

LES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Latteur Nicolas

Cette note est reprise dans l'ouvrage « Le travail, une question politique » de Nicolas Latteur, paru aux éditions Aden – Février 2013

Pourquoi organise-t-on le travail ? Qui le conçoit et qui le décide ? Quelle activité crée de la valeur économique ? Sur base de quels critères et de quels rapports sociaux ?

Ces questions ne peuvent appeler des réponses définitives. Les modes d'organisation des sociétés sont variables. Ils peuvent être dépassés. Le capitalisme s'est constitué par des rapports sociaux dont la dynamique n'est pas inscrite dans les astres. La propriété privée des moyens de production n'est donc pas inéluctablement le dernier chapitre de l'histoire.

La légitimité du capitalisme est ici interrogée d'un point de vue politique et démocratique. Sa définition et sa pratique du travail tout comme ses formes d'organisation sous ce mode de production sont développés.

1. Travail et capitalisme

Le travail dans le capitalisme prend un sens singulier. Marx avance que le travail y a deux visages¹ : celui du travail concret et du travail abstrait.

Le **travail concret** est considéré par rapport à son utilité (sa valeur d'usage). On dira que l'utilité du travail d'un soignant est de guérir des malades, ou d'un ouvrier de l'industrie automobile de contribuer à la production de voitures, etc.

Si l'on passe de la marchandise comme objet d'usage à la valeur-marchandise, on verra que deux travaux qualitativement différents, la production de soie et de cirage par exemple, pourront posséder la même grandeur de valeur.

Le travail abstrait est le résultat d'une opération sociale particulière au capitalisme. Elle permet de comparer des travaux dont l'utilité est très différente (le travail d'un plombier et celui d'un conducteur de camion) et de mesurer leur valeur. Dans le capitalisme, il est fait abstraction de la spécificité et de l'utilité de l'activité productive. Le travail apparaît alors comme « *une dépense de*

¹ Karl Marx, *Le Capital*, Paris, PUF, 1993.

force de travail humaine. »² C'est ce travail abstrait, parce que comparable indépendamment de son utilité différente, qui est la seule source de la valeur.

Comme le capitalisme vise à organiser la production en vue d'en retirer du profit, le travail abstrait aura la primauté sur le travail concret. Ce qui signifie que l'activité concrète est de peu d'intérêt dans une logique capitaliste, du moment qu'elle crée de la valeur. C'est pourquoi des activités utiles sont parfois peu développées (l'accueil de la petite enfance par exemple) alors que d'autres, dont l'utilité est fortement mise en cause (produire des OGM par exemple), le sont parce qu'elles permettent une valorisation du capital. La valeur d'échange a le dernier mot sur la valeur d'usage dans le capitalisme. De même que le travail abstrait domine le travail concret.

Mais chaque marchandise – une voiture et un lecteur DVD par exemple – ne sont pas uniquement des valeurs en général. Elles ont également une grandeur de valeur déterminée. Les différences de valeur proviennent de la quantité de travail qu'elles recèlent. Dans la valeur d'usage, le travail ne vaut que qualitativement alors qu'en ce qui concerne la grandeur de valeur, le travail ne vaut que quantitativement, il est réduit à la seule qualité de travail humain.

Le travail abstrait est donc une construction sociale. Il ne concerne pas l'activité concrète, mais le travail en tant qu'objet quantitatif, réduit à un simple multiple d'une même unité de mesure. C'est l'opération sociale par laquelle tout travail – aussi différent soit-il – est rendu comparable. Un travail de menuiserie ou de soudure seront comparés dans le monde des marchandises par la quantification de leur valeur. De qualité et de nature différente, les produits issus de ces deux activités n'en contiendront pas moins une quantité déterminée de travail. Le travail abstrait donne son fondement à la valeur d'une marchandise, celle-ci dépendant de la quantité de travail socialement nécessaire à sa production.

Ces éléments de définition sont fondamentaux. Ils précisent la définition de la valeur que pratique le capitalisme. Des deux dimensions du travail, c'est celle du travail abstrait liée à la valeur qui prévaut pour décider des productions à venir. Si les détenteurs de capitaux qui produisent des voitures et des routes maîtrisent la définition de la valeur, alors les valeurs d'usage que sont les voies ferrées ou les canaux seront moins produites³.

Cette dictature du travail abstrait est un obstacle au travail concret. Car le travail abstrait pratiqué par le capitalisme est indifférent au contenu du travail, à ses conditions et à ses formes d'organisation. D'où des conséquences désastreuses : prédation de la nature, guerre managériale de tous contre tous, chômage structurel, ...

La définition de la valeur (quelles sont les activités que l'on reconnaît comme du travail, et qui, à ce titre, produisent de la valeur économique ?) est affaire d'institutions et de conventions. Il s'agit d'un construit social parmi d'autres possibles. C'est pourquoi il est déterminant d'interroger non pas seulement la valeur d'usage (ce à quoi un bien ou un service sert concrètement) mais également le mode d'attribution d'une valeur économique.

A travers l'histoire, les institutions habilitées à reconnaître qu'une activité était bien du travail et qu'elle créait de la valeur n'ont pas toujours été identiques. La définition pratiquée par le capitalisme légitime la propriété privée lucrative qui donne droit à son détenteur d'acheter sur un

² Karl Marx, *Le Capital*, Paris, PUF, 1993, p. 50.

³ On peut dès lors, comme le propose Bernard Friot, contester la définition de la valeur économique pratiquée dans le capitalisme, et proposer une définition alternative de la valeur. Bernard Friot, *L'enjeu du salaire*, La Dispute, 2012.

marché des forces de travail, de les vouer à produire des marchandises selon la logique capitaliste, et d'en retirer une plus-value au moment de leurs ventes.

Le travail encadré dans les rapports sociaux capitalistes est reconnu comme tel au travers de rapports de force propres où ce sont principalement des propriétaires privés de moyens de production qui décideront de la validité et de la pertinence d'une activité. Ces deux critères seront évalués sur base de la question centrale du mode de production capitaliste : la rentabilité économique. C'est dire que le travail, dans le mode de production capitaliste, est in fine source de la richesse et n'est considéré que comme support à la valorisation du capital. Peu importe l'activité (des jouets, des armes, des détergents, des engrais, des parapluies, etc.), c'est-à-dire le travail concret, du moment qu'il s'agisse bien d'une activité encadrée dans des rapports sociaux singuliers qui permettra la rentabilité pour les propriétaires de capitaux.

Dans le mode de production capitaliste, c'est donc le règne de la valeur d'échange plutôt que celui de la valeur d'usage. Le travail abstrait domine le travail concret. Peu importe que la marchandise soit de mauvaises qualités ou néfastes pour la santé, elle se vend ... Du moment qu'il y ait profit, donc valorisation du capital, il n'y a pas de définition fixée a priori du contenu de l'activité. Peu importe qu'un véhicule 4x4 soit polluant, qu'il soit produit sur une chaîne où des travailleurs en souffrance ne peuvent tenir le coup. Dans la logique capitaliste, il trouve acheteur et permet un rendement au capital investi. Sa production pourra se poursuivre tout en essayant éventuellement d'organiser des conditions pour un rendement encore plus élevé. Le capitalisme est structurellement aveugle aux conséquences sociales, écologiques, culturelles, etc. qu'il génère.

Reste une question de taille ! Il faut organiser le travail, quel qu'il soit, afin de garantir un profit maximum. Question politique, car il faut mobiliser des populations à venir travailler au service d'un employeur, dans un rapport juridique de subordination. La formation du capitalisme passe par la structuration du rapport social salarié c'est-à-dire par le développement d'un vaste marché du travail, où des populations sont placées en situation de concurrence, dépossédées de moyens de subsistance, libres juridiquement de ne pas travailler mais économiquement obligées. Le marché du travail place les salariés directement en situation non coopérative. Ils se font – involontairement – concurrencer et il sera dans ce rapport plus difficile d'établir des relations coopératives entre eux.

2. Capitalisme et organisation du travail

Qui travaille pour qui et pour quoi ? Qui le décide et qui le contrôle ? Ces questions se voudraient être simplement scientifiques et rationnelles du point de vue de l'organisation capitaliste du travail. Elles supposent pourtant la mise en place de dispositifs politiques. Elles impliquent en effet la mise en œuvre de **techniques de production** et de **techniques de domination**. Ces techniques reposent sur des théories qui se fondent sur « *un postulat qui permet d'expliquer les raisons susceptibles de faire agir les individus au travail.* »⁴

Le rapport salarial est antagonique. Un conflit est structuré autour de l'appropriation des richesses produites. L'organisation du travail résulte des luttes et des compromis qui s'instaurent à un moment donné pour une période donnée. Les travailleurs tenteront de réagir à la manière dont est organisé le travail : le rythme, les formes de contrôle (chronométrage, caméras de surveillance, ...), les exigences de rentabilité, les normes de qualité ... Ils porteront éventuellement leur questionnement politique sur l'organisation, les conditions de travail et le contenu du travail. En fonction de la demande et de l'offre de travail, du degré d'internationalisation des échanges

⁴ Matéo Alaluf, « Le retour du puritanisme au travail », *Santé conjugulée*, n°51, p. 46.

marchands, mais aussi des capacités d'organisation et de mobilisation des travailleurs, différentes organisations et conditions de travail se construisent. C'est pourquoi l'organisation du travail et les conditions de travail sont toujours le produit de rapports de forces.

L'entreprise doit donc être capable de mobiliser les salariés. La productivité dépend « *de la capacité de l'entreprise à utiliser le jeu des normes sociales qui s'établissent dans les collectifs de travail – à faire « jouer » les salariés à son profit. C'est tout l'enjeu de la mobilisation de la force de travail : canaliser cette énergie symbolique vers la productivité, en la détournant de la résistance.* »⁵ Il s'agit donc d'orienter le zèle, la régulation autonome, tout ce que les travailleurs mettent en œuvre pour rendre le travail possible au-delà de ce qui leur est prescrit.

Cette recherche des profits, de la valorisation du capital se fait dans un contexte précis caractérisé par la **concurrence** sur le marché **des produits** et sur le marché du travail **des travailleurs**. L'entreprise capitaliste est soumise à des contraintes spécifiques. Elle doit produire efficacement, vendre ses produits, attirer et conserver des actionnaires et mobiliser ses salariés pour une période plus ou moins importante.

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

L'univers concurrentiel impose aux entreprises une norme de rentabilité comparable à celle de ses concurrents. Sinon, elle risque de ne pas pouvoir financer les investissements nécessaires pour tenir la route et d'être victime d'une OPA⁶ hostile, visant à être achetée contre son gré par ses concurrents. « *L'efficacité capitaliste consiste donc à faire un profit « suffisant » par rapport aux normes en vigueur. Cela implique par définition de faire pression sur les coûts, d'accroître la productivité du travail, de réduire les temps morts, de limiter la hausse des salaires ... en même temps que de rechercher des « niches » sur les marchés, abritées de la concurrence et où l'on pourra pratiquer les prix les plus élevés possible.* »⁷

L'analyse historique elle aussi donne d'autres arguments sur les objectifs des méthodes d'organisation du travail. L'industrialisation a débuté avec le travail à domicile, le capitaliste livrait les matières premières aux travailleurs, puis leur achetait les produits qu'il commercialisait ensuite. Mais ce système posait problème, la production était irrégulière, il y avait perte et détournement de la production dans les transports. Le travail était lent et de qualité variable. « *La concentration des travailleurs dans les manufactures précède l'application des innovations technologiques : il s'agissait surtout de mieux contrôler les travailleurs, limitant ainsi les vols et fraudes, mais aussi de les discipliner, et en particulier d'éviter qu'ils ne diminuent leur effort si leur salaire augmentait ou si leur productivité s'améliorait. Car (...) les travailleurs « levaient le pied » dès qu'ils obtenaient plus vite le niveau de revenu souhaité.* »⁸

⁵ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 2002, p. 70-71.

⁶ Une OPA (Offre Publique d'Achat) consiste à proposer aux actionnaires d'une société de racheter toutes leurs actions à un certain prix. L'OPA doit nécessairement porter sur l'intégralité des actions. Une OPA permet en général de prendre le contrôle d'une société en offrant aux actionnaires un prix supérieur au cours de la bourse.

⁷ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 2002, p. 9.

⁸ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 29.

La généralisation de l'usine se fait non d'abord pour des raisons techniques mais pour des raisons politiques. Il s'agit de discipliner la force de travail ... Evidemment, le travail à domicile rencontrait des problèmes de qualité, mais on aurait pu les résoudre autrement que par le contrôle renforcé de la force de travail. Mais dans la production capitaliste, les moyens de production sont propriété privée au service de laquelle des forces de travail achetées sur un marché sont mises en mouvement à des fins d'exploitation. Les solutions techniques en matière d'organisation du travail seront alors l'intensification, le contrôle strict des travailleurs pouvant entraîner leur expulsion (automatisation, restructuration) ou leur confinement à des tâches d'exécution. En général, les entreprises préfèrent conserver le monopole du savoir entre un nombre restreint de personnes.

Que ce soit depuis l'affirmation de l'autorité du capitaliste dans la fabrique jusqu'à sa reformulation contemporaine sous l'égide de la flexibilité, division et organisation du travail répondent à des logiques économique, technique et politique. La clef de l'efficacité de l'entreprise capitaliste réside dans la cohérence de trois domaines : la compétitivité, l'organisation du travail et la régulation sociale. Cette équation a été résolue de diverses façons au cours de l'histoire du capitalisme.

3. Les formes d'organisation du travail dans l'histoire du capitalisme

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

L'essor des luttes ouvrières, l'intervention des philanthropes et l'émergence du droit du travail, enfin le souci des entreprises de s'assurer la collaboration d'une main-d'œuvre stable rendent possible **le développement de politiques d'intégration notamment via des dispositifs paternalistes**. Dans ce cadre, les relations de travail se déroulent métaphoriquement sur le modèle familial. Les relations de travail sont de type autoritaire mais tempérées par la familiarité, et la relation d'emploi s'inscrit dans le long terme. Les liens étroits avec le patron contrecarrent l'organisation collective des travailleurs, qui serait inutile étant donné que les tensions éventuelles se résolvent par l'ajustement direct.

Le taylorisme s'est constitué en réaction aux plaintes des ingénieurs qui avaient tellement de fil à tordre avec les ouvriers qualifiés. Taylor a pu personifier et théoriser l'effort général de domestication des ouvriers de métier : en séparant conception du travail et exécution des tâches, en organisant la parcellisation et en introduisant le chronométrage. Il rendait ainsi possible des formes despotiques de commandement qui conditionnaient une part du salaire à la productivité effective des travailleurs. Le taylorisme contribue néanmoins à la formation d'une classe ouvrière homogène qui favorise l'émergence d'un syndicalisme égalitaire et combatif. Pour contenir la contestation, l'équilibre des forces de l'usine est maintenu en accordant une législation du travail et d'amples droits aux syndicats dans l'entreprise dès qu'ils sont reconnus. C'est ce que l'on a appelé le compromis fordiste. Selon les termes de Dominique Glaymann, « *On peut schématiser ce compromis social comme suit : les salariés acceptent des conditions de travail éprouvantes, gages de forts gains de productivité, contre un partage de la valeur ajoutée qui leur permet d'accroître leur niveau de vie et d'accéder à un mode de vie consumériste. Dès lors, les conflits sociaux, de plus en plus institutionnalisés, portent essentiellement sur les modalités et l'évolution de ce partage. L'Etat qui sert de garant à ce compromis prend aussi en charge la construction d'une protection sociale*

*forte aboutissant à une montée du salaire indirect, donc des revenus de transfert. »*⁹ L'autorité de l'employeur pour organiser le travail est fortement reconnue. En contrepartie les salariés bénéficient d'une part des gains de productivité. Compromis précaire, puisque la récession et le chômage ont permis aux employeurs d'affaiblir et d'éliminer les syndicats partout où ils ont pu le faire et de rendre problématique la délibération collective autour des fins et des moyens du travail.

Le flux tendu, en référence au modèle japonais où le travail est organisé sur un modèle paternaliste (le toyotisme) repose **sur une familiarité recherchée entre salariés et dirigeants**. Deux institutions viennent s'ajouter pour garantir l'attachement des salariés :

- le syndicat d'entreprise, érigé après l'écrasement des syndicats indépendants, est supposé garantir un traitement équitable entre les salariés ;
- la direction du personnel qui va assurer l'organisation de la mobilité des salariés dans l'entreprise. On entend par là éviter que des salariés s'identifient à un groupe de collègues, à un atelier. On veille au contraire à ce qu'ils s'identifient à l'ensemble de l'entreprise. Les travailleurs zélés et coopératifs seront récompensés par des promotions rapides, les moutons noirs seront exclus. La culture d'entreprise japonaise repose donc sur ce mélange entre des politiques intégratrices et des menaces d'exclusion.

Le toyotisme et le flux-tendu prépare l'élaboration d'un nouveau modèle, celui de l'entreprise néolibérale.

4. Organisation du travail et restructuration néolibérale du capitalisme

Dans le capitalisme néolibéral, il devient désormais indispensable au capital **de pousser les salariés à consentir eux-mêmes à leur exploitation**. Les différents régimes de production (taylorisme, paternalisme) pouvaient être décrits comme des compromis sociaux. Le capital a donc du composé avec le collectif de travail afin qu'il soit mobilisable pour la production. Il fallait respecter la logique propre de ces formes d'organisation (traiter les travailleurs comme ses enfants dans l'entreprise paternaliste, reconnaître les organisations syndicales comme organisations représentatives des salariés dans le modèle fordiste, par exemple). L'entreprise néolibérale fait tomber cette obligation. *« Elle se rapproche d'un régime despotique par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse. Mais surtout, elle semble trouver le moyen d'extorquer la coopération sans avoir à tolérer l'existence de collectifs de travail stables. »*¹⁰

L'introduction de ces nouvelles méthodes est rendu possible et rend compte de la victoire politique de la finance capitaliste sur le monde du travail dans la période du capitalisme néolibéral. *« De fait, le pouvoir financier des propriétaires de l'entreprise est parvenu à obtenir des managers qu'ils exercent une pression continue sur les salariés afin d'accroître les dividendes et d'augmenter les cours de Bourse. Selon cette logique, la « création de la valeur actionnariale », c'est-à-dire la production de valeur au profit des actionnaires telle que les marchés boursiers la déterminent, devient le principal critère de gestion des dirigeants. Les comportements des entreprises en seront profondément affectés. Elles développeront tous les moyens d'augmenter cette « création de valeur » financière : fusions-acquisitions, recentrage sur les métiers de base, externalisation de*

⁹ Dominique Glaymann, *La vie en intérim*, Fayard, 2005, p. 43-44.

¹⁰ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, p. 76.

certain segments de la production, réduction de la taille de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise (corporate governance) est directement liée à la volonté de prise de contrôle par les actionnaires de la gestion des entreprises. (...) Le marché financier a été ainsi constitué en agent disciplinant pour tous les acteurs de l'entreprise, depuis le dirigeant jusqu'au salarié de base : tous doivent être soumis au principe d'accountability, c'est-à-dire à la nécessité de « rendre des comptes » et d'être évalués en fonction des résultats obtenus. »¹¹

C'est donc toute une discipline de la valeur actionnariale qui a été introduite et qui a pris forme dans des techniques comptables et évaluatives de gestion de la main d'œuvre. Leur principe « consiste à faire de chaque salarié une sorte de « centre de profit » individuel. »¹² La gestion néolibérale vise à l'intériorisation par chaque salarié des contraintes de rentabilité financière et des nouvelles normes d'efficacité productive et de performance individuelle. Dans ces modèles également appelés autocontrôle, contrainte souple, autonomie contrôlée, une initiative est prescrite aux travailleurs. Elle recèle une violence plus arbitraire que toutes les autres. Le dispositif est tel que le salarié, pour se conformer aux nouvelles procédures, doit les intérioriser et se fait par conséquent le garant premier de sa propre oppression¹³.

Comme le souligne Pierre Dardot et Christian Laval, « Faire agir les individus dans le sens souhaité suppose de créer des conditions particulières qui les obligent à travailler et à se comporter comme des agents rationnels. Le levier du chômage et de la précarité a sans doute été un moyen de discipline puissant, (...). Mais ce levier « négatif », dont le ressort est la peur, était sans doute loin de suffir pour la réorganisation des firmes. D'autres instruments de gestion ont été nécessaires pour renforcer la pression hiérarchique sur les salariés et accroître leur implication. Le management des entreprises privées a ainsi développé des pratiques de gestion de la main-d'œuvre dont le principe est l'individualisation des objectifs et des récompenses sur la base d'évaluations quantitatives répétées. (...) Dans tous les cas, l'individualisation des performances et des gratifications a permis la mise en concurrence des salariés entre eux comme type normal de relations dans l'entreprise. »¹⁴

L'organisation du travail contemporaine se caractérise par la généralisation du flux tendu et par un mode de mobilisation spécifique des salariés.

5. L'organisation du travail aujourd'hui : Flux tendu et implication contrainte/consentante

Comme le souligne Matéo Alaluf, les nouvelles formes d'organisation du travail prennent corps dans des activités salariées « qui n'ont plus pour cadre une entreprise aux frontières clairement délimitées. La généralisation de la sous-traitance, l'apparition de regroupements d'employeurs, l'augmentation du travail à temps partiel, du travail intérimaire dans des configurations mondialisées ont considérablement modifié la figure de l'entreprise. »¹⁵ Des groupes mondialisés se sont d'ailleurs donnés pour objectif de coordonner des activités éparpillées devenant ainsi « des entreprises sans usines »¹⁶.

¹¹ Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2009, p. 284-285.

¹² Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2009, p. 309.

¹³ Matéo Alaluf et Pierre Rolle, « Une classe sans ouvriers et des ouvriers sans classe », *Contretemps*, n°1, Paris, Textuel, 2001, p. 73.

¹⁴ Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2009, p. 310.

¹⁵ Matéo Alaluf, « Le retour du puritanisme au travail », *Santé conjugulée*, n°52, p. 51.

¹⁶ Matéo Alaluf, *Idem*, p. 52.

Mais l'organisation prescrite du travail est maintenue. Elle est rythmée par l'obligation de résultat. « *L'engagement à un projet économique peut donc faire l'économie de l'entreprise, tout en s'inscrivant dans une organisation standardisée et en s'accommodant des statuts d'emploi traditionnels. Dans cette logique, des modalités nouvelles de subordination salariale articulées par la sous-traitance ou « la relation de service » peuvent former, dans une économie financiarisée, des chaînes de captation de la valeur* »¹⁷.

Cette forme d'organisation du travail permet d'importants gains de productivité. Elle introduit un nouveau régime de mobilisation de la main d'œuvre. Ce modèle représente une nouvelle combinatoire productive¹⁸ qui est animée par trois éléments de natures différentes :

- la généralisation du flux tendu avec ses conséquences sur l'organisation du travail,
- l'instauration du *teamwork*,
- l'émergence du modèle de la compétence.

5.1. Le flux tendu

Il se caractérise par :

- Des objectifs de **diminution des stocks** et de **raccourcissement des délais de production**.

Ils visent à mettre en évidence, pour les éliminer, toutes les lourdeurs et dysfonctions de l'organisation de l'entreprise et s'accompagnent de la mise en place, entre les différents services ou salariés, de relations de type client/fournisseur. Le principe de base est qu'on ne produit que ce qui est déjà vendu. Le flux tendu a pour slogan *zéro stock, zéro temps mort, zéro défaut, zéro inventu*.

- Des **systèmes de gestion de la production assistée par ordinateur** (GPAO) sont introduits.

L'objectif de tels systèmes est de programmer le nombre de produits, les dates de leur production en fonction de différentes hypothèses commerciales. « *Il tient compte des délais de production nécessaires à chaque pièce, des détails d'approvisionnement propres à chaque fournisseur et enfin des stocks disponibles à chaque étape de planification. Il déduit d'un plan de fabrication les charges de fabrication, les charges de travail qui en découlent pour chaque machine, sur l'horizon de temps considéré, détectant par là même les surcapacités et les goulots d'étranglement qui doivent être respectés.* »¹⁹ Il s'ensuit également un **renforcement du contrôle du travail**, les « *systèmes informatiques permettant de connaître en temps réel et avec précision le travail effectué sur chaque poste* »²⁰ Pour la plupart des travailleurs, l'introduction de ces technologies ne s'accompagne pas d'une qualification ou d'une formation supplémentaires. L'optique reste traditionnelle, donc nettement orientée vers la réduction des coûts de la main-d'oeuvre. Ces méthodes s'accompagnent parfois d'une plus grande taylorisation des tâches, comme dans la restauration rapide par exemple (temps de cycles très courts –scripts à suivre scrupuleusement).

¹⁷ Matéo Alaluf, *Idem*, p. 52.

¹⁸ Le concept est proposé par Jean-Pierre Durand. Voir Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible*, Le Seuil, 2004 et Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse » in J.-C. Delaunay, *Capitalisme contemporain : questions de fond*, L'harmattan, 2001.

¹⁹ Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2004, p.27.

²⁰ Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2004, p.55.

- L'objectif n'est plus la production en soi, mais le **maintien de la tension du flux**.

Ce qui génère de nouvelles contraintes sur le poste de travail, car ne pas arrêter le flux signifie assurer une maintenance préventive pour faire disparaître les pannes, s'assurer de la qualité des pièces et services livrés, changer rapidement d'outillage afin de s'adapter aux commandes émises en aval. Il s'agit en fait d'une mobilisation permanente, d'un état de siège au sein de l'entreprise pour améliorer en permanence le système productif.

- Les salariés sont essentiellement appréhendés comme **des charges**.

Ils deviennent la **variable d'ajustement**. En fonction des commandes, on engagera une quantité de personnel donnée le temps nécessaire. Dans le fordisme, on produit en fonction d'un stock de matières premières dont on dispose, et les marchandises s'écoulent ensuite sur le marché. Dans le flux tendu, l'entreprise doit être plus réactive à un environnement en perpétuel mouvement, et adapter sa production en fonction des commandes. Il en ressort l'exigence d'une plus grande flexibilité. « *Cela implique une réduction de la part des emplois stables, dont la permanence s'oppose à cette pratique – à l'exception du recours au chômage technique et aux heures supplémentaires, jugé « rigide » et coûteux par les chefs d'entreprise.* »²¹

- Des **groupes de communication** sont organisés par les directions d'entreprise.

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

Alors que Taylor voulait mettre un terme à la flânerie des ouvriers, le **just-in-time** tente de **mettre un terme à la flânerie de l'ensemble des éléments de la production** : composants, encours et produits sont en mouvement permanent. Mais le flux tendu a d'autres vertus. Pour le sociologue du travail Jean-Pierre Durand, « *la puissance du flux tendu en tant que paradigme productif repose justement sur sa fragilité et sur sa vulnérabilité, qui imposent une mobilisation de tous les instants des salariés soumis à sa logique : sa fragilité n'est pas un défaut portant préjudice à ses utilisateurs qui en sousestimeraient les inconvénients ; bien au contraire, elle est un atout managérial, qui à la fois révèle les goulots d'étranglement à traiter d'urgence et met en permanence tous les salariés sur le pied de guerre, parce qu'ils doivent veiller à ce que le flux soit maintenu tendu. On peut parler d'implication contrainte pour caractériser le mode de mobilisation intrinsèque au flux tendu : à partir du moment où un salarié a accepté le principe du flux tendu, celui-ci mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles.* »²²

²¹ Dominique Glaymann, *La vie en intérim*, Fayard, 2005, p. 35.

²² Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible. Travailleur aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 61.

Du point de vue des employeurs, le flux de production initié par le système fordien présente comme avantage qu'une machine ou un ensemble de machines (le travail à la chaîne) dictent le rythme d'intervention des travailleurs. Les cadences de travail ne sont plus directement dictées par l'Homme.

Le flux tendu est lui plus exigeant que le flux de production fordien. Car il mobilise l'attention et la mobilisation de tous les salariés. Ouvriers attachés à suivre le rythme de la production, surveillants et équipes de maintenance (quand celles-ci ne sont pas dissoutes et les opérations intégrées dans une logique de polyvalence aux équipes de production) sont chargés en permanence du maintien de la tension du flux.

Le flux tendu s'est aujourd'hui presque généralisé : l'industrie, la restauration rapide, la grande distribution, les services, etc. Dans certains secteurs, on observe l'utilisation des clients pour tendre le flux et accroître la pression sur les salariés. Dans la grande distribution, une queue de 3 à 5 personnes maintient le rythme des caissières ; rythme accru par l'amélioration des techniques productives : code-barres, scanners, tapis roulants, etc.

L'introduction du flux tendu bouleverse considérablement le travail et son organisation. Dans le flux de production fordien, chaque poste de travail produit en puisant dans un stock en amont et constitue un stock en aval. En général, les organisateurs mettent en place une même production sur plusieurs heures ou plusieurs jours car le changement de production coûte cher. Un stock final alimente le marché, sachant que tout ce qui est produit sera vendu. Dans ce système de *flux poussant*, la planification de la production est une activité déterminante.

Le flux tendu construit une logique de pilotage par l'aval de la production, l'entreprise ne devant – du moins en principe – ne produire que ce que le marché a commandé. Généralisé à l'ensemble de la chaîne de production, le flux tendu se traduit par le fait que chaque poste de travail est le client du poste immédiatement en amont (qui lui est fournisseur). Ce dernier se trouve dans l'incertitude de ce qui lui sera demandé et ne constitue plus de stocks. Il lui faut donc être en capacité de mobiliser les éléments nécessaires (matières, matériels, forces de travail) afin de livrer l'aval au bon moment (*en just in time*).

Les **avantages économiques** du flux tendu sont considérables : le capital n'est plus immobilisé dans les encours, la réactivité est beaucoup plus forte face aux évolutions de la demande, le repérage rapide des défauts (du moins en théorie) conduit à des remèdes rapides (alors qu'autrefois des stocks gigantesques pouvaient être mis au rebut) et à l'identification des dysfonctionnements et des goulots d'étranglement masqués auparavant par l'existence des stocks et des encours.

Les **avantages organisationnels et politiques** sont encore plus importants. L'impératif de maintien du flux a de grandes conséquences du point de vue de l'organisation du travail, des changements culturels et des pressions sur les salariés. Il suppose :

- de supprimer les pannes en mettant en place des systèmes de maintenance préventive (ex. : Total Productive Maintenance dite TPM). Le changement culturel est considérable pour les ouvriers de maintenance, désormais évaluer sur leur capacité à empêcher et à prévenir des pannes (invisible du point de vue du dépanneur) et non plus sur leur dextérité et leur rapidité à dépanner une installation (ce qui est visible, mesurable et parfois spectaculaire). « *Pour préparer cette révolution dans les mentalités, la méthode japonaise des 5 S (rangement, ordre, propreté, se débarrasser de l'inutile, rigueur) est*

quelquefois vécue comme un véritable dressage social des salariés dont on exige la transformation radicale des comportements. »²³

- de ne livrer que des produits et des services de qualité, ce qui entraîne la mise en œuvre de démarches qualité, lesquelles conduisent à la responsabilisation des salariés à travers l'exigence de l'autocontrôle de la qualité du travail quelque soient les moyens à leurs dispositions (effectifs, matériels, ...).
- d'être en capacité de changer rapidement de production. Ce sont souvent les travailleurs de la production qui, dans une logique de polyvalence, procèdent aux changements d'outils et aux réglages.
- D'améliorer en permanence le système de production, en visant la fin des incidents, la disparition des goulots d'étranglement et des arrêts machiniques, et surtout la réduction permanente des coûts, en particulier de main-d'œuvre. La compétition sur le marché et le pouvoir des actionnaires conduisent les directions à exiger des gains de productivité permanents. Les travailleurs sont partie prenantes de cette stratégie d'amélioration dans laquelle il leur est demandé – directement et indirectement – de collaborer à la diminution du coût salarial dans l'entreprise, c'est-à-dire à la destruction de leur emploi ou de ceux de leurs collègues.

Ces outils jouent un rôle fondamental dans l'acceptation sociale de ce mode d'organisation du travail plaçant les salariés dans une logique d'individualisation, dans une situation de fragilisation et dans une dynamique de mobilisation des forces vives aptes à mener la guerre économique. *« Ils sont en effet les moyens de faire partager concrètement aux salariés subalternes les objectifs de l'entreprise. Qui peut être opposé à la qualité ? Qui peut s'élever contre la réactivité immédiate au marché ? Qui peut être hostile à la réduction des coûts (et donc à l'accroissement de la productivité) pour maintenir l'entreprise en vie ? Les objectifs économiques de l'entreprise sont transmis à travers des contenus techniques lors des réunions des cercles de qualité, des cercles de progrès, des groupes de progrès. Ce sont des objectifs généraux, ainsi que les exigences des actionnaires, qui sont traduits en micro-objectifs locaux adaptés au champ des préoccupations des salariés, eux-mêmes 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 liées à une représentation les rend palpables. (...) Ici, la TPM, le kaizen²⁴, la qualité totale constituent les pratiques correspondant à la globalisation et à ses exigences compétitives, tout comme à celles des actionnaires des entreprises concernées. »²⁵*

Ces pratiques donnent un véritable contenu au management participatif. Des rapports étroits s'établissent entre salariés subalternes, agents techniques, ingénieurs et permettent de contourner les équipes syndicales, ou de les rendre superflues et inutiles aux yeux de la majorité des travailleurs. Comme on est en relation directe avec sa hiérarchie, il est plus difficile de passer par un représentant face à des directions qui pratique la politique de la porte ouverte (« si un problème se pose, on vient directement me trouver »).

Les objectifs fixés peuvent faire croire aux salariés qu'ils ont davantage d'autonomie. Ce faisant, ce n'est pas tant le contenu du travail qui change que sa perception au travers d'un discours d'accompagnement dont l'impact social est très important. Le travail routinier et répétitif n'est pas en voie de disparition. Dans l'industrie comme dans les services, les procédures sont très nombreuses, tendent même à augmenter avec les développements des démarches qualité.

²³ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 9.

²⁴ Kaizen signifie bonification en japonais. Le terme fait référence aux méthodes participatives visant à l'amélioration des systèmes de production.

²⁵ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 9-10.

Ces techniques ont toutes pour effet global de renforcer l'acceptation des nouvelles conditions de production. La première conséquence du flux tendu est de mobiliser tous les salariés. On parle de naturalisation des contraintes car les exigences – en termes de procédures, de prescriptions, de délais, d'effectifs minimums – du système productif sont inscrites dans la nécessité du maintien de la tension du flux productif. *« Les contraintes apparaissent ainsi comme étant extérieures au monde social ou économique. Elles semblent inscrites dans un flux matériel neutre. (...) Cette caractéristique d'extériorité des contraintes leur confère des propriétés « naturelles », indépendantes de la volonté des hommes. Elles se transforment en contraintes qu'il faut respecter absolument. De fait, ou bien le salarié accepte le flux tendu et les exigences qui lui sont liées, ou bien il quitte l'entreprise. L'intériorisation de cette acceptation naturalisée diffère notablement du rapport social que le salarié pouvait entretenir hier avec l'encadrement. Aujourd'hui, le « flic est dans le flux ». L'encadrement lui-même est asservi par le flux. Il est pris dans des tâches administratives (plutôt que de commandement) dont l'objectif essentiel est de maintenir tendu le flux. »*²⁶

5.2. Le teamwork

Maintenir le flux tendu est la finalité autour de laquelle le management entend mobiliser l'ensemble des travailleurs. L'organisation du travail entend agencer ce collectif de travail selon des modalités bien précises :

- on assiste à la fin ou à la diminution des postes de travail individuel. Le découpage s'opère en segments productifs de biens ou de services ;
- le groupe de travail est responsabilisé collectivement quant à la qualité et à la quantité des marchandises produites. La quantité est souvent calculée sur base d'un ratio de disponibilité des installations ;
- les salariés doivent pouvoir intervenir à n'importe quel endroit du segment productif voir même sur d'autres. Cette polyvalence suppose la socialisation des savoirs et savoir-faire acquis au cours de son expérience personnelle. Mais cette polyvalence a pour corollaire l'interchangeabilité des salariés. Mettre à disposition le savoir-faire de chacun, et de ce fait le rendre appropriable par les directions affaiblit la position de chaque salarié. Cette forte mobilité interne illustre la remplaçabilité des salariés en général.
- la responsabilisation collective du groupe de travail accroît les pressions entre collègues. Retards, absences, fatigue, faible performance sont relevées non plus par le chef, mais par les collègues, qui risque d'y voir un risque de diminution des performances ou d'augmentation de la charge de travail. *« 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 un effet direct de la « naturalisation » des contraintes qui conduit à écarter les plus faibles puisque les contraintes, par définition, ne peuvent être contournées. »*²⁷
- le *teamleader*, pour une mince différence de salaire, occupe une fonction contradictoire : contrôler ses pairs et leur faire partager les objectifs de l'entreprise tout en restant attaché aux tâches et à la contrainte du flux. Ses chances de promotion sont d'autant plus minces que la ligne hiérarchique se réduit précisément par la création de fonctions qu'il occupe où celui qui contrôle ses pairs n'appartient pas directement à la ligne hiérarchique de l'entreprise.

²⁶ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 12.

²⁷ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 14.

Le *teamwork* est parfaitement cohérent avec le flux tendu. Des postes de travail indépendants ne peuvent assurer la continuité du flux, car celui-ci repose sur l'interdépendance des éventuelles causes de rupture. Seule une coopération productive permet de maintenir le flux tendu tout en réduisant le coût de la main-d'œuvre. Cette dernière restant la principale préoccupation des directions.

Le flux serait sans doute encore plus tendu si chaque groupe de travail disposait d'effectifs suffisants, formés de manière adéquate. Mais la nature du capitalisme empêche cette optimisation puisque sa recherche du profit maximal le conduit à réduire en priorité les coûts de main-d'œuvre.

La question sera alors de faire face à la contradiction entre maintien de la tension du flux et réduction des coûts de main-d'œuvre. Sa réponse réside dans l'invention d'une cohérence entre organisation du travail en groupe et responsabilisation-mobilisation des salariés. « *Cette responsabilisation passe par la mobilisation de la subjectivité des salariés, mobilisation 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.* »²⁸

L'autonomie plus grande des équipes et/ou des individus, la polyvalence, la mobilité entre différentes équipes et groupes de projet entraînent un affaiblissement et une instabilité des collectifs de travail. Les nouvelles formes de discipline s'introduisent de manière plus indirecte, antérieurement ou postérieurement à l'action productive. « *Le contrôle s'opère par enregistrement des résultats, par traçabilité des différents moments de la production, par une surveillance plus diffuse des comportements, des manières d'être, des modes de relation avec les autres, spécialement dans tous les lieux de production de services qui mettent en relation avec la clientèle et dans toutes les organisations où la mise en œuvre du travail suppose la coopération et l'échange d'informations. Cette gestion plus « personnalisée » et plus floue joue sur la concurrence entre salariés et entre segments de l'entreprise afin de les contraindre, par une comparaison des résultats et des méthodes (benchmarking)²⁹, à s'aligner selon un processus sans fin sur les performances maximales et les « meilleures pratiques ». La concurrence devient ainsi un mode d'intériorisation des contraintes de rentabilité du capital, permettant d'alléger les lignes hiérarchiques et les contrôles permanents par l'encadrement intermédiaire, introduisant une pression disciplinaire illimitée.* »³⁰

5.3. Le modèle de la compétence

La notion de compétence règne depuis une vingtaine d'années dans les milieux du travail et de la formation. Marcelle Stroobants définit la compétence comme une construction sociale, c'est-à-dire « *comme le produit d'un processus d'habilitation qui littéralement habilite à acquérir et exercer un certain type d'habileté. Ce processus est envisagé comme une transformation complexe, sociale, une mise en forme dont l'issue n'est pas déterminée. Autrement dit, la compétence n'a d'existence que si*

²⁸ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 14.

²⁹ Le *benchmarking* est une technique de *marketing* et de *gestion de la qualité*. Il repose sur l'élaboration de comparaisons des résultats et des méthodes afin de définir les meilleures pratiques et d'atteindre les performances maximales. Cette méthode est aussi bien utilisée dans la production de biens et de services que pour dégager les critères d'efficacité et de performance d'un marché du travail et des politiques qu'il l'encadre, d'un système de protection sociale d'un pays par rapport à un autre.

³⁰ Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2009, p. 311.

elle est jugée comme telle, ce qui n'exclut pas l'éventualité de deux autres cas de figure inachevés, celui de la reconnaissance présomptueuse et celui de la capacité méconnue. »³¹

Le concept est d'emblée porteur d'ambiguïtés. Si la compétence ne peut exister que si elle est jugée comme telle, elle pose nécessairement la question des pouvoirs et des institutions qui la nommeront et qui ignoreront, disqualifieront d'autres capacités.

On comprend que parmi les principaux protagonistes de la fabrication des compétences figurent les responsables des stratégies de gestion des entreprises. C'est-à-dire des acteurs qui entendent participer au phénomène qu'ils entendent étudier et évaluer, à savoir le jugement social sur ce qui est digne d'être qualifié. En considérant non pas que les compétences et les qualifications résultent de rapports de forces – notamment dans la capacité des différents acteurs à les faire reconnaître comme telles – mais des qualités intrinsèques du travail.

Ainsi, en lien avec la mutation des formes d'organisation du travail vers le flux tendu, des gestionnaires d'entreprises et certains chercheurs ont soutenu que des compétences différentes et plus importantes qu'auparavant devaient être mobilisées. L'accent étant mis sur les capacités de communication (personnelle mais aussi les compétences pour utiliser les technologies de l'information et de la communication), de gestion, et sur le *savoir-être*. Dans cette logique, « *la mutation associée aux nouvelles technologies exigerait des compétences d'un nouveau type, échappant aux anciennes formalisations et les condamnant du même coup. Il s'agit bien d'une offensive dont la cible se précise encore, la qualification et, avec elle, le diplôme. »³²*

Cette logique compétence a accompagné la logique d'individualisation des relations de travail promues depuis une trentaine d'années. Si les modes de promotion étaient autrefois déjà fortement individualisés, une classification du salarié était établie en fonction du poste qu'il occupait. La négociation collective fixait les augmentations salariales.

Les politiques patronales privilégiées aujourd'hui tendent de plus en plus à rémunérer la manière dont la personne tient le poste ou la fonction confiée. Prenons pour exemple les primes d'assiduité liée à l'absence d'incapacité de travail du travailleur ... Ce degré de mobilisation individuelle a pour nom comportement ou compétence, il ouvre une voie royale aux pratiques d'évaluation individualisée des travailleurs.

Une telle logique renforce le déséquilibre inhérent à la relation salariale qu'avaient partiellement neutralisé les négociations collectives. D'un côté, l'employeur édicte seul les règles du jeu, les compétences et les critères d'évaluation et de l'autre, l'individu est, en quête d'emploi, de plus en plus seul, sommé de rendre individuellement compte de son degré de mobilisation et de sa disposition à faire corps avec les objectifs de « son » entreprise.

Les grilles d'évaluation utilisées dans les entreprises procèdent généralement par évaluation directe des comportements individuels, avec un traitement du savoir et du savoir-faire des travailleurs à partir de l'évaluation des résultats objectifs du travail. Elles traitent également des attitudes et des comportements. Certains formulaires comportent des items sur la capacité à collaborer, à coopérer, à ne pas s'attacher à ses propres opinions ou intérêts, sur la maîtrise de soi et de ses affects, sur la soumission au supérieur. Jean-Pierre Durand rapporte que chez un sous-traitant

³¹ Marcelle Stroobants, « La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? », *Formation Emploi*, n°99, 2007, p. 90.

³² Marcelle Stroobants, « La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? », *Formation Emploi*, n°99, 2007, p. 91.

automobile en France l'item « sociabilité » considère que le bon ouvrier « *ne fait pas d'observation négative au supérieur et fait preuve d'une correction parfaite envers tous avec grande gentillesse* », tandis que l'ouvrier médiocre a une « *attitude irascible envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel de service* ». »³³

Le modèle de la compétence ne fonde pas l'évaluation sur les tâches, ni sur les moyens mis à la disposition du travailleur, elle porte sur les objectifs à atteindre et les attitudes à adopter. Il s'agit non pas de contrôler le travail mais bien la loyauté des salariés afin de s'assurer que ceux-ci mobilisent leurs capacités et leurs subjectivités afin d'atteindre des objectifs rarement négociables. Ce processus s'articule au flux tendu – qui suppose une mobilisation permanente – et au *teamwork* – qui suppose l'élaboration de normes de comportements de loyauté et de coopération au sein d'un univers également caractérisé par la concurrence entre salariés.

Les pratiques d'évaluation sont au cœur du modèle compétence. Mais ce besoin d'évaluation afin de coordonner les activités naît également de l'externalisation des activités, de la décentralisation en unités plus autonomes. L'évaluation (compétences et performances, contrôle et procédure qualité, enquête dite de satisfaction des clients, etc.) devient la clé de la nouvelle organisation, ce qui cristallise des tensions « *ne serait-ce que celle qui relève de la contradiction entre l'injonction à la créativité et à la prise de risque et le jugement social qui tombe comme un rappel des rapports effectifs de pouvoir dans l'entreprise*. »³⁴ Cette méthode aboutit aux pressions à l'intensification du travail, au raccourcissement des délais, et à l'individualisation (des objectifs, des performances mais aussi des rémunérations).

Cette logique compétence s'appuie sur des changements dans la nature du travail à accomplir pour déclarer caduque la logique de la qualification qui entendait confier à la négociation collective la détermination de salaires équitables. « *La logique compétence vise généralement à remplacer les règles impersonnelles de progression à l'ancienneté et de rétribution suivant le poste par la progression et le salaire individualisés. Le postulat de transparence du travail « réel » conduit à des normes simplificatrices, ou à des prescriptions abstraites et hermétiques. Les salariés et leurs représentants ne peuvent qu'éventuellement contester les résultats de l'évaluation après coup*. »³⁵ La logique de la compétence supplante la logique de la qualification : « *si la qualification, hier critère d'habilitation à occuper un poste et donc de classification, reposait sur les savoirs (en général acquis à l'école ou dans des centres de formation) et les savoir-faire et l'expérience (tours de mains et « ficelles » acquis sur le tas), la compétence y ajoute ce que l'on nomme le savoir-être. Cette caractéristique, plutôt mal définie, intègre les attitudes du salarié vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses collègues. Elle inclut sa disponibilité temporelle (heures supplémentaires) intellectuelle et plus généralement face aux exigences liées au travail*. »³⁶

Ces méthodes sont d'autant plus difficiles à contrôler collectivement qu'elles sont élaborées par des consultants privés qui entendent garder leurs secrets de fabrication. La question politique – quelles valeurs attribuer aux travaux – est réduite avec la logique compétence à une question technique à confier à des experts. C'est un moyen par lequel le salaire n'est plus soumis aux négociations collectives mais est privatisé sur base de critères essentiellement établis pour légitimer et justifier les modes arbitraires d'exercice du pouvoir au travail. Dans ce contexte, les représentants

³³ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 16.

³⁴ Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, 2009, p. 312.

³⁵ Marcelle Stroobants, « La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? », *Formation Emploi*, n°99, 2007, p. 93.

³⁶ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 15.

syndicaux subissent fréquemment des pressions. Soit que la direction souhaite les écarter afin que leur espaces d'interventions soient réduits soit qu'elles entendent les inviter à accompagner les recommandations des consultants au sein de l'entreprise.

Pour les tenants du modèle de la compétence, cette dernière s'exerce dans un contexte précis, en situation professionnelle et il appartient dès lors à l'entreprise de l'identifier, de la valider et de la faire évoluer. Cette logique renforce le pouvoir patronal. Elle a pour finalité la détermination du salaire sur base, non plus de la formation ou du diplôme, mais d'une évaluation unilatérale des compétences (entretien de fonctionnement, mesure du mérite, etc.).

Dans une économie dite de la connaissance, « *la formation des compétences n'apparaît plus désormais comme une obligation collective, mais comme un investissement individuel et perpétuel. Car pour les employeurs qui font appel à une main-d'œuvre qualifiée, explique Annie Vinokur (...), « le problème est donc de piloter souplement « par l'aval » et à flux tendu une production des compétences dont ils n'aient pas à supporter le coût »*³⁷.

Le monde patronal est d'ailleurs parvenu à imposer – à travers les réformes décidées au niveau européen à Bologne – une large réforme des systèmes d'enseignement, dans lesquels la formation de la futur main-d'œuvre est pensée, non pas en fonction des exigences d'institutions démocratiques, mais à partir de ses propres exigences et selon les logiques qui lui sont chères : celles de la compétitivité, de la concurrence et de la compétence. Les institutions d'enseignement – telles que les universités, les écoles – sont considérées comme des entreprises amenées à privilégier des segments rémunérateurs et à construire des stratégies d'attractivité, d'alliance, de fusions-acquisitions,... Les objets de recherche sont principalement déterminés par les rapports de force propres au marché et non par des institutions publiques et démocratiques³⁸.

Le modèle de la compétence accompagne cette volonté politique de nombreux néolibéraux de naturaliser le travail salarié. L'opération qu'elle réalise passe donc par la mise à l'épreuve du régime de la qualification qui dénaturisait le travail salarié et en faisait une question politique. « *La qualification se signalait par des attributs, une durée de formation, une appellation contrôlée collectivement, un label de qualité. La compétence apparemment plus réelle, plus naturelle, se décline sur le mode de l'être. Incorporée à la personne, elle s'apparenterait à du « capital humain », à ceci près que sa formation et son évaluation emprunteraient des voies très incertaines.* »³⁹

5.4. L'effet coopération

Dans cette combinatoire productive, les nouvelles technologies – singulièrement les TIC (technologies de l'information et de la communication) – interviennent transversalement aux trois pôles. Les réorganisations et innovations n'auraient pu se produire sans elles. Tout comme celles-ci sont étroitement liées aux restructurations des entreprises en réseaux intégrant :

- recherche et industrialisation (afin de permettre une commercialisation plus rapide afin d'être le plus tôt possible sur le marché afin de s'y créer une *niche*),

³⁷ Marcelle Stroobants, « La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? », *Formation Emploi*, n°99, 2007, p. 94.

³⁸ Voir Matéo Alaluf, « Modernisation de l'université », *Politique*, 69, Décembre 2009 et Isabelle Bruno (et al.), *La grande mutation. Néolibéralisme et éducation en Europe*, Syllepse, 2010.

³⁹ Marcelle Stroobants, « La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? », *Formation Emploi*, n°99, 2007, p. 94.

- intégration fonctionnelle par un découplage des services qui permettent une circulation de l'information. Bureau d'études, des méthodes et ateliers peuvent ainsi travailler ensemble afin de réduire le temps de développement d'un produit, d'en améliorer la qualité et d'en diminuer les coûts de fabrication
- intégration à la firme étendue (rapports entre donneurs d'ordre et sous-traitants) dans un système où le fournisseur de premier rang doit concevoir et fabriquer des ensembles complexes, notamment à partir de composants issus eux-mêmes d'autres sous-traitants. Il en va de même pour les services aux entreprises.

Comme le souligne Jean-Pierre Durand, l'entreprise en réseau « s'apparente ainsi à un ensemble de satellites, ensemble 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. »⁴⁰ Celles-ci participent fortement à l'intensification des pressions du temps sur les salariés où la concurrence, bien réelle, est aussi invoquée pour réduire les normes (ou du moins leurs applications) de temps de travail.

Intégration et réseau apparaissent comme des déclinaisons de la coopération complexe conceptualisée par Marx. « L'intégration et l'organisation du travail en réseau, comme la coopération, sont des formes de travail très efficaces dont on sait que le résultat global est bien plus grand que la somme des efforts individuels. Or, la dimension essentielle de l'effet coopération mis en évidence par Marx est qu'il n'est pas payé par le capitaliste aux salariés, qu'en somme il est gratuit. Il en est de même de l'effet intégration ou de l'effet réseau aujourd'hui qui accroissent la productivité de chaque salarié ou de chaque segment productif plus généralement, sans que l'entreprise n'aie à rémunérer l'effet positif de ces nouvelles formes de travail. »⁴¹

Conclusion et réflexion

Les formes d'organisation du travail mettent en œuvre des modes d'exercice du pouvoir. Elles sont également porteuses de contradictions. Elles ne font pas l'objet d'une adhésion totale des salariés. Alors qu'elles se voulaient faire de ceux-ci des êtres animés d'une culture spécifique voués corps et âmes à interagir selon les critères de relation de travail établies par elles, les formes d'organisation du travail suscitent également une méfiance, une hostilité et une contestation croissantes.



⁴⁰ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 6.

⁴¹ Jean-Pierre Durand, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », *Idem*, p. 6.