



**HAL**  
open science

## Les relations salariales en Europe. le cas de l'automobile

J.-P. Durand

► **To cite this version:**

J.-P. Durand. Les relations salariales en Europe. le cas de l'automobile. L'Harmattan. Les relations sociales en Europe. Économie et institutions, 1998, 2-7384-6896-9. hal-04563507

**HAL Id: hal-04563507**

**<https://hal.science/hal-04563507v1>**

Submitted on 16 May 2024

**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.

# LES RELATIONS SALARIALES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EUROPÉENNE

*Jean-Pierre DURAND\**

**Publié dans Henri Nadel et Robert Lindley (éds), *Les relations sociales en Europe. Économie et institutions*, Paris, L'Harmattan, 2000.**

La situation socio-économique actuelle peut être schématiquement caractérisée par deux traits majeurs : un système productif qui a renoué avec les gains de productivité, combiné à un marché des biens de consommation depuis longtemps en stagnation, et sans doute encore durablement.

Il existe aujourd'hui un décalage entre un espace productif dynamique et la morosité du marché : les technologies de l'information, mais surtout la rationalisation de l'utilisation du capital et du travail ont conduit à une meilleure productivité globale, tandis que l'absence de nouvelles technologies appliquées (comme dans le cas de l'automobile et de l'électroménager) empêche de retrouver une spirale ascendante de la consommation.

Le résultat concret est la persistance d'un taux de chômage important, qui influence largement les relations professionnelles. Dans le même temps se pose la question suivante aux employeurs et aux syndicats : comment les partenaires sociaux peuvent-ils accroître leur coopération dans l'organisation du travail pour en améliorer l'intérêt et l'efficacité, tout en sachant que les relations entre les employeurs et les salariés demeurent largement contradictoires ?

Il semble en effet impossible de dissocier l'encouragement à l'efficacité et à la transformation du travail de deux dimensions majeures : le sous-emploi qui pèse sur le travail, et la nécessité de partager les gains de productivité pour transformer les relations salariales.

Formulée autrement, la question se repose ainsi : quel modèle de relations salariales peut-on établir en Europe à long terme, et quel modèle de l'efficacité socio-économique et de l'implication salariale peut-on concevoir ?

Afin d'aboutir à des recommandations relatives à une transformation du travail, il nous faut comprendre comment s'est transformée l'implication des salariés depuis la fin des années soixante-dix. Ce sera aussi l'occasion de montrer qu'il existe une alternative aux modalités fordiennes d'exercice du travail. On pourra alors proposer les conditions d'un compromis prenant sens au cœur d'incontournables tensions.

---

\* Professeur de sociologie à l'Université d'Évry. Membre du Secrétariat du GERPISA (Réseau international de chercheurs sur l'industrie automobile).

## 1 – LES MODES D'IMPLICATION

### a) De l'implication salariale à l'implication contrainte

Robert et Danièle Linhart (1985) ont caractérisé la période fordienne par le concept *d'implication salariale*. Selon ce modèle, tout désagrément rencontré dans le travail (travail posté, insalubrité, pénibilité...) était compensé par une prime ou une augmentation salariale. Nous avons montré ailleurs (Durand et Durand-Sebag, 1992) la nature de l'implication des ouvriers japonais : elle comporte une composante salariale d'une part (les Trente Glorieuses ayant duré au Japon jusqu'en 1990 ont permis de maintenir des incitations financières), mais aussi et surtout une composante contrainte. Nous la caractérisons par le concept *d'implication contrainte*. Dans ce dernier modèle, les salariés japonais acceptent des conditions de travail et d'emploi difficilement supportées ailleurs (loyauté à toute épreuve, cadences élevées, transferts d'emploi, heures supplémentaires, congés payés très courts, etc.) en échange d'un certain nombre de garanties. La première de ces garanties est la sécurité de l'emploi au sein de la "grande entreprise", les employés bénéficiant par ailleurs de salaires conséquents, et jusqu'à une période récente d'une promotion assurée pour les meilleurs et les plus loyaux d'entre eux, dans un système accordant logiquement la primauté à l'évaluation individuelle.

Aujourd'hui, dans un contexte différent caractérisé par des tensions croissantes sur le marché du travail, la plupart des entreprises européennes (mais aussi américaines) mettent en oeuvre les principes directeurs de l'implication contrainte. Elles sont largement encouragées par une situation de l'emploi défavorable aux salariés et par son corollaire, l'affaiblissement numérique du mouvement syndical et surtout le déclin de sa combativité.

Ainsi, à la concurrence pour la promotion qui s'exerce entre les salariés au sein même de la grande entreprise japonaise pour y rester et bénéficier du *corporate welfare*, se substitue la concurrence au niveau de l'embauche qui se rencontre dans les régions rurales des grands pays occidentaux. J. Fucini et S. Fucini (1990) rapportent par exemple qu'au démarrage du *transplant* Mazda de Flat Rock aux Etats-Unis, 100 000 candidats se sont présentés pour une embauche de 3 000 ouvriers. C'est exactement la même situation qui se retrouve pour les *transplants* japonais en France (Normandie, Bretagne...) ou en Grande-Bretagne (Pays de Galles en particulier). S'ils veulent rester dans l'entreprise (question qui généralement ne se pose pas compte tenu des taux de chômage locaux), les employés une fois embauchés ont schématiquement le choix entre deux attitudes. Ils peuvent choisir une soumission passive en adoptant un comportement qui simule l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, ce qui n'exclut pas certaines révoltes contenues s'exprimant à l'extérieur. Ils peuvent aussi choisir de s'engager dans une activité plus ou moins débordante générant une certaine créativité, dans le but de prouver leur loyauté et d'obtenir le plus rapidement possible l'avancement et la promotion espérés.

## **b) Implication contrainte et syndicalisme**

### *Vers une individualisation de la relation salariale*

Malgré des différences notables, les relations professionnelles dans les firmes européennes tendent à se modifier en empruntant tous les attributs du management par l'implication contrainte, soit l'évaluation individuelle, les bilans de compétence, la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), etc. Ces outils sont, au-delà de leurs objectifs immédiats et affichés, des éléments qui transforment les relations professionnelles en dessaisissant d'une part les organisations syndicales d'une partie de leurs prérogatives (ils tendent en particulier à substituer des formes individuelles de l'expression des salariés à des formes jusque-là collectives) et en poussant d'autre part les salariés à de nouvelles soumissions.

Ainsi, à travers l'individualisation de la relation salariale, la plupart des salariés accepte de plus ou moins bon gré les impératifs de la productivité, en partie à travers l'acceptation des contraintes du flux sur le travail, dans l'industrie mais aussi dans le secteur tertiaire (banques, assurances). On peut se demander s'il s'agit là d'un phénomène nouveau. De fait, sans doute au moins partiellement, dans la mesure où nombre de jeunes recrutés qui acceptent ces normes de travail aurait sans doute produit hier des révoltés, futurs animateurs de la contestation et du syndicalisme. Aujourd'hui, ils n'ont plus guère l'occasion de s'exprimer. Ils se trouvent enfermés dans le dilemme du syndicat coopératif (certaines sections des syndicats anglais, une partie de FO et de la CFDT en France), ou du rigorisme syndical qui peut rapidement passer pour de l'irréalisme (une partie de la CGT en France par exemple). Dans tous les cas, les difficultés d'exprimer collectivement sa différence comme toute forme de revendication tend à orienter le salarié vers la voie individuelle, qui apparaît comme la seule possibilité prometteuse.

## **b) L'intégration ou l'exclusion**

En effet, le syndicalisme semble contraint à un choix entre l'intégration et l'exclusion, qui conduit nécessairement à l'affaiblissement de sa puissance revendicative et de sa capacité à défendre les salariés. La situation s'apparente à un dilemme que l'on pourrait schématiser de la façon suivante :

	<b>Risques</b>	<b>Avantages</b>
<b>Syndicat revendicatif</b>	- Réduction de la base militante - Peu de négociations abouties, exclusion du syndicat des sources d'information patronale	Élargissement de la base électorale (attitude « collective ») dans l'isoloir

Syndicat coopératif	Perte de la base électorale	Reconnaissance institutionnelle du syndicat comme partenaire, en particulier par l'encadrement
------------------------	-----------------------------	--

Les avantages, dans les deux cas, semblent inférieurs aux risques encourus. Le syndicat revendicatif se trouve en effet en position de perdre peu à peu ses militants et ses adhérents, voire toute légitimité, car il s'exclut des négociations à un moment où la notion de consensus l'emporte sur celle de conflit. Le syndicat coopératif pour sa part perd sa base électorale, voire sa base militante, à mesure que deviennent plus nombreux ceux de ses membres ne croyant plus dans un syndicat qui a perdu son identification, tandis que d'autres sont absorbés par la recherche de promotions dans l'entreprise.

Dans tous les cas, la solution aux tensions dans la relation salariale apparaît de moins en moins collective, donc syndicale, et de plus en plus individuelle.

Le débat entre ces deux tendances, avec les risques que chacune d'entre elles comporte, occupe aujourd'hui la majorité des sections syndicales et surtout les grandes confédérations en France et dans tous les pays occidentaux. S'agit-il d'une stratégie d'enfermement des syndicats, menée consciemment par les directions d'entreprises ? Toujours est-il que l'intégration ou l'exclusion conduisent toutes deux à la disparition d'un syndicalisme de défense des intérêts des salariés. Or, cette défense des intérêts des salariés - des ouvriers en particulier si l'on se réfère à l'histoire du XIX<sup>ème</sup> siècle - passait par l'association, l'entente ouvrière et la mobilisation collective, différents moyens qui conduisaient à limiter la concurrence entre les individus, de manière à ce que la durée du travail, les salaires ou les conditions du travail demeurent acceptables pour l'ensemble des catégories des salariés.

L'affaiblissement du syndicalisme revendicatif (ou de ses courants revendicatifs) au bénéfice des courants coopératifs conduit, à travers l'individualisation de la relation salariale, à un déséquilibre dans la relation employeurs/salariés, rendu possible par la situation du marché du travail.

Dans les pays à forte tradition syndicale comme l'Allemagne et la Suède, la situation peut apparaître radicalement différente à l'observateur. Elle ne l'est pourtant qu'en partie. Si l'on prend par exemple l'acceptation de la *Lean production* par l'IG Metall en Allemagne, la façon dont elle est considérée comme levier de transformations sociales à venir par les textes syndicaux peut être interprétée de différentes manières. Ou bien IG Metall réussira à infléchir les transformations dans le sens souhaité. Ou bien elle en sera incapable, sachant que ce syndicat ne dispose pas de moyens de pression en raison de l'état actuel du marché du travail (qui n'a que peu de chances de se renverser), la *lean production* risquant alors de devenir ce qu'en feront les seules directions d'entreprise.

En résumé, comme on le savait déjà, les motivations et l'implication au travail relèvent d'abord des représentations et sont donc, de ce fait, extrêmement mouvantes : un événement minime peut les transformer de fond en comble. On peut par conséquent être tout à fait méfiants vis-à-vis des enquêtes d'opinion menées dans les entreprises sur la satisfaction au travail, telles qu'elles se multiplient dans le monde anglo-saxon : la satisfaction est souvent trop fragile pour être durable et son évaluation peut vite devenir obsolète. Reste alors à évaluer les pratiques et les comportements : l'implication contrainte a cet avantage sur toutes

les autres situations que l'on ne peut facilement distinguer l'engagement profond de sa simulation. En ce sens, l'implication contrainte possède une supériorité certaine sur tous les autres modes de motivation et de stimulation des hommes au travail : qu'ils s'engagent sur le forid ou qu'ils simulent, les ouvriers adoptent un comportement uniforme en conformité avec la norme définie localement, et agissent pour améliorer la performance de l'appareil productif, bien souvent sans contreparties.

Ce système fondé sur la loyauté conduit les salariés à vivre dans un environnement où domine ce que l'on pourrait appeler l'hétéro-suggestion : les salariés se comportent comme s'ils étaient les initiateurs de leurs propres conduites alors qu'elles sont en réalité suggérées par autrui, le management en particulier : ils adoptent de fait d'autant mieux les normes qu'ils pensent en être les producteurs. Cet environnement les conduit naturellement à mobiliser leur subjectivité et ce qu'ils croient être leur initiative personnelle sur les objectifs de l'entreprise et plus immédiatement à adopter les méthodologies proposées (qualité totale, TPM, Kaizen, SMED, etc.) pour solutionner les problèmes quotidiens de l'atelier.

C'est certainement ici la grande nouveauté du système productif en cours d'émergence : si Taylor et Ford souhaitaient que les ouvriers et les exécutants en général laissent à la porte de l'usine leur subjectivité, le management présent désire la mobiliser dans l'atelier sur ses propres objectifs.

## **L'ALTERNATIVE HOLISTE**

Les transformations à attendre dans l'organisation du travail et la conduite des ateliers et des bureaux sont de deux ordres totalement opposés, mais, comme on le verra, non exclusifs l'un de l'autre.

D'un côté, elles se situent dans le cadre de la généralisation des méthodes dites de « flux », acceptées comme un moyen de gestion du travail et de rationalisation de l'utilisation du capital par le travail. Il s'agit de mesures déjà connues (penser la technologie autrement, associer les utilisateurs à la conception des systèmes productifs, etc.) mais trop souvent restées au niveau du discours. Les directions d'entreprises ne passent à la pratique que lorsqu'elles y sont contraintes, soit par des dysfonctionnements trop importants (crise de productivité du travail direct), soit face à des résistances ouvrières trop fortes (*turn over* et absentéisme élevés, freinages divers), soit parce que les tensions sur le marché du travail poussent à créer des emplois attractifs (à travers par exemple les groupes semi-autonomes dans la Suède du début des années 1970 ou du milieu des années 1980). Nous reviendrons dans la partie suivante sur les structures à créer pour favoriser leur mise en œuvre.

D'un autre côté, les transformations peuvent prendre la forme d'une alternative au flux, en relevant d'un autre modèle. C'est justement quand elles renouvellent les principes fondamentaux du flux qu'elles deviennent difficilement acceptables. Il est ici question de la *production réflexive* mise en œuvre momentanément à Volvo-Uddevalla à partir des principes holistes de montage d'une automobile. Les fondements de ces principes étant mal connus (à la différence de leurs applications productives), nous les exposons ici.

### **a) L'origine du projet**

Au milieu des années 1980, la direction de Volvo décide d'implanter une unité de montage final à Uddevalla (70 km au nord de l'usine de Göteborg où les caisses sont assemblées et peintes), dans une région sinistrée par la fermeture des chantiers navals. L'État propose d'ailleurs de substantielles subventions pour la création de nouveaux emplois. Le chômage, à l'échelle nationale, ne dépassant guère 1 % de la population active, Volvo se doit de construire une usine dans laquelle le travail de montage sera attrayant. Les solutions japonaises, telles qu'elles apparaissent dans les *transplants* en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, ne sont pas satisfaisantes au regard du rapport salarial local (État providence, mouvement ouvrier fort et revendicatif, etc.). En même temps, l'exacerbation de la concurrence entre les constructeurs à l'échelle mondiale a modifié le marché : les exigences en qualité et en variété (options, accessoires) se sont en particulier accrues. Volvo doit trouver sa propre voie. Le PDG, Pehr G. Gyllenhammar, encourage son entourage à s'inspirer de l'usine de Kalmar tout en améliorant les performances. Les syndicats s'investissent totalement dans le projet et deviennent forces de proposition. Metall formule quatre demandes : travailler en station fixe, avoir des cycles d'au moins vingt minutes, ne pas avoir un cadencage automatique, intégrer une part significative de travail indirect dans les tâches régulières des ouvriers au montage (Berggren, 1992, 149).

## **b) Le paradigme holiste**

Le développement du projet (1984-1988) aboutit à deux concepts essentiels. Le premier concept était déjà présent à Kalmar à deux niveaux : dans le montage des sous-ensembles (portes, moteur, tableau de bord) et dans la ligne principale elle-même, malgré les incohérences de principes déjà énoncées. Uddevalla ne fait ici que radicaliser ce qui n'existait qu'à la marge à Kalmar en en faisant le principe essentiel qui conduit à la disparition du flux cadencé automatiquement et centralement.

### *Représentation analytique et représentation organique*

Le second concept dérive de recherches accomplies par des universitaires et un ingénieur de Volvo dans *l'Abri rouge*, un atelier expérimental situé dans un ancien chantier naval de Göteborg (Ellegard, Engström, Nilsson, 1992, 17). Une Volvo y avait été entièrement démontée et ses composantes disposées sur le sol en tenant compte de leur situation dans le véhicule : on voyait ainsi l'organisation géographique des pièces et des sous-ensembles se dessiner clairement. C'est ainsi que naquit l'idée d'un « atlas géographique de montage » à partir des quatre groupes fonctionnels de composants : les faisceaux électriques, le système de conduite, les accessoires et l'habillage intérieur. On passait ainsi d'une représentation analytique du véhicule (les éléments juxtaposés) à une *représentation organique* (les éléments fonctionnellement reliés).

Pour K Ellegard et *alii*, il s'agit de montrer combien la méthode descriptive mécaniste (soit la méthode qui conduit aux représentations analytiques) restreint le champ de compréhension des hommes et les handicaps dans leur apprentissage : « Dans la méthode mécaniste, l'hypothèse est que le résultat final est la somme totale de toutes les parties composantes. Les

demandes de standardisation et de rationalisation se traduisent par le remplacement de noms significatifs par des codes adaptés aux machines. Les pièces se voient ainsi attribuer un code principalement numérique, adapté aux systèmes informatiques. Pour cette raison et du fait du grand nombre des variantes, le nombre des pièces paraît énorme. Les systèmes administratifs, pour répertorier les pièces, se substituent à la perception mémorisée de l'apparence de la pièce. Les qualités comme couleur, forme, taille, poids et fragilité disparaissent. La description de l'objet physique se réduit alors à une chaîne de chiffres, parfois complétée par un nom abrégé. La complexité est ainsi accrue. Toutefois, cela n'est pas causé par les pièces elles-mêmes, mais plutôt par la manière dont on traite les pièces et les informations les concernant. La difficulté consiste à essayer de trouver un sens à des informations déconnectées, à base de chaînes de chiffres et d'abréviations, qui manquent d'un contexte parlant. Lorsque les choses sont rendues difficiles de cette manière, on en conclut rapidement qu'il faut donner aux gens un contenu de travail limité. Ces difficultés artificielles deviennent ainsi des arguments pour perpétuer une division extrême du travail. Quand les méthodes descriptives sont « entrées » dans l'ordinateur, clics sont rendues permanentes alors qu'elles devraient au contraire être remplacées. Les fantastiques possibilités de la technologie informatique peuvent ainsi devenir contre-productives, comme c'est souvent le cas, si elles gênent l'introduction de méthodes descriptives de qualité nouvelle. » (Ellegard et *alii* in *Actes du GERPISA*, 89-91 ).

Les auteurs opposent à cette description additive du véhicule une méthode organique, fonctionnelle, qui s'intéresse aux relations entre les éléments, donnant la primauté à la structure sur la juxtaposition des éléments. D'où l'appellation de *production holiste* qui est bientôt attachée au projet uddevallien. La voiture est décrite en termes de groupements fonctionnels de pièces, cc qui signifie que l'on prend en compte en même temps leur fonction, leur assemblage (relations entre elles ou avec l'extérieur) et leur position.

### *La production réflexive*

Enfin, pour formaliser l'ensemble de ces changements de modèles de travail, le groupe de chercheurs de Göteborg propose le concept de *production réflexive* qui s'oppose en tous points à la *lean production* toyotienne (sans pour autant délaisser les préoccupations de productivité, de qualité, de rotation du capital, etc., comme le rappellent ses promoteurs : Ellegard et *alii*, 1994 b, 115). En effet, l'allongement des cycles de travail et l'intégration d'opérations « périphérique » (logistique, structuration de la préparation des pièces et de l'outillage, contrôle qualité, retouches...) conduisent les ouvriers à réfléchir sur leur propre travail. Autrement dit, le travail de montage ainsi repensé s'intellectualise et prend sens. La division verticale du travail s'en trouve modifiée et plus encore les tâches de chaque salarié, chacun étant conduit à réfléchir, au travers de cette recomposition entre travail manuel et travail intellectuel, à ce que sont les performances et aux moyens de les améliorer. La production réflexive rompt ainsi avec le fordisme même temps qu'avec la *lean production*, tous deux caractérisés par la parcellisation des tâches et leur monotonie. Elle remet la réflexion et l'intelligence ouvrières au centre du procédé de production de manière à ce que les opérateurs s'interrogent aussi sur la conception du produit et des équipements.



### **c) L'usine d'Uddevalla**

Ouverte en 1989, l'usine d'Uddevalla a fonctionné selon les principes énoncés ci-dessus. Elle a mis en évidence les multiples avantages du montage holiste (Berggren 1994 ; Charron et Freyssenet, 1994), que l'on peut résumer de la façon suivante :

- l'apprentissage est accéléré lors des changements de modèle (en moyenne un quart du temps par rapport à Göteborg) ;
- il n'y a plus besoin de réaliser d'équilibrage entre postes de travail (problème qui se pose à chaque modification ou changement de modèle sur les lignes traditionnelles de montage) ;
- on dispose d'une plus grande flexibilité, avec la possibilité de fabriquer des voitures personnalisées (attelage pour une remorque par exemple) ;
- il est possible de faire suivre par le client le montage de sa voiture ;
- on peut demander à ce que soit montée, en quelques heures, une voiture désignée « urgente », et on peut en tout cas fabriquer des véhicules réellement commandés ;
- il est possible de faire coopérer, directement et de façon transparente, les hommes de la fabrication, du bureau des méthodes et de celui des études (par une voie alternative à la lourde ingénierie simultanée) ;
- enfin, bien sûr, se substitue au travail monotone et répétitif de montage sur chaîne un travail recomposé à l'amplitude opérationnelle beaucoup plus étendue

Tous ces avantages n'ont pas empêché la fermeture de l'usine en 1993 raison des surcapacités productives de Volvo qui a logiquement choisi de fermer ses usines périphériques et surtout incomplètes (il n'y avait pas d'assemblage-peinture à Uddevalla) Les raisons de sous-productivité et de sous-qualité d'Uddevalla n'ont été avancées que par les détracteurs américains des principes uddevalliens (par l'équipe du MIT en particulier), sans que des évaluations sérieuses n'aient été réalisées.

Aujourd'hui, la tendance dans les nouvelles unités productives est à l'hybridation entre le flux toyotien (les lignes principales restent dominées par les contraintes du flux et asservissent à leur tour les lignes secondaires) et les influences des principes uddevalliens sur l'organisation des lignes secondaires (montage en parallèle de divers sous-ensembles tels que les portes, les planches de bord ou l'habillage du moteur en station fixe, quelquefois par la même personne (Durand, 1994)). Les principes de l'apprentissage holiste ne sont pas, ou pas encore, utilisés, mais la structure productive permet d'y recourir.

L'enjeu présent est le suivant : ou bien les lignes secondaires seront mises en flux à leur tour, ou bien elles bénéficieront des principes de la production réflexive qui pourront alors remonter vers la ligne principale (mais jusqu'où ?). On doit aussi souligner que ces principes alternatifs d'organisation productive peuvent fort bien s'appliquer à d'autres activités industrielles ou tertiaires.

### **3. LE COMPROMIS PRODUCTIF DYNAMIQUE**

Nous avons observé comment, au nom de la survie de l'entreprise dans la crise de l'accumulation du capital, les directions d'entreprises ont réorganisé le système productif autour de la combinaison de deux principes efficaces, la domination des activités de travail par le flux (fordien et toyotien), et l'implication contrainte des salariés qui les conduit à

accepter les principes du flux et à en améliorer les performances.

Les résultats de ces phénomènes que l'on peut observer à court terme sont doubles : d'une part le retour des gains de productivité avec une nette amélioration des résultats financiers des entreprises, et d'autre part l'exclusion continue de certains salariés de la sphère du travail. On peut dès lors se demander ce que l'on peut penser de cette situation en termes socio-économiques, et se poser la question de savoir si clic peut être durable.

### **a) Stabilité de l'implication contrainte**

On peut très sérieusement avancer l'hypothèse qu'avec l'élévation des qualifications et surtout l'élévation du niveau scolaire des nouveaux embauchés, face à des évolutions de carrière à faible amplitude telles qu'elles se dessinent en Europe (France, Grande-Bretagne, Belgique en particulier), une lassitude se fera jour parmi les salariés d'exécution. À peu de choses près, les entreprises risquent de vivre, dans le néo-fordisme établi, une crise du travail qui s'apparenterait à la crise du travail simple des années soixante-dix (crise des OS de l'industrie et du tertiaire en France en particulier). En effet, le stress qui accompagne le travail sous les contraintes du flux, le retour en force des procédures, et les limites mises aux délégations de responsabilités réelles peuvent conduire à des insatisfactions grandissantes se transformant en de nouvelles attitudes passives face au travail.

En même temps, celles-ci ne seront peut-être pas clairement exprimées, sous la menace toujours latente d'une exclusion ou d'une non-promotion. Comme nous l'avons déjà montré, la conformité aux règles et aux normes reste le meilleur rempart du salarié face à l'évaluation individuelle. En d'autres termes, la pression du chômage renforce l'aspect contraint de l'implication contrainte.

### **b) Nécessité de l'ouverture**

D'un point de vue économique, il n'y a pas de nécessité de dépasser l'implication contrainte puisque celle-ci satisfait les intérêts de l'entreprise tandis que l'expression contradictoire des salariés est difficile.

Le choix d'une autre démarche destinée à transformer en profondeur les relations professionnelles doit reposer sur une volonté politique animée d'une double préoccupation. Il s'agit d'une part de prévenir toute crise sociale, toujours possible, en la désamorçant en amont par une transformation des tâches et par une nouvelle répartition du travail et des gains de productivité. Il importe d'autre part d'impliquer les salariés par une autre voie que la contrainte et les réformes octroyées, soit par des transformations réellement négociées avec les intéressés, au travers de débats ouverts sur les objectifs de l'entreprise.

Ce dépassement de l'implication contrainte et des discours laudateurs qui la masquent<sup>1</sup> passe par quelques réformes concrètes et ambitieuses qui pourtant semblent aller d'elles-mêmes tant elles relèvent du bon sens.

Il faudrait en premier lieu être en mesure de créer des espaces de débats et de

---

<sup>1</sup> Chaque jour le sociologue découvre de nouvelles situations dans tous les secteurs d'activité où la loyauté et l'allégeance des salariés à l'entreprise empiètent sur leurs libertés individuelles d'agir et, de plus en plus, de penser.

négociations à tous les niveaux de l'entreprise, garantissant que l'implication des salariés soit échangée contre certaines assurances telles que la pérennité de l'unité de travail, la sécurité de l'emploi, la participation à la fixation des objectifs, de l'organisation du travail, de la production et des services.

Il s'agit en second lieu de former à de nouvelles méthodes de pensée préparant de nouvelles représentations de l'entreprise, des relations professionnelles et des rapports entre capital et travail. Directions d'entreprises, syndicalistes et salariés en général doivent apprendre à penser ensemble. Ils doivent en particulier apprendre à considérer comme relevant d'une réalité unique des termes qui apparaissent encore trop souvent comme exclusifs : la contradiction sociale et le conflit d'intérêts d'un côté, et le compromis entre les acteurs de la production de l'autre.

En effet, dans le système capitaliste, si les intérêts des uns apparaissent comme irréductibles, l'histoire nous a enseigné que sur ce fond de contradictions et de conflits, la production et l'expansion économique, politique et sociale ne sont qu'une suite de compromis toujours provisoires car traversés par les contradictions du système capitaliste lui-même. S'acharner à ne penser qu'une dimension (la contradiction ou le conflit), en considérant que c'est la seule existante, conduit à l'impasse théorique et donc pratique. A l'inverse, ne raisonner qu'en terme de consensus, c'est omettre la dimension contradictoire de la réalité.

Les espaces de négociations proposés ci-dessus sont les lieux où peuvent s'exprimer la double nature des relations professionnelles, contradictoires mais conduisant aussi au compromis provisoire.

En troisième lieu enfin, il est impératif de partager les gains de productivité, y compris dans une situation de crise de l'accumulation du capital que nous avons caractérisée comme durable. Dans la période de sous-emploi que nous traversons, les espaces de négociation devraient être le lieu du débat sur la réduction du temps de travail afin que ne soient pas détruits de nouveaux emplois. Pour que la concurrence entre entreprises reste loyale, les institutions européennes ont deux objectifs à atteindre : ne pas tolérer d'exception sociale dans l'Union européenne, et barrer l'accès en Europe de produits provenant d'entreprises ne respectant pas la charte sociale qui reste à écrire dans l'Organisation internationale du commerce (en remplacement du GATT).

En effet, ce partage des gains de productivité évitant l'extension du chômage ne doit en aucun cas réduire la compétitivité intra ou extra-européenne des firmes qui jouent le jeu du partage<sup>2</sup>. Ces deux derniers objectifs ne sont pas moraux. Ils sont la condition pour que dans un espace suffisamment large (la Communauté comporte 360 millions de consommateurs) naisse un type de relations salariales nouveau et durable. Ces nouvelles relations pourraient reposer sur des syndicats renforcés et peut-être professionnalisés, en particulier dans l'Europe du Sud, ces syndicats occupant une double fonction revendicative et coopérative acceptée en tant que telle par les confédérations patronales et les employeurs. Les employeurs et le capital de leur côté devraient se situer dans une temporalité longue, c'est-à-dire accepter un partage négocié des gains de productivité pour éviter une nouvelle crise du travail simple et préparer une efficacité productive accrue (formation, stabilité de la main-d'œuvre).

---

<sup>2</sup> Le cas du Japon et de l'organisation de la concurrence à l'intérieur et à l'extérieur du pays, sur deux rythmes différents mérite analyse : à l'inverse de l'ultra-libéralisme occidental, il ne détruit pas ou peu d'emplois grâce à une régulation interne spécifique.

\*\*\*

L'ensemble de ces réformes peut transformer le mode actuel de régulation économique et surtout social. Sans mettre fin au sous-emploi, il peut empêcher son extension aveugle. Parallèlement, il mise sur une réorganisation concertée du travail et de la production dans laquelle s'investira une majorité de salariés, y compris pour mettre en œuvre des alternatives à la production par flux. Alors, et alors seulement, les scientifiques pourront-ils parler d'ère post-fordienne.

## **Bibliographie**

- BERGGREN Christian (1992) : *The Volvo experience. Alternatives to Lean Production in the Swedish auto industry*, Ithaca, ILR Press.
- BERGGREN Christian (1994) : "Volvo Uddevalla, a dead horse or a car dealer's dream ?", *Actes du GERPISA*, n° 9, 1994, Université d'Evry (ce numéro des *Actes du GERPISA* rassemble une part importante des textes disponibles sur Uddevalla).
- CHARRON Elsie, FREYSSINET Michel (1994) : « L'usine d'Uddevalla dans la trajectoire de Volvo », *Actes du GERPISA*, n° 9, Université d'Evry.
- DURAND Jean-Pierre (dir.) (1993) : *Vers un nouveau modèle productif ?*, Syros, Paris.
- DURAND Jean-Pierre (1994) : « Volvo : l'innovation brimée » in J.P. Durand, *La fin du modèle suédois*, Syros, Paris.
- ELLEGARD Kajsa, ENGSTRÔM Tomas, NILSSON Lennart (1992) : *Reforming Industrial work - Principles and realities - In the planning of Volvo 's car assembly plant in Uddevalla*, Stockholm, Arbetsmiljöfonden (The Swedish Work Environment Fund). Traduit dans *Actes du GERPISA*, n° 9, 1994, Université d'Evry.
- FREYSSINET Michel (1994) : « Volvo-Uddevalla, analyseur du fordisme et du toyotisme », *Actes du GERPISA*, n° 9, Université d'Evry.
- FUCINI Joseph J. and FUCINI Suzy (1990) : *Working for the Japanese*, London, MacMillan.
- LINHART Danièle et Robert (1985) : « La participation des salariés : les termes d'un consensus » in D. Bachet, *Décider et agir dans le travail*, CESTA, Paris.