue des conditions de production, et des supports des gains de productivité, il repose sur une exploitation systématique des économies d'échelle <statiques>, mais, par-dessus tout, des économies de gammes ou de variété. Tout tient ici à ce que la capacité de fabriquer de manière différenciée une variété de produits favorisant des ajustements <instantanés> aux fluctuations de la composition de la demande, et peut ainsi permettre à une firme, même de taille restreinte, de rivaliser avec la grande firme fordienne dédiée à la production d'un produit unique différencié. (...) Du point de vue des cycles de vie des produits, en effet, la spécialisation flexible n'est possible que si elle s'exerce sur des produits à cycles courts ou à obsolescence rapide, interdisant que des stratégies puissantes d'économie d'échelle puissent être mises en œuvre, qui balaieraient les avantages des économies de variété de la firme de petite dimension, d'autant plus facilement que rien n'interdit à la grande firme de se doter elle-même d'équipements flexibles, lui restituant ainsi une certaine capacité de faire face à la différenciation de la demande» (Benjamin Coriat, 1979, 157–158).

Benjamin Coriat, dans son livre, se réfère à l'histoire du Japon pour expliquer la particularité du processus productif inventé par l'ingénieur Ohno dans les usines Toyota de l'après Seconde Guerre mondiale. Il nous explique que les innovations interviennent dans un contexte de crise et de faibles gains de productivité dans ce pays. Pour remédier à cela, Ohno fait le pari de développer un système qui puisse s'accorder d'un faible marché interne et d'une demande diversifiée de relativement petite quantité de produits. Avec les années, le pari devient plus ambitieux puisqu'il s'agit alors de produire de manière massive des marchandises diversifiées en fonction des fluctuations du marché. Bien des chercheurs attribuent la montée en force de l'économie japonaise à ces principes de gestion de la production, mais il faut reconnaître que le débat sur les particularités du modèle nippon n'a véritablement démarré que 20 ans plus tard, c'est-à-dire dans les années 70, quand la crise commence à se faire sentir très fortement dans les pays européens et aux Etats-Unis. Par la suite, ce sont le modèle suédois socio-technique (Brulin et Nilsson, 1994), le modèle allemand de la production diversifiée de qualité (Hirsch-Kreinsen, 1993) et le modèle de la spécialisation flexible à l'italienne (Farro, 1993) qui ont fait l'objet de nombreuses recherches. Au-delà des différences culturelles spécifiques aux différents pays, on peut tenter une généralisation de la présentation des nouveaux principes de gestion et de la nouvelle organisation du travail impliqués par l'émergence de ce nouveau modèle productif.

2.3 De nouveaux principes de gestion et une nouvelle organisation du travail

Dans l'intention de réaliser une telle transformation, les organisations productives ont entrepris un certain nombre d'initiatives de gestion que l'on peut rapidement énumérer. Elles sont au nombre de cinq:

L'intégration des processus de recherche, de développement et d'industrialisation: les entreprises font des efforts dans la recherche et l'innovation et tentent de traduire le plus rapidement possible les nouvelles découvertes en des produits industrialisables et surtout vendables. Pour ce faire, les firmes organisent le changement et ne le subissent plus. Le but est de traduire en leader une invention en un produit consommable et ce dans les plus brefs délais.

L'intégration des fonctions de marketing, de conception, de fabrication et de contrôle: cette manœuvre a pour objectif d'accroître la réactivité à la concurrence des entreprises en augmentant le rythme de sortie des nouveaux modèles. Il s'agit d'être plus près des clients et de ses critiques. Par ailleurs, cette pratique, appelée également «ingénierie simultanée», consiste à faire

travailler ensemble des employés occupant au sein de la firme des fonctions différentes sur la conception et la mise au point d'un seul et même produit. De cette manière, le temps nécessaire à la commercialisation d'une marchandise est diminué.

Le travail en réseau: afin de pouvoir bénéficier de compétences spécifiques, de grandes firmes s'associent par contrats de long terme de petites entreprises chargées de leur livrer un certain nombre de pièces rentrant dans la fabrication des produits finis réalisés dans la maison-mère. Ici, il faut signaler que les nouvelles stratégies de «spécialisation flexible», telle que nous l'avons définie auparavant, ne sont pas incompatibles du tout avec la poursuite d'une production typiquement fordiste réalisée par les sous-traitants (Boyer, 1993).

L'augmentation de la productivité organisationnelle: l'entreprise doit être capable de répondre rapidement aux différents volumes de la demande sans que la qualité diminue. Des améliorations de type organisationnel sont implémentées, telles que le travail en groupe, la recomposition des tâches, l'encouragement à la polyvalence des opérateurs, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, la responsabilisation accrue des salariés, l'accroissement de la mobilité des salariés, etc.

L'accroissement des qualifications et la mobilisation des salariés: les salariés sont encouragés à développer des connaissances plus globales et à acquérir des aptitudes à l'apprentissage permanent. Les savoirs figés sont disqualifiés. Cette dernière stratégie managériale n'est pas une concession patronale accordée par générosité mais ressort du fait que la qualité ne peut être obtenue que par l'implication des travailleurs. Celle-ci ne peut être assurée par la contrainte de type fordiste (le temps, le rythme des machines comme contraintes).

Ces éléments, qui ont fait l'objet d'un traitement approfondi de la part de Jean-Pierre Durand (Durand, 1993), nous permettent de voir à quel point les réaménagements du modèle productif sont dictés par deux impératifs incontournables: la rapidité et la gestion de l'information, puisque le but ultime de ce modèle productif est l'invention, voire le renouvellement et la différenciation rapides des produits de consommation. C'est ce dernier aspect que nous allons développer dans le prochain chapitre de cet article puisqu'il semble bien, au vu de l'énorme production intellectuelle réalisée sur le sujet, que ce soit une dynamique sociale, culturelle et économique d'une ampleur sans précédent, à tel point qu'il n'est pas rare de rencontrer la notion de révolution informationnelle pour décrire les conséquences des NTIC sur notre vie quotidienne.

3. L'information comme moyen de production

Les nouveaux principes de gestion et la nouvelle organisation du travail que nous avons essayé de mettre à jour dans les explications précédentes sont également fortement imprégnés par les influences des NTIC, qu'une certaine littérature considère comme étant à la base d'une mutation aussi profonde que le fut la révolution industrielle du 19ème siècle. Nous pensons qu'il est important de nous arrêter quelques instants sur cette problématique, puisqu'il est à peu près certain que les transformations induites par l'introduction de l'information dans le processus productif a des effets considérables sur les travailleurs.

3.1 *Une valeur économique de plus en plus immatérielle?*

L'augmentation de la productivité, comme nous venons de le voir chez les auteurs arguant de l'apparition d'un nouveau modèle productif, est recherchée par la génération constante et l'utilisation systématique des informations et des savoirs détenus au sein de la firme. En effet, la recherche et le développement de nouvelles marchandises rapidement commercialisables semblent être le centre névralgique de la lutte industrielle actuelle. «Aujourd'hui, le savoir est la seule ressource qui compte. Les facteurs de production traditionnels, la terre (c'est-à-dire les ressources naturelles), le travail et le capital n'ont pas disparu, mais sont passés au second rang. On peut se les procurer, et facilement, pourvu qu'on ait le savoir. Et le savoir, dans le sens nouveau, est devenu une utilité économique, en tant que moyen d'obtenir des résultats dans les domaines économique et social» (Drucker, 1993, 51). D'autres auteurs n'hésitent pas non plus à affirmer que l'intelligence, la création de collectifs intelligents, constituera, à l'avenir, une des armes les plus décisives dans ce qu'ils appellent l'espace économique mondialisé (Lévy, 1995). Pour Robert Reich, une marchandise n'a de valeur que si elle contient du savoir. C'est le savoir qui confère maintenant à la production les plus gros gains de productivité (Reich, 1993).

Manuel Castells va encore plus loin dans son analyse et pense qu'il s'agit d'une véritable révolution informationnelle (à l'image de la révolution industrielle du 19ème siècle). «L'économie est informationnelle, et pas simplement fondée sur l'information, parce que les éléments culturels et institutionnels de l'ensemble du système social doivent être intégrés dans la mise en œuvre du nouveau paradigme technologique et sa diffusion, de même que l'économie industrielle ne s'est pas construite simplement sur l'utilisation de nouvelles sources d'énergie pour la production manufacturière, mais aussi sur l'émergence d'une nouvelle culture industrielle, caractérisée par une division sociale et

technique nouvelle du travail» (Castells, 1998, 120). Cette dernière réflexion nous paraît très intéressante puisqu'elle souligne le fait que l'économie informationnelle, comme la nomme l'auteur, implique également une transformation culturelle profonde de la société, une nouvelle hiérarchisation des valeurs dans le monde socio-économique actuel. Nous reviendrons sur cette argumentation plus tard lorsque nous parlerons des conséquences de l'émergence d'un nouveau modèle productif pour les travailleurs.

3.2 *La communication comme acte productif*

Au-delà de l'aspect très provocateur de toutes les affirmations précédentes, il faut reconnaître que la constatation selon laquelle la détention d'informations constitue une richesse n'est pas dénuée de tout fondement (économique). Ces réflexions révèlent en tout cas une chose importante: la compétitivité hors-coût, pour reprendre l'expression de Bernard Perret (Perret, 1995), qui est en fait la capacité innovative, la réactivité, l'intelligence collective de l'entreprise, devient prépondérante. Mais qu'est-ce que la compétitivité hors-coût si ce n'est précisément un savoir-faire dans la production, l'échange et le traitement de l'information? Pour la fabrication d'un produit, il s'agit tout d'abord de trouver une bonne idée, puis il faut savoir si celle-ci a des chances de faire son chemin auprès du public et, finalement, il est nécessaire de mettre en relation financiers et producteurs, de constituer un réseau de production pour la fabrication proprement dite. Pour s'en convaincre, il suffit de se pencher attentivement sur le processus qui a conduit à la commercialisation du magnétoscope grâce à l'innovation systématique permise par la création de réseaux transfrontières (Baba et Imai, 1993). La constitution d'un réseau de production implique, en outre, que la communication, le langage, et par conséquent l'information et la connaissance deviennent des éléments centraux dans le processus productif (Delapierre, 1997). Or, «avec l'entrée directe du langage et de la communication dans la sphère de production, le travail humain produit des marchandises (matérielles et immatérielles) au moyen du langage. Il n'y a plus de distinction possible entre outils et paroles à partir du moment où les paroles deviennent outils, instruments de travail directement productifs. Production et reproduction, matériel et immatériel, choses et langage, codes verbaux et non-verbaux se superposent, s'entrecroisent dans un schéma totalement intégré» (Marazzi, 1996, 53–54). Du moment que l'information, le langage, sont engagés pour une bonne part dans le processus productif, il n'est dès lors pas étonnant que les firmes se mettent elles-mêmes à vouloir produire de l'information. Pour ce faire, les structures organisationnelles sont remodelées afin de permettre la diffusion et la création de l'information. C'est, du reste, ce que constate Philippe Zarifian lorsqu'il soutient l'idée selon laquelle la coopération, l'agir ensemble,

semble s'être installé dans le nouveau paradigme productif. Pour lui, ce schéma fait partie du nouveau référentiel, ainsi que des nombreux instruments d'organisation (travail de groupes, cercles de qualité, etc.). «Toutefois, malgré les nombreuses réserves qu'un esprit attentif peut émettre, il n'est pas douteux, nous semble-t-il, que le paradigme de la 'mise en coopération' gagne du terrain et devienne un nouveau référent culturel, qui se substitue, au moins quant à sa domination dans les milieux de la grande entreprise industrielle, au paradigme de la séparation des tâches et des responsabilités» (Zarifian, 1996, 13–14).

Les nouveaux principes de gestion, la nouvelle organisation du travail, eux-mêmes largement définis par les NTIC, constituent un modèle théorique interprétatif cohérent des changements en cours dans les organisations productives. Ces mutations, vues sous l'angle relativement technique, ont clairement des impacts et des conséquences sur le travail et sur les conditions de travail. Il existe également, sur cette dernière question, une multitude d'écrits intéressants qui nous permettront de comprendre un peu mieux les implications sociales de l'actuelle dynamique économique.

4. Les conséquences pour les travailleurs

Comme nous venons de le voir avec les idées présentées dans le cadre théorique élaboré plus haut, le travailleur sera le premier à être affecté par les transformations qui sont en train de prendre corps au sein des organisations. Si la société industrielle des «Trente Glorieuses» est grande consommatrice de main-d'œuvre sans grande qualification, et ce en raison du travail répétitif de la plupart des emplois, il semble qu'aujourd'hui les choses aient quelque peu changé. La flexibilité, la fluidité de l'information, la réactivité aux besoins et aux demandes du marché ne peuvent être obtenues que par l'homme et non par la machine. Etant donné l'importance du facteur information dans le travail, les employés seront au centre des nouvelles stratégies organisationnelles. C'est du moins le tableau que l'on peut dresser à la lecture de plusieurs ouvrages.

4.1 *De nouvelles aptitudes*

Le travailleur devra être un généraliste, du moins en partie, plutôt qu'un spécialiste. Ses tâches seront plus variées et moins parcellisées. Il prendra parfois place au sein de groupes chargés de développer des projets de leur conception à leur réalisation finale. «Nous irons vers des formes d'organisation au sein desquelles l'intelligence de tous devra être mobilisée et qui nécessiteront moins de cadres, moins d'instructions de haut en bas, plus de transversalité et

de coopération» (Jouvenel, 1995, 23). Cette situation s'accentuera, et ce d'autant plus que la société devient une société de services et donc de savoir. «Autonomie, esprit de décision, capacité de communiquer, à s'adapter à des situations changeantes et à s'impliquer dans son travail sont les expressions qui reviennent le plus souvent pour décrire cette génération d'ouvriers intelligents, en opposition à ceux auxquels Taylor demandait de ne pas penser» (de Beer, 1995, 109). Mais pour assurer une telle implication, dont parle avec tant d'optimisme Anne de Beer, encore faut-il que l'organisation accorde à ses salariés des contreparties importantes qui leur permettent de se solidariser avec les buts de l'entreprise ou de l'administration. La création de programmes de formation au sein des firmes elles-mêmes constitue, par exemple, un de ces moyens. En fournissant la possibilité à leurs employés de développer leurs connaissances au sein même de sa propre structure, une organisation se donne les moyens de créer une identité collective. Ainsi, pour être compétitif sur le marché économique dont les débouchés se font de plus en plus rares, il faut accepter également d'en payer le prix. «C'est-à-dire apprendre à considérer les dépenses en ressources humaines et en organisation non comme un coût, mais comme un investissement essentiel, celui dont l'exécution conditionne la réussite de tous les autres» (Taddéi et Coriat, 1993, 86).

En fin de compte, on peut remarquer que ce qui conditionne le plus la compétitivité d'une organisation n'est pas (seulement) sa modernité technologique, mais surtout et avant tout sa capacité à inventer une organisation qui permette la communication, l'innovation, et qui soit intelligente. Or, pour qu'elle soit intelligente, encore faut-il qu'elle soit moins hiérarchique, donc moins cloisonnée, et plus qualifiante.

4.2 *Vers une «humanisation» des conditions de travail?*

L'image que nous venons de donner des transformations dans le modèle productif est basée sur une description théorique interprétative de tendances observées, par des chercheurs, dans les organisations productives. De cette description il ressort que la «spécialisation flexible» constitue, semble-t-il, le nouveau paradigme organisationnel autour duquel se structurent les actes productifs. Les tendances montrent, en outre, que l'importance de la recherche-développement est de plus en plus marquée et que, dans l'idéal, les firmes ont intérêt à mettre en valeur les connaissances et le savoir de leurs travailleurs pour pouvoir bénéficier des gains de productivité liés à l'innovation systématique des produits à renouvellement rapide. A n'en pas douter, il existe réellement des entreprises qui fonctionnent sur ce modèle. Toutefois, pour l'observateur attentif de la scène économique internationale, ce sont plutôt les restructurations

économiques destructrices du travail, la montée du chômage et de la précarisation du travail qui sont les phénomènes économiques les plus visibles médiatiquement ces derniers temps. Au moment où les conflits autour des conditions de travail dans plusieurs pays commencent à avoir un certain écho (en France, en Corée du Sud, en Italie, en Allemagne périodiquement, en Indonésie et au Danemark, pour ne citer que quelques cas), il peut paraître saugrenu de parler «d'intellectualisation du travail», de «recomposition» et de «détaylorisation» des tâches. Pour comprendre pourquoi le potentiel que constitue la parcelle «d'humanisation» des conditions de travail, que nous avons décelée dans le cadre théorique expliquant le nouveau modèle productif, n'est pas toujours exploité dans toutes les organisations productives, nous allons nous livrer, ci-dessous, à l'analyse des politiques de flexibilisation en tant que dimension importante, voire essentielle, du rapport salarial.

5. Un nouveau rapport salarial marqué par la flexibilisation

Nous avons déjà eu l'occasion de le souligner dans l'introduction de cet article, le nouveau modèle productif, à en croire la description qu'en font les auteurs cités, est basé sur la flexibilisation de tous les facteurs de production. Dans ce contexte, le travail, en tant que facteur de production, est également touché par ce mouvement. Néanmoins, ce processus n'est pas uniforme et peut prendre de multiples directions.

5.1 *Les pratiques de flexibilisation du travail*

Afin d'introduire la flexibilité productive impliquée en grande partie par les conditions de production et par la concurrence effrénée entre les différentes entreprises autour de la planète, ces dernières ont commencé à pratiquer, dès les années 80, des politiques diverses en matière de flexibilisation du travail et des techniques de production. Il n'existe pas qu'une forme de flexibilité, mais plusieurs, selon que l'on considère le rapport salarial, les procédés techniques mis en œuvre, le recours à la polyvalence dans le travail et la nature du contrat de travail. Sur la base de ces dimensions, on peut, grossso modo, dégager 5 formes essentielles de flexibilité (OCDE, 1989; Mercure, 1997).

1. La flexibilité numérique interne ou externe: cette politique vise simplement à ajuster le volume de l'emploi dont a besoin l'entreprise à la fluctuation de la demande du marché. En période de haute conjoncture, les entreprises doivent faire face à une demande nombreuse et solvable et engagent à tour de bras. Par contre, lorsque les affaires se détériorent les firmes sont tentées de se débarrasser

de la main-d'œuvre excédentaire. Cette forme de flexibilité est la plus classique de toutes et est à l'origine d'une portion considérable du chômage actuel, ce d'autant plus qu'avec l'introduction des nouvelles technologies il est possible de créer toujours plus de richesse avec toujours moins de travail humain (Rifkin, 1995). Afin de rendre ce genre de pratiques plus aisées, les directions d'entreprise font toujours plus appel au travail à temps partiel, temporaire ou à forfait et quelque fois même sur appel (dans les grands magasins par exemple). Ce type de contrats de travail procure beaucoup plus de «souplesse» à la firme pour ajuster le nombre de la main-d'œuvre aux besoins de la production.

2. L'externalisation: ce genre de politique de flexibilisation ressort du cas de la sous-traitance. Certaines organisations préfèrent s'associer les services de petites et moyennes entreprises pour la livraison de composantes essentielles à la fabrication d'une marchandise ou d'un service. Pour ajuster la production aux demandes du marché, il suffit alors de faire varier les commandes. Cependant, il est évident que ce genre de pratiques ne fait que repousser le problème que nous avons déjà eu l'occasion de voir sous le point précédent. L'entreprise-mère, lorsque les affaires vont mal, n'a pas à gérer elle-même la question du personnel, c'est aux sous-traitants qu'il revient alors de faire face à une situation de crise.

3. La flexibilité technique: celle-ci se caractérise avant tout par l'introduction de techniques de production flexibles et facilement adaptables à une demande différenciée à renouvellement rapide. «La poursuite d'un tel objectif engendre des méthodes de production inédites, lesquelles visent à dépasser les limites des chaînes de production traditionnelles par l'installation d'équipements polyvalents et automatisés qui permettent la fabrication en petites séries et l'adaptation des produits aux variations de la demande» (Mercure, 1997, 33). Cette approche de la flexibilité implique toutefois que les travailleurs aient de hautes qualifications, qu'ils soient capables de maîtriser la plupart des installations techniques. Ils auront donc des connaissances transversales et seront amenés à prendre des initiatives ainsi qu'à mobiliser leur savoir-faire.

4. La flexibilité salariale ou financière: les pratiques de flexibilisation salariale visent à ajuster la masse salariale aux variations de la demande. Pour ce faire, les employeurs tentent, de diverses manières, de diminuer les coûts salariaux en s'attaquant aux dispositions légales en la matière, en remettant en cause l'indexation des salaires, en accordant aucune augmentation et, parfois, en alignant leur échelle des salaires sur le minimum légal. Par ailleurs, des formules d'intéressement aux bénéfices visent aussi à faire varier la masse salariale en fonction des affaires effectuées durant l'année, le salaire au mérite étant une de ces formes la plupart du temps subjective, pour juger de l'efficacité (économique!) d'un collaborateur.

5. La flexibilité fonctionnelle: cette dernière se rapproche le plus d'une tentative pour introduire un changement dans la nature même du travail effectué dans l'atelier. De nouvelles formes d'organisation sont implémentées pour accroître la polyvalence et la mobilité interne des salariés. Les frontières entre les métiers et entre les différentes tâches sont atténuées, ce qui fait que le personnel doit être capable à la fois d'utiliser une machine, de l'entretenir, mais également de faire preuve de qualités de gestion. C'est dans les organisations qui ont pratiqué ce genre de flexibilité que l'on a vu apparaître des formes de production nouvelles. Nous pensons ici, notamment, à l'expérience d'Uddevala (usine de Volvo en Suède) (Brulin, 1993) qui fonctionne par groupes de travail. Un groupe de travailleurs, occupant des fonctions différentes, a pour objectif de construire une voiture de sa conception à sa commercialisation. Ce genre d'expérience implique non seulement que le personnel soit capable de communiquer et de se comprendre mutuellement, mais en plus qu'il acquière des compétences dans à peu près tous les domaines qui ont trait à la construction automobile (de la gestion du projet, à la construction et à sa commercialisation).

5.2 *Des combinaisons possibles*

Il va sans dire que ces différents types de flexibilité peuvent être combinés pour obtenir une flexibilisation maximale de tous les facteurs de production. Ainsi, nous pouvons trouver, dans certaines firmes, des situations dans lesquelles des flexibilités technique et fonctionnelle ont été introduites en même temps qu'une politique systématique de diminution de la masse salariale. De même, il n'est pas rare de constater que les directions d'entreprise exigent de leur personnel de plus en plus de qualifications et de polyvalence sans qu'aucune contrepartie financière ou statutaire ne soit accordée en retour. Quant à la politique d'externalisation qui consiste à sous-traiter une partie de la production, les grandes entreprises pratiquent cette dernière depuis bien longtemps tout en jouant de la concurrence entre les différentes firmes avec lesquelles elles traitent pour faire pression à la fois sur les prix et sur les délais de livraison. Dans cette situation, ce sont également les employés des petites et moyennes entreprises qui subissent une précarisation de leurs conditions de travail.

Toutes ces politiques de flexibilisation visent, en fin de compte, à l'augmentation des gains de productivité des entreprises par une certaine rationalisation des facteurs de production. Parfois, c'est le nombre de postes de travail qui est ajusté à la demande et à la production. Ailleurs, de grandes entreprises font porter les risques de fluctuation des marchés aux entreprises sous-traitantes. Dans d'autres cas, ce sont les machines, la technique, que l'on tente de rationaliser en optimisant leur utilisation. Les salaires font également l'objet d'ajustements

pour diminuer les coûts de production. Ou alors, l'organisation du travail est aménagée de manière à ce que l'innovation et la coopération interne puissent servir de moteur à un renouvellement des gains de productivité. Ainsi, on peut d'ores et déjà constater que le potentiel contenu dans les principes du nouveau modèle productif ne correspond pas toujours aux finalités recherchées par les formes de flexibilisation dont nous avons donné un aperçu ci-dessus. Pour bien comprendre pourquoi ce n'est pas le cas, nous allons nous tourner, maintenant, vers une série d'interprétations et d'argumentations plus critiques de la mutation productive.

6. Quelques interprétations divergentes

De manière à pouvoir interpréter un peu mieux le paradoxe qui veut qu'à la place que les entreprises utilisent à fond les opportunités qui leur sont offertes par l'émergence d'un nouveau modèle productif, basé en grande partie sur la création, l'utilisation et la diffusion d'informations, elles privilégient plutôt des méthodes visant à la rationalisation des facteurs de production, dont le travail, nous allons effectuer un rapide tour des diagnostics que dressent certains chercheurs sur la situation du travail de nos jours. De manière générale, nous pouvons distinguer trois types d'interprétation: (1) celle qui postule la continuité et l'approfondissement des méthodes de travail fordistes et tayloristes, (2) celle qui parle de la segmentation et de la dualisation au sein de la force de travail et, enfin, (3) celle qui parle de l'individualisation (de la privatisation) du contrat de travail.

6.1 *Le néofordisme*

Pour un certain nombre de chercheurs, les contenus du travail, loin de «s'humaniser» ou de se «recomposer», subissent plutôt ce qu'il est convenu d'appeler un approfondissement de la taylorisation des tâches. Le contenu du travail, malgré tout ce qui a pu être dit ou écrit à ce sujet, ne s'est donc pas enrichi et ne permet pas aux travailleurs d'évoluer dans des organisations plus polyvalentes faisant plus de place à l'autonomie et aux connaissances individuelles. Pour Stephen Wood, par exemple, les pratiques tayloristes et les chaînes fordistes ne sont pas en train de disparaître dans les organisations. Au contraire, à l'heure actuelle, les directions d'entreprise réinterprètent les anciens préceptes organisationnels et managériaux à l'aune d'un contexte économique nouveau (Wood, 1993). Rien, dans les pratiques actuelles, ne peut être rapproché d'une quelconque «détaylorisation», donc d'un enrichissement du travail. Au contraire,

la réalité tend plutôt à montrer la vivacité des anciennes méthodes de gestion basées sur la rationalisation extrême de tous les facteurs de production pour l'obtention de nouveaux gains de productivité. Les nouvelles méthodes de gestion japonaises, que certains ont qualifié de postfordistes (le juste-à-temps, le Kan Ban, la production à flux tendu, etc.), ont uniquement pour résultat d'imposer aux salariés des rythmes encore plus effrénés dans des conditions de travail toujours plus dures (baisses des salaires, salaires au mérite, etc.). Danièle Linhart ne dit pas autre chose quand elle souligne le fait que la transformation à laquelle il nous est donné d'assister aujourd'hui n'a absolument rien à voir avec une quelconque détaylorisation, mais qu'elle a pour résultat une rationalisation encore plus poussée de l'ensemble des moyens de production autour d'impératifs commerciaux dont il faut chercher la justification idéologique dans la concurrence internationale (Linhart, 1991). Bien plus, pour elle, l'introduction de l'informatique, même si elle admet par ailleurs que celle-ci offre des possibilités réelles de décentralisation des responsabilités, a permis une plus grande rationalisation du travail dans des secteurs d'activité qui échappent encore à cette dynamique, le secteur des services est le plus souvent cité à l'appui de cette dernière affirmation. Le personnel administratif a vu son travail s'appauvrir considérablement avec la venue de l'ordinateur et des software qui tendent à déqualifier le travail dont il est question ici.

6.2 *La dualisation du marché du travail*

D'autres auteurs et chercheurs insistent plus sur un mouvement qu'ils disent pouvoir détecter sur le marché du travail: la dualisation de la force de travail. A l'appui de cette thèse, on peut lire, par exemple, Robert Reich. Pour lui, l'élément le plus «rare» et donc le plus précieux, celui que l'économie valorise le plus, est le savoir. Par conséquent, les travailleurs les plus courtisés sur le marché du travail sont donc les manipulateurs de symboles (les fameux identificateurs de problèmes, les résolveurs de problèmes et les courtiers-stratèges) (Reich, 1993). Les autres qualités sont moins essentielles et surtout sont plus courantes sur le marché du travail. André Gorz porte un constat similaire sur les événements actuels, même si ses conclusions sont beaucoup plus critiques que celles de Reich. Lisons l'auteur sur ce point précis. «La main-d'œuvre est ainsi divisée en deux grandes catégories: un noyau central composé de salariés permanents et à plein temps, capables de polyvalence professionnelle et de mobilité; et autour de ce noyau une masse importante de travailleurs périphériques, dont une proportion importante de précaires et d'intérimaires à horaires et salaires variables. A ces salariés périphériques s'ajoute une proportion de plus en plus importante d'*externes*, c'est-à-dire de prestataires de services prétendument *indépendants*, payés à la vacation ou à

la tâche, dont la charge de travail varie selon les besoins du moment» (Gorz, 1997, 82–83). Le même constat général est fait par Alain Lipietz. Il dégage, quant à lui, quatre catégories de travailleurs: (1) un segment de salariés hautement qualifiés et dont les salaires sont également conséquents; (2) un autre de salariés permanents et relativement qualifiés, ce sont les professions intermédiaires; (3) une troisième catégorie de travailleurs à insertion précaire et à faible salaire et, finalement, (4) une partie de la population durablement exclue du salariat (Lipietz, 1996). La particularité de la thèse de Lipietz est le fait qu'il estime que les sociétés industrielles ressemblent de plus en plus à un sablier. La partie inférieure du sablier représentant la masse des précaires et exclus qui devient de plus en plus importante.

6.3 La création d'un droit interne d'entreprise

Le dernier type d'interprétation ressort des théories dites de la participation contrainte. Les auteurs et chercheurs qui s'inscrivent dans ce courant analysent les mutations actuelles comme étant le résultat d'une manœuvre subtile du patronat qui porte sur la transformation des relations contractuelles entre la direction des entreprises et les travailleurs. Cette manœuvre peut s'expliquer par le passage de relations contractuelles fordistes, c'est-à-dire négociées sur la base de conventions collectives, en groupes, à des contrats de travail individuels et souvent flexibles (contrats à durée déterminée, contrats temporaires, à temps partiel, usage fréquent d'intérimaires, etc.). Christine Gavini, par exemple, interprète ce glissement comme étant la création d'un droit interne aux entreprises. En effet, la décentralisation de la négociation collective, le foisonnement d'accords atypiques sont des facteurs contraires aux usages liés à la négociation traditionnelle entre syndicats et patronat. L'individualisation des contrats de travail (la privatisation du droit) aboutit à une situation dans laquelle les entreprises elles-mêmes édictent leurs règles «para-juridiques», phénomène qui tend à individualiser et personnaliser la relation d'emploi (Gavini, 1997). En conséquence, les rapports de force ne se matérialisent plus dans la négociation entre un/des syndicat(s) et une/des organisation(s) patronale(s), mais entre un individu, le travailleur, et la direction de l'entreprise.

6.4 Recomposition du travail ou non?

Dans les trois types d'argumentaire, que nous avons mis ci-dessus en évidence, on ne trouve pas trace du potentiel «humanisant» que le cadre théorique sur le nouveau modèle productif a mis en évidence. Pas de signe particulier d'une quelconque «recomposition» ou d'une «intellectualisation» des contenus de

travail. Pas trace non plus d'une mise en valeur particulière du potentiel humain dans les organisations. Au contraire, des politiques discriminatoires semblent favoriser toujours plus la main-d'œuvre fortement qualifiée au détriment de celle qui l'est moins. Aucune perspective de politiques de ressources humaines ambitieuses visant à l'amélioration des conditions de travail, mais bien une augmentation des contraintes internes aux organisations par l'individualisation des contrats de travail. Autant de constatations qui viennent jeter un voile noir sur l'optimisme, semble-t-il exagéré, qui est à la base du cadre théorique portant sur l'émergence d'un nouveau système productif. Pour notre part, nous penchons pour une analyse également plus nuancée de la réalité dans les organisations productives. Nous pensons, en effet, que le potentiel apporté par l'introduction des NTIC dans le processus productif n'est pas entièrement réalisé et qu'à bien des égards on peut soutenir l'idée selon laquelle les conditions de travail semblent devenir plus précaires. C'est à l'étude des raisons pour lesquelles ce potentiel n'est pas réalisé que nous allons maintenant nous atteler.

7. Pourquoi un tel potentiel n'est-il pas plus utilisé?

Dans ce chapitre, nous souhaitons revenir sur les raisons pour lesquelles le potentiel identifié théoriquement dans l'une des parties précédentes, à savoir un certain mouvement de «détaylorisation» des tâches, n'est pas complètement, voire pas du tout, exploité dans les organisations productives. Pour ce faire, nous allons, suivant en cela la ligne de notre article, nous baser sur différents auteurs pour mettre à jour quelques éléments de réponse.

7.1 *Le rapport salarial hérité des «Trente Glorieuses» comme obstacle à une sortie de crise*

Dans l'un de ses nombreux livres, Robert Boyer insiste particulièrement bien sur le fait que, suite à la crise des années 70, les entreprises ont commencé à considérer le rapport salarial, hérité des «Trente Glorieuses», comme étant un frein à un accroissement de la productivité. Ainsi, les milieux dirigeants se sont convaincus, petit à petit, que «les relations du travail héritées du passé constituaient l'un des obstacles à une sortie de crise» (Boyer, 1987, 209). En conséquence, dans les années qui suivent on a pu constater quatre changements majeurs dans les rapports salariaux en Europe. Tout d'abord, l'organisation du travail a été transformée. Nous l'avons vu, certains auteurs pensent qu'elle a été soumise à un mouvement de «reprofessionnalisation», d'autres pensent au contraire que la division du travail et la taylorisation des tâches ont été

approfondies. Deuxièmement, la hiérarchie des qualifications et les garanties concernant l'emploi ont été remises en cause par un mouvement simultané d'inventions technologiques (l'introduction des NTIC dans le processus de production) et d'accroissement de la concurrence (le mouvement de mondialisation de l'économie étant la dimension à laquelle se rapporte ce dernier indicateur). Troisièmement, la formation des salaires est caractérisée par une tendance lente et inexorable: la détérioration (désindexation et partage des gains de productivité se faisant de plus en plus en faveur de l'entreprise au détriment des travailleurs qui ne participent plus autant au partage des richesses produites). Enfin, dans la plupart des pays européens, tout comme aux Etats-Unis et en Angleterre, les transferts sociaux (assurances sociales diverses) sont perçus comme constituant un frein à la compétitivité, logique qui pousse la plupart des gouvernements à tenter des politiques visant à une rationalisation des dépenses sociales. Ce sont, en substance, les quatre tendances importantes que Robert Boyer souligne dans la synthèse de son livre comparatif sur les politiques de flexibilisation en Europe.

7.2 *Un nouveau rapport salarial privilégiant l'ajustement compétitif*

Au-delà des éléments constatés auparavant, on peut émettre l'idée selon laquelle les stratégies préférées par les entreprises visant à une sortie de crise se situent en contradiction avec le modèle de développement économique et social fordiste. Au niveau du rapport salarial, qui nous préoccupent plus particulièrement ici, les nouveaux contrats de travail sont, dans la majorité des cas, de plus court terme, un exemple intéressant de cet aspect des choses nous est donné par la croissance des emplois atypiques tels que le travail partiel, temporaire, sur appel, etc. Ce sont également les garanties d'emploi et la progression des salaires au rythme des gains de productivité, deux dimensions contenues dans la logique du système fordiste, qui ont perdu, peu à peu, de leur substance sous les assauts des transformations économiques. Pour pouvoir faire face à la concurrence et tenter d'inverser la tendance à la diminution des gains de productivité, les entreprises investissent toute leur énergie dans une course effrénée à la rentabilité et donc à la compétitivité. Comme le dit très bien R. Boyer, «c'est la logique de l'ajustement compétitif qui prévaut et non plus celle du circuit fordiste opérant sur une base nationale» (Boyer, 1987, 222).

Thomas Coutrot va dans le même sens et ses conclusions rejoignent celles de R. Boyer. Pour lui, les directions d'entreprise sont placées devant l'obligation d'atteindre une norme de productivité basée sur les performances des meilleures entreprises de la branche. Les marchés financiers, les actionnaires jouent, par ailleurs, le rôle de dispositif disciplinaire. Tout écart de productivité ou le fait

de ne pas atteindre les objectifs de rentabilité financière sont tout de suite sanctionnés (Coutrot, 1998). Dans ces conditions, les marchés financiers et les actionnaires ont endossé le rôle d'arbitre et ce sont eux, en fin de compte, qui décident de débarquer ou non un PDG pas assez efficace, c'est-à-dire qui ne permettrait pas aux actions de l'entreprise de prendre de la valeur. Les dividendes ne suffisent pas pour plaire aux actionnaires, encore faut-il que les actions gardent une bonne valeur et, si possible, augmentent. La pensée de Coutrot, bien que très orientée, a le mérite de souligner un aspect important de la situation économique actuelle. La logique court terme du profit immédiat, contenue dans le mécanisme même des marchés financiers a des répercussions étroites sur les méthodes de management des entreprises qui sont poussées à adopter une même logique. Pour atteindre rapidement les objectifs de rentabilité fixés par la norme de productivité, les organisations basent leurs stratégies sur la recherche de l'innovation, de la qualité, bref, répondre (ou susciter) aux besoins de leurs clients. Pour ce faire, les politiques de flexibilisation visent, en premier lieu, à ajuster tous les facteurs de production aux fluctuations du marché. Cette constatation vaut également pour le travail et les travailleurs. La flexibilité, dans ce dernier cas, est conçue pour obtenir une fluidification maximale de la main-d'œuvre.

7.3 *Vers un nouveau rapport salarial «flexible»?*

Ce nouveau rapport salarial flexible réussit toutefois le tour de force de s'assurer l'implication des travailleurs. Tout d'abord, parce qu'ils n'ont pas véritablement le choix et qu'ensuite la norme de rentabilité financière, analysée précédemment, agit comme dispositif cognitif collectif. On participe car l'on sait que sa place dépend de la réussite de son entreprise, du moins est-ce une raison sur laquelle les directions d'entreprise aiment à insister. Le modèle actuel du rapport salarial associe donc plusieurs caractéristiques de prime abord contradictoires: l'implication des travailleurs et la précarisation de leurs conditions de travail, une plus grande autonomie dans la réalisation des tâches et le contrôle sur la base de critères de rentabilité de court terme, la flexibilité externe et la flexibilité interne. Ce modèle est le plus efficace, assurément, à l'aune des intérêts financiers de court terme qui prévalent, c'est pourquoi des modèles de rapport salarial concurrents tendent à se faire rares (Coutrot, 1998).

Voici, rapidement présentées les raisons pour lesquelles nous pensons que le potentiel «humanisant» contenu dans le nouveau système productif n'est pas complètement réalisé. Qu'il y ait une certaine «reprofessionnalisation» des tâches et une autonomisation des travailleurs cela semble ne pas faire de doute. Nous l'avons vu, les contreparties s'appellent également respect de normes de

rentabilité basées sur le court terme et la précarisation du travail. Ce qui vient d'être dit implique de notre part que l'on s'intéresse également aux acteurs. Quelles sont les personnes qui bénéficient de ce nouveau modèle productif et quelles sont celles qui en subissent les effets négatifs. A cet égard, nous aurons l'occasion de voir que ce nouveau modèle productif est également à la base d'une resegmentation du marché du travail, pour ne pas parler d'une dualisation.

8. Nouveau modèle productif et acteurs: qui gagne et qui perd?

8.1 *Moins de redistribution des richesses?*

Les stratégies menées par les entreprises sont donc orientées, logiquement, vers l'accroissement de leur rentabilité et de leur compétitivité. Dans une économie orientée par le marché libre cela paraît naturel. Toutefois, la nouveauté à laquelle nous assistons aujourd'hui concerne moins le fait que les organisations productives cherchent à prospérer que le fait que cette recherche s'effectue souvent, et de plus en plus, au détriment des travailleurs et, en fin de compte, des consommateurs. La redistribution des richesses assurée par des mécanismes sociaux ainsi que par la progression des salaires au rythme des gains de productivité, deux éléments constitutifs du compromis fordiste des «Trente Glorieuses», sont précisément ceux-là même qui font l'objet d'attaques plus ou moins directes aujourd'hui. Cette tendance, basée sur un axe temporel court terme (des profits maintenant et non demain), et soutenue par la logique financière des investisseurs et actionnaires met clairement la cohésion sociale à l'épreuve des inégalités en train de se constituer. Celles-ci se matérialisent, en Europe, par un taux de chômage historiquement très important et par une discrépance des revenus toujours plus importante aux Etats-Unis (Cohen, 1997), sans compter les milliers d'individus éjectés du système économique ou en voie de l'être. La course à la conquête de parts de marché sur un plan non plus national mais mondial pousse les organisations productives à agir également contre le bon sens. «Voici construit le monde surréel des années 1985–1998, dans lequel les entreprises s'acharnent à réduire leurs coûts salariaux et la demande intérieure à coups de plans sociaux, pour être plus compétitives sur des marchés conçus comme extérieurs. Extérieurs à la France, aux Etats-Unis, à la Grande-Bretagne, à l'Allemagne, extérieurs à tous en vérité. Car ce que masque la distinction entre demande intérieure et demande extérieure, mesurée au niveau des nations, c'est que la demande extérieure de l'une s'intègre à la demande intérieure de l'autre, et que l'agrégation au niveau mondial des demandes ne laisse plus apparaître aucune demande 'extérieure'. Compresser les demandes intérieures, c'est réduire la demande globale» (Todd, 1998, 169). Ce qu'Emmanuel Todd pointe ici c'est bien le constat d'une surproduction héritée de l'affaiblissement

de la demande. Cette réflexion met le doigt sur un point important: ce que certains secteurs de l'économie gagnent aujourd'hui, la société risque bien de le perdre demain.

8.2 *Les travailleurs peu ou faiblement qualifiés plus touchés par la précarisation*

Au-delà de ces considérations macroéconomiques, on peut identifier les groupes sociaux les plus touchés par les transformations économiques actuelles. Le diagnostic de R. Reich semble pertinent lorsqu'il souligne l'importance du savoir dans le nouveau système productif (Reich, 1993). Il met à jour, avec beaucoup d'acuité, ce «trend», mais semble ne pas prendre toute la mesure des implications sociales de celui-ci. En privilégiant les manipulateurs de symboles, les détenteurs de savoir hautement qualifiés, l'économie américaine (et également européenne) a produit également de l'exclusion. L'économie accordant ainsi moins d'attention (et de valeur) aux travailleurs peu ou faiblement qualifiés. Car la crise à laquelle les économies développées sont confrontées correspond bien à celle du travail nécessitant peu de qualifications (Cohen, 1997).

Ceci constitue une évidence économique dont nous laisserons le soin de l'explication à Emmanuel Todd. «(...)Dans les pays développés, les salaires des individus faiblement qualifiés, mis en concurrence avec la main-d'œuvre illimitée du tiers-monde, vont baisser, ceux des travailleurs fortement qualifiés, rares relativement à l'échelle mondiale, vont augmenter ainsi que la rémunération relative du capital, autre rareté sur une planète en forte croissance démographique» (Todd, 1998, 182).

Les gagnants et les perdants sont clairement identifiés et des études empiriques menées en Europe et aux Etats-Unis, sur lesquelles nous ne nous attarderons pas, confirment tout à fait le diagnostic rapporté plus haut (de Grip, Hoevenberg, Willems, 1997; Carnoy, Castells, Benner, 1997). Ces recherches constatent, en effet, que les travailleurs peu ou faiblement qualifiés sont proportionnellement plus touchés par la précarisation de leurs conditions de travail au travers de politiques de flexibilisation, notamment par l'introduction de contrats de travail atypiques (contrats à temps partiel, temporaires, ad interim, travail sur appel, etc.).

9. Conclusion

Dans cette conclusion, nous aimerais émettre un certain nombre d'hypothèses quant au développement et à l'avenir du rapport salarial dans les organisations productives. En la matière, nous pensons que trois scénarios peuvent être mis en évidence: (1) un rapport salarial ajusté aux besoins du moment, (2) un rapport salarial soumis à la logique économique de court terme, (3) la création d'un rapport salarial négocié.

Scénario 1: un rapport salarial ajusté aux besoins du moment. C'est la situation dans laquelle se trouveront la plupart des entreprises (les PME surtout) si elles décident d'ajuster leur politique de ressources humaines en fonction des aléas et des fluctuations du marché. Dans cette première hypothèse, les entreprises et autres organisations productives utiliseront toutes les formes de flexibilisation en fonction des besoins du moment. Selon ces conditions, on peut supposer que le rapport salarial ne correspondra pas du tout à un contrat négocié et accepté à la fois par la direction et les travailleurs. Sur la base de ce scénario, les contrats et les conditions de travail risquent bien de se détériorer encore un peu plus, la force de travail (les ressources humaines dans l'organisation) étant considérée comme un facteur de production sur lequel il faut faire porter les rationalisations quand il y a lieu de le faire, c'est-à-dire quand les affaires vont mal et il semble que ce soit bien le cas aujourd'hui. Aucune logique de développement de long terme n'est contenu dans cette première tendance. En ce cas, on peut douter de la capacité des organisations pratiquant de telles politiques de ressources humaines d'arriver, avec succès, à impliquer concrètement les travailleurs dans la réalisation de leurs stratégies commerciales. C'est également le scénario qui postule la non-décision laissant à la main invisible le soin de décider du nombre de travailleurs à employer et des conditions de travail dans lesquelles ces derniers seront engagés.

Scénario 2: un rapport salarial néotayloriste soumis à la logique économique de court terme. Cette deuxième hypothèse de travail, qui concerne surtout les plus grosses entreprises et administrations, part du principe de l'approfondissement de la tendance que nous avons observée précédemment. Les organisations productives, jugées à l'aune de leur rentabilité financière et de la norme de productivité internationale, pratiquent des politiques de ressources humaines axées également sur un axe temporel très court. Les travailleurs sont contraints de s'adapter aux normes de compétitivité imposées de l'extérieur (les directions d'entreprises se déresponsabilisant en désignant la concurrence comme étant la source et la cause de toutes les restructurations en cours) sans quoi ils risquent bien de se trouver sans emploi. C'est le scénario de la participation contrainte. La main-d'œuvre tente de répondre aux exigences de

l'entreprise, s'investit, mais uniquement sous la menace que représente la perte du travail. C'est la situation dans laquelle les entreprises utilisent effectivement les potentialités contenues dans le nouveau système productif (travail en groupes, investissement immatériel, groupes de qualité, flux tendus, utilisation massive des NTIC, etc.) tout en s'efforçant de rationaliser le plus possible les éléments «humanisants» du nouveau système. Moins d'autoritarisme, certes, mais également autant, voire plus, de rationalisation des processus de travail. «Les entreprises ont en effet trouvé des réponses aux limites du taylorisme 'première manière' (l'autoritarisme) sans en trahir l'esprit (la recherche d'une plus grande productivité du travail en le divisant et en le codifiant)» (Duval, 1998, 104). Tout se passe comme s'il s'agissait de profiter des potentialités d'augmentation de la productivité (en utilisant les opportunités offertes par les NTIC, par exemple) tout en évitant de laisser trop de marges de manœuvre aux travailleurs. Il faut s'assurer la participation active de la main-d'œuvre pour atteindre les objectifs de court terme de l'entreprise sur la base de dispositifs de contraintes douces (ce sont les contraintes de qualité et de délai qui sont venus remplacés les ordres venus du bureau des méthodes) pour tenter d'éliminer les incertitudes des comportements (le travailleur participe car il sait bien que sans cela il serait mis hors jeu).

Scénario 3: un nouveau rapport salarial entendu comme dispositif de régulation équitable entre intérêts de l'entreprise et intérêts des travailleurs. Ce troisième scénario est basé sur l'idée selon laquelle il faut sortir d'une perspective uniquement basée sur le court terme et commencer à penser le rapport salarial comme étant véritablement un contrat social passé entre la direction et ses travailleurs. En fonction du tableau que nous avons dressé dans la deuxième partie de cet article, nous avons eu l'occasion de constater que le rapport salarial avait quelque peu perdu de son caractère régulateur. Alors que durant la période des «Trente Glorieuses», des mécanismes de redistribution de la richesse venaient compenser le fait que le travail était la plupart du temps parcellisé et répétitif, aujourd'hui, les contreparties aux contraintes du marché s'exerçant sur la main-d'œuvre sont quasiment inexistantes. C'est pourquoi il serait adéquat de réintégrer des mécanismes de régulation qui permettent également aux salariés d'y trouver leur compte. Il s'agirait de mettre au point un rapport salarial qui soit véritablement un interface entre les intérêts économiques des entreprises et les intérêts sociaux et économiques des travailleurs. Nous ne pensons pas forcément, ici, à des compensations salariales plus élevées, mais bien plus à des mécanismes permettant la réintroduction des potentialités «humanisantes», contenues dans le nouveau système productif, dans les processus de travail. Ceci veut dire, entre autres, une plus grande autonomie laissée aux salariés, la possibilité pour eux de continuer à se former (soit par des formations offertes directement par l'entreprise, soit sur la base de

cours externes), l'enrichissement des tâches de travail, l'utilisation pleine et entière (et non pas la version restrictive) des potentialités contenues dans l'introduction de la communication dans le fonctionnement des organisations (groupes de travail, cercles de qualité, qui ne soient pas uniquement des moyens pour arriver à rationaliser encore plus les tâches des collaborateurs). Pour qu'une telle optique soit envisageable, encore faut-il qu'un certain nombre de conditions soient réunies ou, du moins, créées. Tout d'abord, que la rentabilité financière court terme et la logique des investisseurs et actionnaires ne soient plus les seules mesures auxquelles la compétitivité d'une entreprise est jugée. Cela signifie que les entreprises doivent apprendre à considérer les stratégies de plus long terme comme étant également souhaitables. D'autre part, que l'on cesse de considérer la main-d'œuvre comme étant uniquement un facteur de production comme les autres dont on peut, aussi facilement que des machines, optimaliser l'utilisation. Ensuite, il s'agirait, comme le souligne bien Guillaume Duval dans son dernier ouvrage, d'augmenter le coût du travail pour décourager les entreprises à créer toujours plus des «boulots» déqualifiés et répétitifs et les inciter à créer des emplois plus qualifiés. «Ce n'est guère dans l'air du temps, mais si nous voulons éviter de voir nos sociétés, nos vies, envahies par le travail répétitif, prescrit, subdivisé, déqualifié, il nous faut trouver les moyens de renchérir le travail pour faciliter l'automatisation. Quitte, parallèlement, à aller plus vite et plus loin dans la réduction du temps de travail pour combattre le chômage. Cela contribuerait à réduire la contradiction qui s'accroît entre la nature des emplois occupés (de plus en plus déqualifiés) et le niveau de qualification moyen des salariés (de plus en plus élevé). Et stopper la course à la baisse du coût du travail peu qualifié, qui se paie par un renchérissement du coût du travail qualifié, nous éviterait de devenir une réserve d'OS et de petits boulots pour les pays qui, au contraire de nous, privilégient l'emploi qualifié en misant sur l'innovation et le développement de nouveaux produits et services» (Duval, 1998, 176). C'est probablement de cette manière, grâce à la mise sur pied d'une nouvelle régulation salariale permettant la prise en compte des intérêts de tous les partenaires, que l'on pourra s'éviter un choix univoque, et destructeur, entre profits économiques et amélioration des conditions de travail des salariés.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Baba Yasunori, Imai Ken-ichi (1993). Innovation, entrepreneurs et réseaux : l'exemple de la naissance des magnétoscopes. In : *Revue internationale des sciences sociales*, no. 135, Paris : Editions Erès.
- Boissonnat Jean (sous la dir. de) (1995). *Le travail dans vingt ans*. Paris : Odile Jacob.
- Boyer Robert (1987). *La flexibilisation du travail en Europe*. Paris : La Découverte
- Boyer Robert, Durand Jean-Pierre (1993). *L'après-fordisme*. Paris : Syros.
- Brulin Göran (1993). Vers un nouveau modèle suédois? In : Durand Jean-Pierre (sous la dir. de). *Vers un nouveau modèle productif?* Paris : Syros.
- Brulin Göran, Nilsson Tommy (1994). Le nouvel ordre productif. In : Durand Jean-Pierre. *La fin du modèle suédois*. Paris : Syros.
- Carnoy Martin, Castells Manuel, Benner Chris (1997). Les marchés de l'emploi et les pratiques en matière d'emploi à l'ère de la flexibilité : Etude de cas de la Silicon Valley. in : *Revue internationale du Travail*, no. 1, volume 136. Genève : BIT.
- Castells Manuel (1998). *La société en réseaux*. Paris : Fayard.
- Cohen Daniel (1997). *Richesse du monde, pauvretés des nations*. Paris : Flammarion.
- Coriat Benjamin (1979). *L'atelier et le chronomètre*. Paris : Bourgois.
- Coriat Benjamin (1990). *L'atelier et le robot*. Paris : Bourgois.
- Courpasson David (1997). Régulation et gouvernement des entreprises. In : *Sociologie du travail*, no. 1, vol. XXXIX. Paris : Dunod.
- Coutrot Thomas (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*. Paris : La Découverte.
- de Beer Anne (1995). L'informatique, prédatrice ou créatrice d'emplois?. In : *Eurotechnopolis* (collectif). *Le travail au XXIe siècle*. Paris : Dunod.
- de Grip Andries, Hoevenberg Jeroen, Willems Ed (1997). L'emploi atypique dans l'Union Européenne. In : *Revue internationale du Travail*, no. 1, vol. 136. Genève : BIT.
- de Jouvenel Hugues (1995). La société française à l'horizon 2010 : réinventer l'univers du travail. In : *Eurotechnopolis* (collectif). *Le travail au XXIe siècle*. Paris : Dunod.
- Delapierre Michel (1997). Vers l'émergence d'oligopoles en réseau fondés sur la connaissance. In : *Innovations. Cahier de l'économie de l'innovation*, no. 5. Paris : L'Harmattan.
- Diani Marco (1984). Conséquences organisationnelles de l'automation. In : *Sociologie du travail*, no. 4, vol. XXVI. Paris : Dunod.
- Drucker Peter (1993). *Au-delà du capitalisme*. Paris : Dunod.
- Duval Guillaume (1998). *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's. La seconde vie du taylorisme*. Paris : Syros.
- Farro Antimo (1993). Italie : désarroi et espoir syndical. In : Durand Jean-Pierre. *Vers un nouveau modèle productif?* Paris : Syros.
- Gavini Christine (1997). Vers un droit interne d'entreprise? In : *Sociologie du travail*, vol. XXXIX, no. 2.
- Gorz André (1997). *Misères du présent. Richesse du possible*. Paris : Galilée.
- Hirsch-Kreinsen Hartmut (1993). Evolution du travail en Allemagne : les trois possibles. In : Durand Jean-Pierre. *Vers un nouveau modèle productif?* Paris : Syros.
- Lévy Pierre (1995). Pour une ingénierie de l'intelligence et des qualités humaines. In : *Eurotechnopolis* (collectif). *Le travail au XXIe siècle*. Paris : Dunod.
- Linhart Danièle (1991). *Le torticolis de l'autruche*. Paris : Seuil.

- Lipietz Alain (1996). *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale.* Paris : La Découverte.
- Marazzi Christian (1996). Le langage comme moyen de la production marchande. In : *Futur antérieur*, no. 35–36. Paris : L'Harmattan..
- Marazzi Christian (1997). *La place des chaussettes.* Paris : Editions de l'Eclat
- Mercure Daniel (1997). Les formes de la flexibilité. In : *Sciences Humaines*, no. 78, décembre.
- OCDE (1989). *Labour Market Flexibility. Trends in Enterprises.* Paris : OCDE.
- Perret Bernard (1995). *L'avenir du travail.* Paris :Seuil.
- Reich Robert (1993). *L'économie mondialisée.* Paris : Dunod.
- Rifkin Jeremy (1995). *The End of Work.* New York : Putnam's Sons Publishers.
- Taddéi Dominique, Coriat Benjamin (1993). Mettre les salariés dans le bain. In : Noirot Paul (sous la dir. de). *Panoramiques : Chômage, pauvreté, exclusion : et si le capitalisme venait, lui aussi, à imploser?*, no. 9. Paris : Seuil.
- Todd Emmanuel (1998). *L'illusion économique. Essai sur la stagnation des sociétés développées.* Paris : Gallimard.
- Touraine Alain (1995). Les sociétés désocialisées. In : Honegger Claudia, Gabriel Jürg M., Hirsig René, Pfaff-Czarnecka Joanna, Poglia Edo. *Sociétés en construction. Identités, conflits, différences.* Conférences générales du congrès des Sciences sociales suisses. Berne : Seismo.
- Uzunidis Dimitri, Boutilier Sophie (1997). *Le travail bradé.* Paris : L'Harmattan.
- Wood Stephen (1993). Le modèle japonais : postfordisme ou japonisation du fordisme?. In : Durand Jean-Pierre (sous la dir. de). *Vers un nouveau modèle productif?* Paris : Syros.
- Zarifian Philippe (1995). *Le travail et l'événement.* Paris : L'Harmattan.
- Zarifian Philippe (1996). *Travail et communication.* Paris : PUF.

Adresses des auteurs :

David Giauque

Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP)

Rte de la Maladière 21

1022 Chavannes-près-Renens

Beat Uebelhart

Case postale 4050

2500 Bienne 4