



**HAL**  
open science

## Une société industrielle désaccordée

Yves Lichtenberger

► **To cite this version:**

Yves Lichtenberger. Une société industrielle désaccordée. L'industrie notre avenir, P. Veltz et Th. Weil dir, Paris, éd.Eyrolles., 2015. hal-01791095

**HAL Id: hal-01791095**

**<https://hal.science/hal-01791095v1>**

Submitted on 14 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Une société industrielle désaccordée**

Yves Lichtenberger

*L'industrie n'est plus ce qu'elle était, heureusement ! L'industrie française n'est pas non plus ce qu'elle pourrait être. Cette contribution essaie de mettre en avant ce qui constitue la force innovante des évolutions du travail industriel : l'attention portée à l'initiative et pas seulement à l'exécution, à la compétence et pas seulement à la qualification, aux ajustements mutuels et pas seulement à la programmation, à la coopération et pas seulement à la coordination, à la responsabilité personnelle et pas seulement à l'obéissance hiérarchique.*

L'industrie française est en difficulté, pourtant des industries françaises bougent, pas assez, pas assez vite peut-être, mais surtout, quand elles sont à la pointe de l'innovation, elles le font comme par exception, en marge du système, en tirant leur épingle sans contribuer à le transformer. Elles laissent ainsi intactes les difficultés particulières à la France, au poids de ses institutions toute façonnées par une culture publique très hiérarchique qui protège l'individu et laisse peu de place à son développement. "Initiative", "compétence", "responsabilité", autant de qualités difficiles à assimiler, pourtant requises dans les nouvelles organisations du travail. La distance qu'elles impliquent par rapport à l'organisation prescrite épouvante et amène à ce qu'elles soient retournées de façon culpabilisante par une organisation industrielle, dite "scientifique", que la France a poussé à l'extrême. Rejetées comme facteurs de désordre, considérées comme imprégnées d'une vue trop courte où le travail l'emportait sur l'organisation, il fallait, contre les habitudes et traditions de métier, contre leur corporatisme, soumettre l'opérateur à une rationalité le dépassant, établir - Taylor en fut le chantre - la primauté du travail de conception par rapport à l'exécution. L'ingénieur en devint la figure de proue dans sa triple dimension d'inventeur ingénieux, de concepteur d'organisation et de cadre veillant à son application. Mais plus l'ingénieur avançait, plus l'espace de l'opérateur exécutant se trouvait réduit à sa capacité d'exécution, même lorsque la complexification des machines requérait un niveau de compréhension technique de plus en plus élevé.

- **Le service, nouvel enjeu de l'industrie ?**

Il y a là les grands traits de ce qui caractérise l'image de nos industries : on peut y gagner sa vie, mais, sauf à être ingénieur, on ne peut pas s'y faire plaisir et aujourd'hui, de plus, si vous n'y entrez pas comme ingénieur vous ne le deviendrez pas. Ce qui a fait la force de l'industrie et les richesses que nous lui devons s'estompent derrière des litanies sur les contraintes qui sont en son cœur, et pire le sentiment que le progrès technologique a cédé le pas à la finance, incite les futurs ingénieurs à devenir plutôt financier ! Les campagnes de communication n'inverseront pas cela, du moins tant qu'un autre fonctionnement de l'industrie ne pourra être mis en avant de façon crédible: qu'elle redevient une terre de projet et de défis technologiques y compris à petite échelle, qu'on peut y trouver un métier et pas seulement un emploi, qu'elle contribue aux services attendus par notre société plus que les activités de services en titre, que la recherche y a plus de place qu'ailleurs et que le souci d'innovation irrigue l'activité même des moins qualifiés,... Les industries du futur sont celles qui ont saisi ces transformations, il

n'est que voir que sans cela elles disparaissent! S'en emparer ne garantit pas leur développement, il y faut bien d'autres conditions, mais c'en est une, indispensable sinon suffisante.

La grande transformation, d'emblée décrite comme un déclin de l'industrie au profit des services, s'amorce dans les années 1970. "La France s'ennuie" titrait Le Monde. À l'apogée d'une société de consommation qui avait apporté le confort et stérilisé le rêve, s'ouvrait pêle-mêle une demande de produits plus variés à l'opposé des grandes séries et des chaînes symbole de l'industrie moderne<sup>1</sup>, une attention à la qualité des usages, et, parallèlement, une contestation de la monotonie du travail, de ses formes trop hiérarchiques en même temps qu'une attente de reconnaissance de l'initiative au travail (opposition entre travail prescrit et travail réel) et de développement individualisé pour les salariés (Loi 1971 sur la formation continue). De la contestation de la société de consommation et du travail robotisé, deux nouvelles sources de valeur émergent : d'un côté le prix payé par des consommateurs pour la qualité de services et produits plus individualisés, de l'autre la valeur de l'implication des salariés permettant des productions variés grâce à de constantes réorganisations où chacun est appelé à prendre sa part et plus seulement en y tenir sa place. Ces deux mouvements sont étroitement imbriqués : pas de valeur productive qui ne soit en même temps économique et sociale.

L'industrie comme modèle de rationalisation du travail s'est développé, partant des États-Unis, au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Contre l'autonomie des métiers, elle a prouvé la valeur d'une organisation guidée par la technique attribuant "à chaque homme son poste". Ses catégories se sont progressivement imposées comme base des hiérarchies sociales et des niveaux de formations initiales. Après bien des conflits et négociations au long d'une quarantaine d'années<sup>2</sup>, elles ont trouvé leur pleine légitimité accordant organisation du travail, partage des richesses et protection sociale. Les conventions collectives conclues seulement dans les années 50 en sont l'emblème, à la fois manuel d'organisation du travail (les classifications dessinent l'usine) et de gestion du personnel (on sait ce que chacun vaut en fonction de ce qui lui est demandé). Même le syndicalisme, après bien des soubresauts, s'y est reconfiguré, décriant les corporatismes anciens au profit d'une défense unitaire (de classe) des salaires, d'une sécurité sociale interprofessionnelle et d'une garantie de l'emploi par l'employeur. Cet ensemble de compromis, avec les synergies qu'il organisait entre forces économiques et sociales, a constitué la colonne vertébrale des trente glorieuses, diffusant une modèle industriel de la grande à la petite entreprise et canalisant la conflictualité hors du travail, sur le partage des richesses plus que sur leur mode de production. Notre société, nos institutions et nos forces sociales restent structurées par ce modèle, mais nous sommes devenus orphelins de la synergie qui s'était établie<sup>3</sup>.

- **Industrie industrielle et industrie industrielle**

Nous voilà depuis les années 1970 à nouveau bousculés par l'émergence de nouvelles organisations<sup>4</sup> venues cette fois du Japon, plus attachées à accroître la valeur pour le client qu'à seulement réduire le coût de production. On passe d'une économie de l'offre à une

---

<sup>1</sup> Veltz P. 2008 (1<sup>ère</sup> ed.2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris Gallimard, 230p.

<sup>2</sup> Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard 1995, réédition Folio-Gallimard, Paris, 2000.

<sup>3</sup> Lichtenberger Y., *Revue Cfdt*, Comprendre le travail pour questionner le syndicalisme, N°15 Déc.1998

<sup>4</sup> Voir chapitre précédent P.Ughetto et du même .....

économie de la demande, l'évaluation du client pénètre toute l'organisation<sup>5</sup>, le programmé et le prescrit cèdent la place au projet et aux ajustements en cours d'action, l'obéissance disciplinée au devoir d'initiative pertinente. Prévoir et faire le prévu ne suffisent plus, il faut rester à l'écoute, savoir modifier son cap. L'organisation cherche à maîtriser un degré supplémentaire de complexité. Les déstabilisations, les pertes de repères, les désarrois générés évoquent ceux des hommes de métiers plongés dans l'usine, tout autant que ceux des paysans, notamment immigrés, envoyés à la chaîne. Comme dans les années 1930, le mouvement est d'abord décrit comme une simple intensification de l'exploitation<sup>6</sup>, avant qu'en soit reconnue la valeur productive propre et que le regard se tourne vers ses conditions de réussite et d'acceptabilité, au travail devenu un espace beaucoup plus conflictuel, comme au plan des entreprises, des branches et de la société toute entière. Ainsi dès 1975 la métallurgie engage une complète refonte de sa grille de classification, faisant voler en éclat les postes au profit de "critères classant" encadrant l'évaluation des emplois tenus au niveau des entreprises : d'une définition substantielle de la qualification on passe à un dispositif procédural qui ouvrira la voie d'une meilleure reconnaissance du travail réel (la compétence de l'individu et pas seulement la qualification du poste) et du développement de "logiques compétences" (Usinor-Acap200 – 1990) visant un développement conjoint de l'entreprise et des compétences de ses salariés. C'est aussi dans ces années que la gestion du "personnel" devient celle des "ressources humaines", au sens propre (resurgere=ressurgir) d'un appel de directions d'entreprises qui ne s'en sortent plus si les salariés n'y mettent pas du leur, ne prennent pas leur part de l'organisation du travail.

Parce que l'attention y compris dans l'industrie est portée sur le service rendu, un amalgame s'est trop vite opéré entre émergence d'une industrie "orientée client" et transfert vers des activités de services comme l'on avait pu le connaître de l'agriculture vers l'industrie. Il faut plutôt remarquer que c'est au cœur de l'industrie que se développe une attention nouvelle aux usages des produits, à leur valeur de services et pas seulement de biens, alors qu'on constate une forte propension des activités de service à se rationaliser et "s'industrialiser" au sens traditionnel du terme. Il faut donc dissocier secteurs d'activités et modes de performance Il ya une orientation "services" de l'industrie comme il y a une standardisation "produit" des services. Divers modes de performance coexistent dans une société avec des domaines de pertinences qui leurs sont propres. Chacun rode sa cohérence et influe sur des dispositifs sociétaux avec lesquels en s'institutionnalisant il forme plus ou moins système (régime de production). Le tableau I en présentent les principaux éléments, on peut y lire les chocs de valeur qui traversent nos sociétés tout autant que nos entreprises, cette cohérence entre éléments contribuant à développer des synergies, mais aussi à freiner des possibilités d'innovation.

---

<sup>5</sup> Ce qu'avaient déjà pressenti J.March et H.Simon en 1956 (traduit en 1965 in: *Les organisations, problèmes psycho sociologiques*, Paris, Dunod)

<sup>6</sup> Il n'y a pas seulement rapport de forces, mais aussi transformation de ces forces, les contestations étant également proposition d'un autre mode de travail et apport de forces prêtes à s'y impliquer. Il n'y a pas seulement accroissement de la dépendance du salarié à son employeur, mais aussi, sous l'œil du client, dépendance plus forte de l'employeur à l'égard de son salarié et de sa bonne implication, ce que répètent à satiété les discours sur les savoirs être nécessaires, et qui, c'est le problème pour l'employeur se mobilisent sans pouvoir être commandés ni achetés. Ainsi, ne peut-on réduire l'effet des contestations à leur récupération par un capitalisme surplombant et omniscient (Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, éd. Gallimard, 1999, 843p). Le système ne fait pas que s'ajuster, il est transformé, ce qui incite à mettre l'accent sur le caractère très décentralisé des innovations (Alter N., 2000(Quadige 2010), *L'innovation ordinaire*, Paris,PUF) bien avant qu'elles "forment système".

Tableau 1 : REGISTRES DE PERFORMANCE et RÉGIMES DE PRODUCTION

<i>Registre de performance:</i> "orienté prestation" MÉTIER	"orienté produit" INDUSTRIE	"orienté client" SERVICE
<i>Pertinence et évaluation:</i> produit/service unitaire L'usage crée l'offre qualité / délai le label des pairs	produit/service standard l'offre crée le marché conformité / prix rendement	produit/service diversifié l'offre explore les usages qualités / prix innovation
<i>Qualités mobilisées:</i> travail en conscience habileté fierté faire son devoir	travail en conformité technicité rationalisation faire le prescrit	travail en responsabilité compétence amélioration continue faire ce qu'il faut pour...
<i>Organisation du travail:</i> division en métiers atelier juxtaposition tradition conscience professionnelle règles de l'art et autonomie	<i>organisation d'emplois et postes</i> entreprise intégrée coordination subordination in/ conflit out hiérarchie organigramme et discipline	<i>ajustements par objectifs,</i> entreprise réseau coopération implication tendue interactions négociations et responsabilités
<i>Formation:</i> savoir faire (implicite, incorporé) apprentissage compagnonnage	savoirs scientifiques et techniques enseignement niveau scolaire	savoirs scientifiques, techniques, procéduraux et relationnels formations en alternance formation tout au long de la vie
<i>Rémunération et garanties:</i> convention collective de métier (le tarif horaire - le juste prix) qualification professionnelle devoirs / droits	convention coll. de branche (le mini - le point d'indice) classification des postes subordination/ protection sociale	convention par critères classant (évaluation dans l'entreprise) compétences des individus engagement / reconnaissance
syndicalisme corporatif professionnel	syndicalisme de classe confédéré	organisations représentatives et mouvements éthiques ?

Ce visage d'une industrie vouée à la rationalisation et au formatage des matières, des process comme des individus, se retrouve dans son étymologie<sup>7</sup> : "indu(dans)-structus(arrangement)" c'est structurer, mettre de la rigidité au sens de solidité dans le flou du social et de l'humain. Le terme n'a pourtant pris ce sens qu'au XIXème siècle, jusqu'alors il désignait l'habileté de quelqu'un dans son métier, sens qui s'est conservé dans l'adjectif "industriel". Il y a donc, une industrie industrielle et une industrie industrielle ou, pour reprendre les propos d'Armand Hatchuel<sup>8</sup> et ses termes à propos des différentes conceptions de la technologie, une "industrie structurante" moteur de l'industrialisation de notre société et une "industrie conceptive" dont reste à renouveler le pouvoir d'industrialisation. Voilà la source de nos ennuis : l'industrie en façonnant notre société industrielle a perdu de son caractère industriel !

Cette évolution du terme est à rapprocher de celle d'ingénieur. Sous l'évolution de l'ingénieur de fabrication émerge peut-être aussi une nouvelle figure d'ingénieur ingénieux. L'ingénieur, celui de production ou de terrain comme on dit aujourd'hui pour le distinguer du grand qui est plutôt manager, celui qui in-génie, qui met de l'intelligence dans la matière, est devenu un super technicien, contrôleur d'applications veillant à la bonne exécution des tâches et à sanctionner l'incompétence de ses subordonnés faute d'avoir su leur apprendre à développer leurs compétences.

- **La compétence comme savoir**

Nous avons, à tous les niveaux, un problème de formation des compétences que nous cherchons en vain à résoudre par une élévation des niveaux de connaissances (80% niveau bac, 50% de diplômés de l'enseignement supérieur). Les observations des employeurs sur les qualifications disponibles sur le marché du travail sont récurrentes : "inemployables" aux plus bas niveaux, "inadaptées" aux plus hauts. Plus que le niveau, c'est le décalage des connaissances avec les pratiques qui pose problème. Ce sont les propos d'un charron traduit par JF Billeter<sup>9</sup> "j'ai acquis un tour que je ne puis exprimer par des mots, de sorte que je n'ai pu le transmettre à mes fils, où il faut comprendre qu'ils n'ont pas voulu l'apprendre eux-mêmes". Ce "par eux-mêmes", cette nécessaire implication de l'individu dans l'activité pour qu'elle soit efficace est précisément ce que vient désigner le terme compétence.

Ce terme "compétence" qui a pris tant d'importance dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines désigne plus que la seule qualification<sup>10</sup>, elle n'est pas seulement mise à disposition de capacités inscrite dans le contrat de travail, elle est la mise en œuvre autonome de ces capacités, elle n'en est pas la liste mais la combinaison qui suppose un acteur dans un contexte et avec des moyens donnés. La compétence n'est pas de la motivation en plus de connaissances et capacités, elle est la construction d'une relation qui inclut le soutien d'une organisation. Ainsi on peut l'améliorer en explicitant mieux les enjeux d'une tâche (la capacité d'une entreprise à décliner sa stratégie à tous les niveaux), en reconnaissant aussi quelqu'un au-delà de ce qu'il apporte comme un interlocuteur valable et capable d'évoluer ("un chef qui dit bonjour, qui discute, qui écoute"). Le "Lean" que nous a décrit Pascal Ughetto n'est-il pas d'ailleurs essentiellement un dispositif de discussion autour du travail et d'appropriation de son sens dans la stratégie d'une entreprise.

---

<sup>7</sup>Rey A. 1998, *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert

<sup>8</sup> Hatchuel A., 2012, Actes journées nationales de la CSTI, Paris, Anru

<sup>9</sup> Billeter J.F., 2001, *Leçons sur Tchouang Tseu*, Paris, Ed. Allia.

<sup>10</sup> Lichtenberger Y., 2012, in Allouche J. dir., *Encyclopédie des ressources humaines*, Gestion des compétences et valeurs du travail, Paris, Ed. Vuibert.

C'est le fond de la difficulté et du changement en cours des paradigmes de formation : le passage d'une transmission des connaissances à une appropriation de savoirs, de savoirs qui incluent, au-delà d'une description de la réalité (les connaissances) une capacité à la transformer. Il n'y a d'ailleurs pas de terme plus proche de celui de compétence que celui de savoir, dès lors qu'on lui garde sa noblesse et qu'on ne le découpe pas artificiellement en connaissances, pratiques et comportements. La décomposition en savoirs/savoir-faire et savoirs-être est un artifice de pédagogues habitués aux modes cumulatifs d'acquisition des connaissances académiques et qui, confrontés à la découverte de savoirs professionnels le sont perçus comme ajoutant du faire et de la bonne conduite aux connaissances plutôt que les saisir comme une occasion de restructuration de leur conceptions trop scolastique du savoir; Pourtant ils savaient bien que savoir son français ou les maths ne sont pas connaître son vocabulaire, sa grammaire et ses théorèmes mais savoir les manipuler. Ce malentendu pèse lourd, l'école apprend à lire et compter plus qu'à s'exprimer et raisonner, l'entreprise a repris ces catégories dans ses référentiels et se retrouve avec une vision chaotique du travail qui n'est plus structuré par ses finalités : "Motivation", "attention", "rigueur", "fiabilité", trop de qualités dont on n'a fait des savoir-être qui ne peuvent s'acquérir hors de leur inscription dans une activité et deviennent facteurs de sélection et de discrimination là où c'est d'appropriation et de formation qu'il devrait s'agir !

- **Une société désaccordée, un travail orphelin du social,**

L'enjeu de l'implication de salariés dans la stratégie de "leur" entreprise, "leur" car ils la font vivre et portent son développement, "leur" car ils en vivent, n'est ni une question de bonne disposition, ni une question en soi de motivation, ni préalablement une question de rémunération. L'implication (se plier dans) est une question de sens -savoir où aller- et même de bon sens –savoir pourquoi y aller, savoir la place que vous réserve un tel avenir. La coopération a des exigences que la coordination pouvait contourner, elle implique, comme tout lien social une réciprocité dans la relation hiérarchique et pas seulement le respect juridique et économique du contrat conclu. Les difficultés à coopérer et de l'implication que cela requiert se révèlent par les tensions et le stress qu'elles génèrent. Les difficultés à expliciter ce qu'est un travail bien fait, l'absence de communauté professionnelle pour en discuter, le défaut d'identité fière et de reconnaissance ont un effet destructeur des liens professionnels.

En fin de compte cette dissociation artificielle des savoirs et des compétences rejoint une conception éclatée de l'activité -"travail en miettes" écrivait Friedmann en 1956, on y revient- où le manager s'occupe du financier, l'ingénieur du technique et la RH de l'humain. Pas étonnant dans ce contexte où l'individu est coupé du sens de son investissement, de voir proliférer les alertes aux risques psycho-sociaux et les remèdes cherchant à panser l'opérationnel au lieu de chercher à le penser. Deux perdants restent à l'écart du débat à tous les niveaux : le travail et le social.

Pourquoi la construction de coopérations est-elle particulièrement difficile en France ? Ces préoccupations apparaissent faibles dans des univers allemands fortement professionnalisés où les professions (employeurs et syndicats) encadrent fortement l'engagement des salariés, elles apparaissent faibles dans des univers anglo-saxons où la compétition différencie les contrats. Par contraste, les relations sociales dans nos entreprises déconnectent les aspects techniques des aspects sociaux et humains. Ce sont des univers hautement techniques, fortement administrés, faiblement managés et peu professionnels. On y connaît mieux les statuts que le travail.

C'est le fruit d'une histoire connue : une forme d'individualisme accordant plus d'importance au rang qu'au contrat et aux droits individuels qu'aux engagements collectifs, un développement tardif de l'industrie faisant appel à une main d'œuvre rurale et immigrée peu préparée, une faiblesse des corps professionnels détruits depuis la révolution et en contrepoint une forte prédominance du commandement hiérarchique. Nulle part ailleurs le taylorisme, complété par Fayol, n'a été autant utilisé pour renforcer le caractère administré de la production. De Taylor nous avons gardé l'extrême division des tâches et laissé en jachère l'intuition que toute activité opérationnelle était productrice aussi de savoir, et que pour en tirer profit il fallait non seulement que l'ouvrier soit questionné sur les difficultés, mais aussi que la distance sociale avec sa hiérarchie proche ne soit pas telle qu'il la sente étrangère

Nous sommes dans une société industrielle désaccordée qui peine à trouver la voie de construction d'une société industrielle. Depuis les années 1950<sup>11</sup>, nous avons laissé en friche, négligé et même souvent combattu, les potentiels qui s'ouvraient. Nous savons délimiter des frontières et agencer des niveaux, nous savons juxtaposer, coordonner, mais il nous est difficile de laisser place à la coopération avec ce qu'elle implique d'autonomie des acteurs, d'acceptation de divergences et donc des conflits. Nous savons faire des pyramides avec des cubes, mais pas avec des chats ! Nous savons commander, payer, mais pas faire partager.

Le changement dans les usines et entreprises se heurte à des cultures et institutions lentes à changer. La légèreté du dialogue professionnel ou son fréquent évitement au profit de postures politiques rendent difficile d'en dessiner les futurs contours ; du coup le statu quo reste préférable à l'incertain. Notre système éducatif, notre droit du travail, notre fiscalité et même nos syndicats restent imprégnés d'une forme de performance industrielle qui freine aujourd'hui le développement d'une société industrielle. Beaucoup en sentent les potentiels, mais plus encore en ressentent les difficultés, c'est ce que nous cherchons à inverser.

---

<sup>11</sup> Il est intéressant de relire à cette aune le moment 1956 où, à l'aube d'une nouvelle phase d'industrialisation, Friedmann alertait sur la nécessité de retrouver l'unité des métiers, Naville celle de valoriser la technicité propre à la qualification industrielle et Touraine, le plus visionnaire, sur le choix de "maintenir l'ouvrier dans un rôle de surveillance élémentaire ou de lui donner une compréhension large de l'ensemble technique où il se trouve placé". Ce fut pendant trop longtemps la première orientation qui prévalut.