

Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif

*Lionel Jacquot**

INTRODUCTION

L'émergence d'un nouveau modèle productif est loin d'être une évidence empirique. Les controverses sur la fin du taylorisme comme paradigme organisationnel en témoignent : à ceux qui soutiennent que les choses changent en profondeur - les partisans de la thèse du changement - s'opposent quelques réfractaires qui « répertorient inlassablement les indices du toujours pareil » (Linhart, 1994: 7).

Force est de constater une absence de consensus entre les chercheurs que l'on ne doit pas seulement entendre comme l'effet d'interprétations divergentes - qu'il ne faut pas au demeurant minimiser - mais aussi comme la traduction de l'hétérogénéité normale de l'appareil productif. Outre cette hétérogénéité, la réalité productive des deux dernières décennies de ce siècle est pour le moins difficile à mettre à jour puisqu'elle renferme des contradictions, se construit sur une imbrication de permanences et de mutations.

Le sociologue doit alors s'armer d'outils conceptuels qui permettent de penser l'articulation du changement et de la continuité. Changement dans les moyens puisque les critères tayloriens de la productivité et les modes de gestion qui lui étaient liés ont fait faillite; continuité dans les fins puisque les objectifs n'ont pas varié : il s'agit toujours d'augmenter la productivité, c'est-à-dire le ren-

* *Lionel Jacquot* Laboratoire de Socio-logie du Travail et de l'Environnement Social, Université de Nancy 2.

dement du travail, et de briser les résistances ouvrières (Rabier, 1990), autrement dit de produire « *la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur exploitation* » pour reprendre le concept de régime de mobilisation de la force de travail de T. Coutrot¹.

Ainsi, les mutations organisationnelles appellent à penser une autre manière de gouverner les hommes, elles s'accompagnent d'un nouveau régime de mobilisation de la force de travail qui doit permettre de concilier l'obligation de résultats consistant à répondre aux nouveaux critères de la compétitivité, avec la préservation de la paix sociale impliquant de faire admettre aux salariés la rationalisation reconnue par la communauté industrielle pour fournir des modes de solution à la crise et des réponses aux impératifs économiques.

Le secteur textile n'est pas exempt de cette transformation concomitante de l'organisation du travail et de la gestion de la main-d'œuvre. L'immense chantier d'innovations dans lequel nombre d'entreprises textiles en Lorraine se sont engagées, surtout à partir des années quatre-vingts, est non seulement marqué par un recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et par l'adoption de nouvelles stratégies productives, mais aussi par l'invention de nouveaux « outils » en matière d'organisation et de politique de travail.

Dans cette dernière décennie du siècle, la complémentarité et la cohérence entre l'organisation du travail et le régime de mobilisation de la main-d'œuvre se posent de manière inédite dans l'industrie textile lorraine, les objectifs qui les conditionnent ont-ils pour autant changé ? Le modèle de production des « trente glorieuses » avait trouvé dans un compromis entre taylorisme et paternalisme le moyen d'obtenir de formidables gains de productivité par une rationalisation du travail accrue avec le consentement tacite des ouvriers, le maintien des bénéfices du paternalisme faisant passer la pilule de la rationalisation. Ce compromis original entre en crise au tournant des années 1970/80, de par la double obsolescence du paternalisme et de certains principes tayloriens d'organisation du travail. Les directions d'entreprise ont donc eu à reconsidérer leur manière d'organiser le travail et de diriger les hommes. Les nouvelles formes de rationalisations productives conduites par les entreprises se traduisent-elles par de véritables innovations organisationnelles et managériales, ou a contrario, par une radicalisation du taylorisme sous l'effet de la détérioration de la situation économique de la filière et de l'exacerbation de la concurrence ? Les voies de la modernisation empruntées par l'industrie textile lorraine annoncent-elles l'émergence d'un nouveau modèle de production rompant à la fois avec la rigidité taylorienne de la division travail et inventant une nouvelle manière d'agir, de penser et de sentir dans l'entreprise ?

1. Coutrot T., 1998. L'auteur définit le régime de mobilisation comme « un ensemble articulé de règles, qui assure une cohérence entre les exigences de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé, et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise; il produit ainsi la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur exploitation », pp. 171-172.

Pour appréhender et évaluer cette double transition - organisationnelle et managériale - que les entreprises ont dû négocier à l'aube du XXI^e siècle, il nous faut tout d'abord revenir sur l'adoption de nouvelles stratégies productives qui modèlent cette transition. Nous pourrions ensuite souligner l'hybridité de la rationalisation du modèle de production qui associe des formes néotayloriennes d'organisation du travail à un régime hégémonique participatif de mobilisation de la force de travail. Nous tenterons d'apprécier ces innovations organisationnelles et managériales à l'aune de l'antagonisme entre travail et capital, l'expérience du travail se constituant avant tout en réaction à l'hétéronomie de la rationalisation capitaliste.

Note méthodologique

Les données empiriques sur lesquelles nous nous appuyons concernent essentiellement l'industrie cotonnière de base (opérations de filature et de tissage, et ennoblissement) qui - avec 84 établissements (81 étant installés dans le département des Vosges) - rassemblait au début de notre recherche (1993) plus de 7000 salariés. Elles ont été collectées dans une double perspective : diachronique et synchronique.

L'étude de l'histoire de la rationalisation du travail et de la production dans l'industrie textile lorraine a nécessité différentes modalités d'investigations : le traitement d'archives; le recueil de témoignages d'anciens actifs pour la période de l'après-seconde guerre mondiale; l'analyse statistique du secteur cotonnier et de la réalité productive qu'il recouvre par le croisement de différentes sources.

L'analyse synchronique du modèle de production de l'industrie textile lorraine a été réalisée quant à elle à partir d'une enquête de terrain conduite auprès de 121 personnes représentant les différentes catégories d'acteurs de la production textile (interlocuteurs des instances patronales, professionnelles et syndicales; cadres dirigeants; salariés de filatures et tissages cotonniers) et d'un ensemble de quatre monographies d'entreprise.

2. De 1970 à 1990, on est passé dans les filatures lorraines de 1.041.698 broches en activité à 285.506, et dans les tissages lorrains de 20.095 métiers à 4.358. Les effectifs ont également considérablement diminué en 20 ans, passant respectivement de 7.125 salariés à 2.240 (- 68,5 %) et de 10.700 à 3.546 (- 67 %). La production de filés de coton en Lorraine reste pour autant en 1990 de 66.435 tonnes, soit une baisse de seulement 3,6 % par rapport à 1970, celle de tissus de 57.940 tonnes, soit une baisse de 7 %, mais leur part respective dans la production nationale a augmenté : elle est passée de 26,5 % à 38,95 % pour la production de filés et de 30,89 % à 42,19 % pour la production de tissus.

1. L'INDUSTRIE TEXTILE LORRAINE À L'ÉPREUVE DE LA MONDIALISATION : L'ADOPTION DE NOUVELLES STRATÉGIES PRODUCTIVES COMME RÉPONSE À LA CRISE

Les années 1970/80, avec les fermetures d'entreprises dont certaines symbolisaient la grandeur industrielle du textile lorrain, avec la diminution massive des emplois et la baisse du nombre de machines, ont été celles de la réduction des capacités de production sous l'effet de régulations macro-économiques difficilement contrôlables². Pour éviter un désengagement total de la filière, les

industriels textiles peuvent investir dans les nouvelles possibilités offertes par l'automatisation ou/et réformer leurs stratégies productives, en inventant de nouveaux principes de gestion, de nouvelles normes productives, de nouveaux critères d'efficience, qui permettent de se démarquer d'une production de masse d'articles standardisés qui ne fait plus recette.

La voie de l'automatisation seule (sans toucher aux stratégies productives) est dans un premier temps très prisée par les entreprises, parce qu'elle leur permet de se libérer d'une seule confrontation sur les coûts du travail, elle s'avère néanmoins rapidement caduque, car elle ne peut suffire à répondre aux nouvelles exigences des marchés : préserver les marchés intérieurs en transformation et gagner des marchés extérieurs générés par la mondialisation « *porteuse de différenciation et de diversification des produits* » (Coriat, Taddei, 1993: 155). « L'automatisation à tout va » laisse alors la place dans un second temps à une logique industrielle plus offensive axée sur le développement de nouvelles stratégies productives faisant fond sur la variété. Les nouvelles possibilités offertes par la capacité des techniques textiles équipées de microprocesseurs de commande à la fin de la décennie 1980 à s'adapter à un environnement instable, à capter ses changements, à traiter les informations qui proviennent de ces changements et à mettre en œuvre des opérations productives qui correspondent aux caractéristiques de ces changements (Du Tertre, Santili, 1992), consacrent le passage d'une production en grande série de produits indifférenciés à une fabrication en flux à la demande.

Pour autant, la réorientation stratégique comme réponse à la crise et aux nouveaux impératifs de la compétitivité n'est pas unidirectionnelle. On peut distinguer trois types de stratégies productives bien distinctes dans la manière dont les entreprises se positionnent et interviennent sur les différents segments de marché, jouent sur la qualité de la production et la taille des séries, s'adaptent aux modifications de l'environnement : la stratégie de standardisation, la stratégie de différenciation et la stratégie de spécialisation.

La stratégie de standardisation

La stratégie de standardisation cherche par l'abaissement des prix de revient à produire toujours en grande série; elle se prête au souci des industriels qui veulent contrôler et renforcer leur position sur certains produits basiques. Les entreprises qui ont opté au début de la décennie 1990 pour cette stratégie ont réalisé de gros investissements, synonymes de nouveaux gains de productivité. La croissance intensive est avant tout le résultat de la substitution du travail par le capital. Se situant sur des créneaux fortement concurrencés, elles se sont

dotées de métiers à filer et à tisser très productifs (mais peu reconvertibles) pour diminuer la part des salaires dans les coûts de production; seules les grandes séries peuvent permettre un amortissement rapide de ce matériel et une optimisation de l'outil de travail en évitant les arrêts, les changements et les reprises. Pour autant, cette stratégie ne peut se soustraire aux nouvelles exigences de la demande, en termes de prix, mais aussi de qualité, de délai, voire de variété. Certaines entreprises résolues à poursuivre une stratégie de standardisation cherchent à tirer parti des avantages de la variété : intégrer de la diversification en bout de chaîne leur permet de construire de la variété au sein même des effets de série et d'affirmer leur position sur des créneaux fortement concurrentiels. Ainsi, le choix du recentrage et de la spécialisation dans le drap de lit de certaines entreprises n'exclut pas nécessairement un élargissement de l'offre, les produits pouvant être personnalisés à la fin du cycle productif. Mais outre le risque de rester sur des produits banalisés ou des créneaux très sollicités, une fois l'outil de production adapté à la stratégie de standardisation, la réorientation semble une opération délicate (le choix est pour un moment irréversible), excepté par une croissance externe (rachat d'une entreprise). La productivité que l'investissement exclusif dans des technologies hyper-productives a permise est gagnée au détriment d'une certaine flexibilité.

La stratégie de différenciation/diversification

La stratégie de diversification consiste à l'abandon partiel ou total des marchés standardisés. Défensive, lorsqu'elle résulte de l'exacerbation de la concurrence ou de la restriction de certains marchés traditionnels, elle peut être également offensive lorsque l'entreprise qui l'adopte poursuit une politique de différenciation visant à la démarquer des capacités manifestées par ses concurrents. Pour les entreprises qui ont choisi d'abandonner la standardisation et d'y substituer progressivement la diversification, il s'agit de ne plus produire ce qui par ailleurs est importé à moindre coût, mais de miser sur des segments de marché non saturés. Filatures et tissages ne travaillent plus uniquement le coton, mais d'autres matières premières : des mélanges à base de lin, d'acrylique, de viscose et de laine..., et créent une nouvelle offre de produits destinés à différents secteurs (vêtement professionnel, ameublement, habillement, tissus techniques, etc.). Cette stratégie repose avant tout sur une certaine souplesse (des hommes et des machines) permettant de s'adapter aux différents segments de marché qu'il faut satisfaire en qualité (la certification spécifique pour les marchés publics par exemple) et en délai (la nécessité d'être réactif). Pour autant, l'effort de productivité doit se poursuivre pour offrir des prix concurrentiels, nombre

des segments de marché restant très prisés au niveau européen. Certains groupes qui furent les fleurons de l'industrie cotonnière avec leur production basique adoptent cette stratégie. Celle-ci est également l'apanage des plus petites unités qui ne peuvent se maintenir sur des séries banalisées (« les séries vosgiennes » comme le drap de lit), et qui, défensivement, cherchent à élargir leur capacité de production, en répondant aux petites séries d'articles beaucoup moins convoitées. Moins capable ou en mesure de se démarquer, de développer une logique de différenciation, on optimise le potentiel productif en cherchant « à toucher à tout », à valoriser « la carte multisecteur » comme réponse à l'incertitude des marchés.

La stratégie de spécialisation ou de « développement de niches »

La stratégie de spécialisation n'est développée que par quelques entreprises en Lorraine. Ayant définitivement renoncé à la production en grandes séries d'articles standardisés, ces entreprises se sont lancées dans des créneaux dominés par les nécessités du circuit court (le prêt-à-porter féminin par exemple), ne correspondant pas aux métiers traditionnels des écrivains vosgiens. Les avantages compétitifs avancés de cette stratégie sont la qualité et le savoir-faire, la rapidité ou réactivité à la demande du marché, le service et le travail en partenariat avec le client, et la créativité qui en est la clef de voûte. Le choix de la spécialisation est celui de la petite série dans une gamme sans cesse renouvelée, qui exige la plus grande innovation organisationnelle.

Au-delà de leurs divergences qui montrent un processus différencié d'ajustement des entreprises à la nouvelle donne économique, les nouvelles stratégies productives relèvent de l'acceptation d'un nouveau paradigme d'industrialisation par la communauté industrielle. Leurs interférences révèlent des évolutions communes et consacrées. L'intégration de l'évolution de la demande dans le processus de production oblige les entreprises à diversifier leur offre, à multiplier leurs prestations en termes de qualité, réactivité et flexibilité, à développer de nouvelles pratiques de coopération au sein de la filière. L'acceptation de ce nouveau paradigme faisant fond sur la variété marque une rupture avec le paradigme de la production de masse d'articles indifférenciés porté par le modèle productif antérieur.

Quelles sont alors les incidences de l'adoption de ces nouvelles stratégies productives sur les formes d'organisation et de mobilisation du travail vivant ? La nouvelle gestion de production qui implique de tendre les flux et de conjurer - tant que faire se peut - l'ajustement à la demande (« 0 stock »), la qualité

(« 0 défaut »), la réactivité (« 0 délai ») et la fiabilité des installations (« 0 panne »), appelle-t-elle une refonte de l'organisation du travail et un changement du modèle de gestion du personnel en concordance avec les nouvelles approches de la productivité ?

2. MUTATIONS DU TRAVAIL ET PÉRENNISATION DE LA DIVISION STRUCTURELLE DU TRAVAIL : VERS UN NÉOTAYLORISME FLEXIBLE ?

Le passage d'une fabrication planifiée par lots de volume important à une fabrication en flux à la demande, implique une modification de l'organisation du travail. Il nécessite de prime abord un rejet du mode traditionnel de production incapable d'assurer la continuité du processus : la spécialisation des salles et des opérateurs par tâches génère des rigidités tout au long de la chaîne de production qui empêchent de se mettre en situation de réponse et de disponibilité par rapport aux marchés.

L'entrée des idées tayloriennes dans les ateliers textiles après la guerre n'a entamé qu'une décomposition partielle du travail, allongeant la structure des emplois sans la modifier. Sa conséquence ne fut donc pas de parcelliser le travail, mais de cristalliser le mode organisationnel « un ouvrier-un poste » (celui-ci recouvrant un stade complet de production), de raffermir ainsi la disjonction des différentes étapes de la fabrication, et d'accroître du coup la discontinuité de l'organisation de la production : chaque opération étant isolée de la précédente et de la suivante, chaque atelier étant physiquement séparé de l'autre par des murs, des étages, des voies de communication (Rabier, 1992).

La volonté de tendre les flux impose de relever le défi organisationnel et de s'attaquer à l'héritage taylorien, autrement dit de réformer les structures : l'étanchéité des cloisons entre les opérations de production, le manque de liaisons entre les services qui génèrent des temps morts et des malfaçons, et de changer les habitudes que la rigidité organisationnelle de la fixité du poste a forgées. Les entreprises s'attellent alors au décroisement des postes, à la recherche d'une plus grande mobilité et disponibilité des forces de travail en présence, à une mise en responsabilité du personnel.

« Il y a une paire d'années, la hiérarchie, c'était les escaliers qu'il ne fallait pas franchir, alors qu'aujourd'hui, je pense que la communication passe beaucoup mieux, le contact se fait plus facilement entre l'encadrement et le personnel (...). Avant, à la limite, il était interdit à un ouvrier d'un atelier de passer dans l'atelier voisin, il ne fallait pas qu'il sache ce qui se passait à côté, alors qu'aujourd'hui, c'est l'inverse. Ici, il faut que tout le monde voit ce qui se passe tout autour de lui pour justement mieux suivre le processus de

fabrication et voir l'incidence d'un mauvais geste à son poste et les conséquences produites plus loin. Il n'y a plus le cloisonnement qui existait dans le temps, on cherche à responsabiliser le personnel » (directeur de filature).

Le principe général de la gestion de production en flux tendus, selon lequel ne sont fabriqués que les articles voulus, au moment voulu, dans les quantités et qualités voulues, pousse les directions d'entreprise à « agir sur le ressort de la coopération » (Zarifian, 1993: 8).

Si les entreprises admettent désormais que le principe de la coopération est source de productivité au même titre que son pendant - la division du travail - si elles travaillent la plupart en vue de combiner plus sciemment les forces de travail, d'améliorer l'articulation fonctionnelle dans les ateliers, de faciliter les échanges et d'assouplir la ligne hiérarchique, elles ne changent pas pour autant en règle générale la manière dont sont organisées les équipes, qui restent affiliées à une étape de la fabrication et aux groupes de machines correspondants. On préfère miser sur la polyvalence (changement de poste) et sur la mobilité (changement d'équipe) des salariés, tout en renforçant l'autonomie des équipes, que viser la formation de nouveaux groupes de travail, chantier trop difficile à porter pour des petites ou moyennes structures³.

En effet, pour rompre avec le principe de fixité du poste et l'absence de mobilité du travail vivant, les entreprises engagent une nouvelle phase de rationalisation du travail se traduisant par un élargissement horizontal des activités qui prend souvent la forme du recours à la polyvalence. La généralisation de la polyvalence est la pierre angulaire de la recomposition du travail, mais, en ce qu'elle s'appuie sur une automatisation qui permet de soustraire le travail complexe du travail de l'exécutant et d'affecter indifféremment celui-ci sur un tronçon de la ligne de production sans qu'il ait besoin de comprendre le fonctionnement des installations automatisées qu'il sera amené à assister, elle n'ouvre pas à une inversion de la division de l'intelligence du travail, autrement dit à un renversement de l'opposition entre les "puissances intellectuelles" et les « puissances manuelles » (Freysenet, 1993).

La polyvalence peut être considérée comme un indice de la rénovation de l'organisation du travail, mais qui ne semble pas conduire à une remise en cause profonde de la division structurelle du travail. La division technique entre les salariés d'exécution et l'encadrement de production est d'ailleurs maintenue, voire renforcée avec l'utilisation des nouvelles technologies informatiques et des nouvelles machines textiles.

« Avec l'ordinateur, maintenant une fois que c'est réglé, que c'est programmé, on n'y touche plus, c'est le contremaître ou le mécano qui garde la clef, et s'il y a une panne, il n'y a plus à chercher où elle est, l'ordinateur va l'indiquer » (soigneuse de continus à filer).

3. Sur 22 établissements (filature et/ou tissage), nous n'avons recensé qu'une seule expérience d'organisation modulaire. Voir Jacquot L., 1998.

« Avant il fallait être qualifié parce qu'il fallait tout faire, on était responsable de ses métiers. On les connaissait d'ailleurs bien à force de travailler dessus. Aujourd'hui, on nous a amené (...) des machines à jets d'air sans nous former pour comprendre leur fonctionnement. Lorsqu'elles tombent en panne, ce n'est pas l'ouvrier qui cherche à les réparer, mais c'est l'entreprise qui a vendu ces machines qui envoie un spécialiste » (tisserande).

« Du continu à filer on est passé à l'autocorro, c'est de l'eau et du vin... avant, vous rattachiez vos fils à la main, vous bobinez à la main, ça n'existe plus; ce sont des pots... vous prenez vos pots, vous mettez la mèche dans la machine, et les robots rattachent les fils, vous ne faites rien... sinon suivre. C'est la machine qui vous conduit maintenant » (cardeur).

La division verticale du travail est quant à elle perfectionnée avec la prescription plus systématique (parfois sous l'impulsion de nouveaux services fonctionnels) d'un ensemble d'obligations nécessaires pour assurer la continuité du processus d'une production à flux tendus.

« Ce que l'on demande à la personne, ce n'est pas de travailler d'une façon ou d'une autre, c'est qu'elle fasse de la qualité et de la production, elle peut tourner de gauche à droite ou de droite à gauche, peu importe, pourvu qu'elle fasse la production... mais qu'elle fasse toujours la production dans les normes de qualité et de délai... et qu'elle ne nuise pas au rendement » (agent de maîtrise).

On a affaire à un taylorisme revu, remodelé, révisé en considération de l'objectif de la tension des flux, et mâtiné de flexibilité : un néotaylorisme flexible.

Cette permanence organisationnelle semble dénoter avec une politique managériale offensive, misant plus spécifiquement sur la motivation et la participation des salariés, les soumettant à une invite insistante à la responsabilité. Est-ce à dire que les entreprises se sont parées des habits de la participation pour mieux faire accepter les changements, et qu'au bout du compte, ne resterait « plus guère qu'un vernis de participation chargé de mobiliser les hommes, comme le préconisait Taylor qui parlait de "coopération amicale" entre ouvriers et directions ? » (Durand, 1991: 72). Le nouveau régime de mobilisation de la force de travail n'agit-il sur le ressort de la participation et de la coopération que pour mieux rationaliser le travail et les collectifs qui se constituent à l'occasion du travail ?

3. DE L'ART DE GOUVERNER LES HOMMES : DE L'HÉRITAGE PATERNALISTE À UN RÉGIME HÉGÉMONIQUE PARTICIPATIF

L'offensive de l'idéologie managériale amorcée dès le début des années quatre-vingt ne doit pas laisser croire que la participation et la coopération sont les nouveaux « outils » des modèles de gestion du personnel de l'entreprise moderne. Le nouvel ordre productif n'a inventé ni la participation, ni la coopération. Un détour par l'histoire de la rationalisation de la production et du travail dans l'industrie textile lorraine vient nous rappeler que le patronat, conscient des limites des pratiques managériales coercitives, cherchera à développer d'autres manières de gouverner les hommes, utilisant rapidement la corde de l'idéologie consensuelle. Dès le tournant du siècle et surtout après la première guerre mondiale, confronté à la montée de la contestation et à l'émergence du syndicalisme, le patronat s'efforce de relancer la collaboration avec la classe ouvrière : on vise le consentement puisque la répression ne permet plus d'endiguer l'activité gréviste. Mais c'est surtout après la seconde guerre mondiale, que l'idéologie consensuelle s'affirme être plus efficace que la coercition. Les rapports des « missions de productivité » envoyées aux États-Unis⁴, reproduisant ce qu'en dit Taylor, en font l'apologie, et prêchent la coopération entre patrons et ouvriers, mais ce que projettera l'ordre productif des « trente glorieuses » - à la fois taylorien et paternaliste - ce n'est pas une participation au sens littéral du terme, mais bien un esprit de dévouement.

Industrie (encore) de main-d'œuvre, la socialisation du personnel (via un régime paternaliste de mobilisation) a permis à l'industrie textile de faire passer la rationalisation du travail en douceur, d'obtenir des gains de productivité tout en préservant la paix sociale. Industrie aujourd'hui hautement capitaliste, il lui faut mobiliser la force de travail autour des objectifs de l'entreprise; il ne s'agit plus de transmettre un esprit de dévouement à l'entreprise en encadrant le personnel dans et hors de l'entreprise, mais de faire germer une forme particulière de conscience professionnelle : « *une conscience gestionnaire* » (Linhart, 1991: 97) contrôlée et tendue vers la réalisation des objectifs de production.

« (...) La compétence, qu'est-ce que ça veut dire ? À partir du moment où on a une tâche à accomplir, on devient compétent quand on a accompli sa tâche dans les normes de qualité, de temps et de coût » (directeur de tissages et filatures).

4. Rapports des missions d'étude envoyées aux États-Unis en 1950 (filature) et 1951 (tissage), Centre de productivité de l'industrie cotonnière.

La responsabilisation du personnel que les directions d'entreprise cherchent à développer réclame de nouvelles formes de participation. Officialisée, canalisée sur les objectifs de production, normée par les prescriptions du flux, la

participation doit servir l'entreprise sans engendrer de formes de résistance ou de critiques des compétences organisatrices des dominants. Sa mission est d'éradiquer les antagonismes susceptibles de freiner la modernisation.

Si les moyens ont changé pour gouverner les hommes, on peut noter un effort de continuité managérial dans l'industrie textile. La mise en responsabilité des hommes, leur mobilisation sur les objectifs de l'entreprise, l'invitation qui leur est faite à coopérer et communiquer, ne sont pas sans rappeler les démarches innovantes du patronat après la seconde guerre mondiale, qui dans les rapports des « missions de productivité », exhortait à cesser la lutte des classes et prêchait la coopération afin d'éviter que l'organisation du travail ne se heurte à l'hostilité ouvrière. Les actions managériales ont toujours pour mobile, à défaut d'une adhésion totale des ouvriers, de viser à briser leurs résistances. Elles placent également au cœur des idéaux productifs la recherche du meilleur rendement possible. Ainsi, le « *produire plus et produire mieux* » des « missions de productivité » trouve-t-il un écho au « *faire vite et bien* » par lequel les ouvriers résument la réalité productive qu'ils vivent, et les incitations contradictoires du travail en flux tendus qu'ils doivent gérer.

En fait, l'obligation de renouveler les « outils » est conditionnée invariablement par les mêmes mobiles : le maintien de la paix sociale et l'augmentation de la productivité. Elle se traduit par l'instauration d'un nouveau régime de mobilisation de la force de travail qui mise sur le développement d'un management participatif pour s'assurer de l'adhésion ouvrière aux valeurs de l'entreprise.

« Ce que l'on veut aujourd'hui, ce n'est pas du tout gérer des robots, c'est gérer des personnes en tant que personnes, donc moi, j'essaie de passer beaucoup de temps avec le personnel, à écouter le personnel, à mettre en place des nouvelles organisations, mais avec eux, jamais sans eux. Tout ce que je fais, je le fais avec eux. J'ai toujours eu une bonne habileté à réunir les gens, à discuter avec eux, à les motiver, et à leur faire croire que ce sont eux qui ont décidé de ce qu'on allait faire. C'est fini, on est plus des chiens de garde » (responsable de production).

Plutôt que de leur demander de « laisser leur cerveau au vestiaire », les directions d'entreprise entreprennent « *une bataille identitaire pour moderniser la tête des salariés* » (Linhart et Linhart, 1998: 307), pour produire des individus déliés des solidarités anciennes trop enclines à la germination de résistances, pour annihiler les formes d'appropriation du travail par lesquelles les ouvriers mettent en œuvre d'autres moyens que ceux qui sont prescrits pour atteindre les buts assignés et qui s'attaquent par là même à la rationalité entrepreneuriale. Il s'agit de susciter l'assentiment des salariés à la culture dominante de l'entreprise, de leur faire accepter les nouvelles prescriptions du flux, de les

familiariser avec les contraintes économiques... d'embrigader en quelque sorte leur subjectivité, celle-ci se voyant confondue avec l'attachement à l'entreprise (Clot, 1995).

Si l'ordre productif qui prévaut dans les usines textiles tend à abandonner les méthodes tayloriennes trop coercitives et les pratiques paternalistes trop infantilisantes qui risqueraient de produire le réfrènement du personnel au processus de rationalisation faisant resurgir les antagonismes sociaux pour des techniques plus participatives et coopératives, on conserve l'idéologie consensuelle de la lettre taylorienne, sa philosophie sociale. On peut parler d'un régime hégémonique participatif, M. Burawoy (1985) dont l'efficacité peut se mesurer au tarissement des conflits.

4. L'ENVERS DU NOUVEL ORDRE PRODUCTIF

L'absence d'opposition ouverte et visible au nouvel ordre productif institué par les entreprises n'est pas sans relation avec la face cachée du nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre qui radicalise sa politique de gestion du personnel. On touche ici une des contradictions notoires de ce régime qui associe la radicalisation de la gestion et de la mobilisation de la force de travail à un recours au participatif.

Les entreprises se servent aujourd'hui de la recherche de compétitivité pour justifier la réduction des effectifs; elles ne peuvent plus maintenir le volant de main-d'œuvre excédentaire qui existait par rapport aux capacités de production pour satisfaire aux nouvelles exigences du marché.

Pour compenser la diminution des effectifs, outre le réaménagement des modalités de gestion de la main-d'œuvre qui consiste à jouer sur les formes de mise au travail (la généralisation de la polyvalence), les entreprises développent des formes de flexibilité externe. Le recours au travail intérimaire leur donne accès à une main-d'œuvre formée (constituée en partie des ouvriers textiles licenciés des entreprises environnantes) en remplacement du volant de main-d'œuvre excédentaire qui existait auparavant. Les entreprises font ainsi face aux fluctuations d'activité ou à un absentéisme trop élevé sans avoir à gérer quotidiennement un sureffectif trop coûteux. La sous-traitance tend également à se développer pour certains travaux, notamment ceux qui concernent l'entretien. Certaines entreprises se contentent de tourner avec un service d'entretien minimum (autrement dit capable d'assurer l'entretien et le dépannage courants des installations), et transfèrent les autres charges à des entreprises sous-traitantes (réfaction des bâtiments, fabrication de pièces pour les machines, assistance technique des automatismes, etc.).

L'utilisation de ces formes de flexibilité reste ponctuelle mais semble se normaliser; les entreprises y recourent lorsque l'usage de la flexibilité interne du travail ne suffit pas à résoudre les problèmes liés à l'absentéisme et à la tension des flux de production. Cette logique combinerait à l'avenir un personnel qualifié, puisque polyvalent et capable de conduire diverses machines aux techniques différentes à une main-d'œuvre occasionnelle, permettant aux entreprises de s'adapter plus facilement aux conditions du marché, et de pallier les effets pervers d'un calcul au plus juste de l'effectif. L'hypothèse d'une dualisation du salariat qui permettrait d'allier les avantages que procure la collaboration d'une main-d'œuvre stable à la flexibilité du marché périphérique reste à confirmer.

Le nouveau régime de mobilisation de la force de travail tend donc - en misant sur un effectif calculé au plus juste - à jouer sur une productivité plus sommaire et plus « sauvage » que la productivité du travail : la productivité de l'emploi (Zarifian, 1993), dont la traduction en termes de nouveau mode d'usage du travail vivant restant : polyvalence, disponibilité, capacité d'adaptation, etc., pourrait préfigurer une nouvelle version contemporaine de l'intensification du travail.

Si le contenu des emplois s'élargit, si la mobilité du travail s'accroît, si la disponibilité à l'égard de l'entreprise est de plus en plus posée comme étant exigible, si la responsabilisation sur les objectifs se développe..., la pression sur le niveau des salaires réels n'en est pas pour autant plus relâchée. On peut alors s'interroger sur la viabilité d'un régime de mobilisation qui demande aux salariés en activité d'en faire toujours plus sans leur accorder davantage. Comment celui-ci réussit-il le tour de force d'associer rationalisation et intensification du travail avec pression sur l'emploi et les salaires ? Le ressort de la participation suffit-il à taire cette contradiction ?

Le participatif masque difficilement une radicalisation de la gestion de la force de travail vivante restante. Et si l'ordre productif ne souffre d'aucun vacillement, c'est moins grâce au participatif, qu'à la peur du chômage, la déstructuration du travailleur collectif, le renforcement de la division de l'intelligence du travail.

Primo, le processus d'exclusion via la mise en préretraite et les licenciements économiques permet de procéder à une sélection du personnel. Les entreprises profitent du « dégraissage » pour écarter les plus contestataires au nouvel ordre productif qu'elles veulent établir; elles éliminent également ceux qui n'ont pas ou plus la capacité de s'adapter; elles « mettent sur la touche » ceux dont le profil ne correspond pas aux nouveaux canons de la compétence. Les entreprises organisent un redéploiement qualitatif qui met à l'écart nombre d'ouvriers, dont l'expérience professionnelle acquise au cours de plusieurs années de pratiques et enrichie par l'ancienneté ne correspond plus aux sollicitations patronales. Les

restants doivent donc s'adapter à la nouvelle mobilisation qui est faite de leur force de travail. La peur du chômage contribue à faire accepter aux salariés un élargissement et une intensification de leur activité de travail sans véritable reconnaissance.

Secundo, la déstructuration du travailleur collectif tel qu'il s'est constitué sur l'apprentissage du métier brise les solidarités existantes qui étaient au principe du pouvoir de la classe ouvrière sur l'organisation concrète du procès de production. La compression du personnel et son redéploiement qualitatif permettent aux entreprises d'entamer un processus de « resocialisation » des ouvriers, où la référence à l'entreprise vient se substituer au sentiment d'appartenance de classe trop enclin pour les directions à la constitution de valeurs critiques vis-à-vis de la rationalité par laquelle elles tentent d'enrôler les producteurs. Le recours au recrutement externe pour remplacer les « partants », l'emploi d'intérimaires ou de contrat à durée déterminée pour pallier l'absentéisme ou répondre à un surcroît d'activité, l'appel à des sous-traitants pour assurer certaines tâches spécifiques, etc., désorganisent l'ancien travailleur collectif et ruinent la socialisation sur laquelle il s'était construit.

Tertio, la désappropriation objective du travail qui franchit une étape supplémentaire avec l'automatisation/informatisation des ateliers rend les opérateurs de plus en plus interchangeables. Les opérateurs ont de moins en moins la possibilité de faire valoir leurs connaissances, leurs astuces qu'ils protégeaient dans « *une espèce d'arrière boutique* » (Bonazzi, 1993: 183), puisque celles-ci sont de plus en plus incorporées aux opérations mécaniques. Leurs compétences se sont multipliées parce que la conduite des machines textiles s'est banalisée, mais dans le même temps, la division de l'intelligence du travail s'est renforcée. La polyvalence dans cette logique ne signifie pas une recomposition qualifiante du travail.

Ces « pathologies industrielles » servent l'hégémonie de la rationalisation capitaliste, mais ne risquent-elles pas, à trop jouer sur la contrainte externe (la pression sur l'emploi), de miner le travailleur collectif, de tarir les formes d'appropriation du travail, finalement de porter atteinte à la production ?

CONCLUSION

La réalité productive - au grand dam du sociologue qui cherche à la saisir - ne procède pas uniquement par prolongement ou rupture d'avec le modèle de production qui la précède. Pour interroger l'horizon productif, il faut donc passer au crible les dynamiques à travers lesquelles un nouveau modèle de production en émergence semble se cristalliser. L'introduction des nouvelles

technologies de production et d'information et l'acceptation d'un nouveau paradigme d'industrialisation sont plus facilement perceptibles que la transformation concomitante de l'organisation du travail et du régime de mobilisation de la main-d'œuvre.

L'analyse de cette dynamique binaire nous a permis de mettre à jour l'hybridité de la rationalisation du modèle productif qui d'un côté, écarte définitivement certains « outils » jugés trop obsolètes pour constituer des modes de solution à la crise et aux impératifs économiques, et de l'autre reconduit et systématise des « vieux » modèles pour organiser la production et mobiliser le travail vivant.

L'automatisation/informatisation qui fait définitivement de l'industrie textile une industrie capitaliste, ainsi que l'adoption de nouvelles stratégies productives, modifient les contenus du travail textile. La généralisation de la polyvalence, conjointement au renouvellement de la main-d'œuvre, nous donne à voir une recomposition des tâches; elle n'annonce pas pour autant une transformation de la nature de l'organisation du travail. Les mutations actuelles (polyvalence, élargissement des tâches, décloisonnement des postes, responsabilisation et communication horizontales, etc.) correspondent plus à un aménagement organisationnel qu'à l'accouchement d'un nouveau mode d'organisation du travail. L'organisation et la conception du travail restent confisquées par la direction; les prescriptions qui en émanent, relatives au contrôle de la qualité, à la fiabilisation/optimisation des machines, aux temps de production, aux flux matières, sont de plus en plus serrées, elles répondent à la volonté de tendre les flux. On peut résumer vulgairement le processus de rénovation de l'organisation du travail comme une sorte d'hybridation entre de nouveaux principes énoncés liés aux flux tendus et ceux de l'héritage taylorien qui restent opérants : si l'on revient sur le mouvement d'organisation des tâches et de décomposition du travail d'après-guerre défavorable à la continuité des flux, on ne touche pas à la division de l'intelligence du travail et à la tendance séculaire à séparer la conception et l'exécution formalisées par le modèle taylorien. Si un nouveau modèle de production se dessine dont le maître mot est la flexibilité (flexibilité du marché, de l'appareil de production, du travail), il ne semble pas accoucher sur un nouveau référent organisationnel.

L'abandon du paternalisme laisse place à un nouveau modèle de gestion qui peut paraître bigarré puisqu'il associe la contrainte externe (la pression sur l'emploi) à la recherche d'une adhésion des ouvriers aux objectifs de l'entreprise par des formes de participation plus ou moins élaborées. L'hégémonie managériale passe donc par la participation et l'adhésion du personnel au processus de modernisation. Elle réentreprend avec une combinaison inédite de moyens (la mise en responsabilité, la prescription de la subjectivité, le ressort de la

18 Bonazzi G. 1993, p. 183.

coopération, mais aussi la peur du chômage, l'exclusion de collectifs autonomes pouvant se révéler par trop contestataires, la division de l'intelligence du travail...) la préoccupation du compromis productif entre le taylorisme et le paternalisme de l'immédiat après-guerre consistant à invalider le conflit idéologique des classes sociales. Elle tente de purger les collectifs qui se constituent à l'occasion du travail d'une conscience de classe encline à mettre en œuvre d'autres moyens que ceux prescrits par la direction. Elle s'attaque donc de front à l'expérience du travail telle qu'elle s'est constituée.

Fabrication de nouveaux produits, développement de nouveaux marchés, recours aux nouvelles technologies de production et d'information, diminution des emplois et transformation de leur contenu... autant de changements plus ou moins avancés dans les PME textiles lorraines qui annoncent un nouveau modèle de production. Néanmoins, celui-ci reste plaqué sur une organisation du travail néotaylorienne ne visant pas à entreprendre un retournement de la coupure entre la conception et l'exécution, et tend à développer un régime hégémonique participatif permettant d'asseoir la domination du capital sur le travail.

Sur la base de l'infirmité de l'hypothèse d'une radicalisation du taylorisme - celui-ci en tant que paradigme organisationnel semblant à ce jour réductible mais irremplaçable - et de la confirmation de l'instauration d'un nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre qui organise de manière inédite les conditions de la transformation de la force de travail en travail effectif, on peut qualifier le modèle de production en émergence dans l'industrie textile lorraine de néotaylorisme flexible et participatif. Il est risqué de prédire sa stabilisation sur le plan local, d'évaluer son degré de viabilité face à un environnement incertain. Mais ce qui paraît évident, quelle que soit sa réussite, c'est que ce modèle ne prendra le chemin, ni de l'inversion des principes rationalisateurs de la division du travail, ni d'une révision des mobiles du capital. Il doit néanmoins interroger les conséquences d'une désappropriation objective du travail trop poussée, tarissant les formes actives d'appropriation du travail. Le retour de l'appropriation est vital pour les salariés, il l'est aussi pour l'entreprise, car il n'y a pas de « one best way » qui puisse remplacer l'expérience du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Bonazzi G. (1993), « Qualité et consensus à la Fiat Mirafiori », in *Vers un nouveau modèle productif ?*, (sous la direction de Durand J.-P.).
- Burawoy M. (1985), *The Politics of Production*, Londres, Verso.
- Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ?*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui ».
- Coriat B., Taddei D. (1993), *Made in France*, Paris, Le Livre de Poche, Coll. « Essais ».

- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui ».
- Durand J.-P. (1991), « Travail contre technologie », in *Sortie de siècle*, Paris, Vigot.
- Du Tertre C., Santili G. (1992), *Automatisation et travail*, Paris, PUF.
- Freyssenet M. (1993), « Deux scénarios en un ou les voies apparemment paradoxales de la division du travail aujourd'hui », in *Vers un nouveau modèle productif ?*, (sous la direction de Durand J.-P.), Paris, Syros/Alternatives.
- Jacquot L. (1998), *Rationalisation du modèle de production et expérience du travail : l'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la modernisation*, Université de Nancy 2, UFR, Connaissance de l'Homme, Thèse pour l'obtention du Doctorat en sociologie.
- Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Le Seuil.
- (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères ».
- Linhart D, Linhart R. (1998), « L'évolution de l'organisation du travail », in *Le monde du travail* (sous la direction de Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D.), Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui ».
- Rabier J.-C. (1990), *Introduction à la sociologie du travail*, Paris, Érasme.
- (1992), *Changement technique et changement social. Le cas de l'industrie textile*, Université de Lille 3, Thèse pour le Doctorat d'État en sociologie.
- Zarifian P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopérative*, Paris, L'Harmattan, Coll. « Logiques économiques ».