

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ?

Malgré les évolutions du travail lui-même, le modèle de l'Organisation Scientifique du Travail ne connaît pas à ce jour de véritable concurrence. Légitime sous couvert de sa scientificité revendiquée et au nom de son efficacité avérée (historique et quasi planétaire), le taylorisme n'est pas « démocratique ». Ce n'est pas un problème pour les financiers du monde entier et pour le parti communiste chinois. C'est un problème pour nos sociétés. S'agit-il d'une victoire intellectuelle et politique sans partage ou d'un apogée, un bouquet final annonciateur de l'imminence de sa fin ? Il serait sans doute présomptueux de parier tant qu'une alternative efficace et légitime ne sera pas disponible. Précisément, nous n'en sommes pas là, mais c'est justement ce constat dégage l'espace d'une utopie, sinon probable au moins optimiste ; et si les principes démocratiques, au contraire d'un luxe étaient un avantage discriminant de compétitivité ?

Un succès de la science ?

L'OST de Frederick Winslow Taylor (nous approchons le centenaire de sa disparition, dans 5 ans !) est aujourd'hui alimentée comme jamais d'une division du travail poussée (y compris à l'échelle globale) et très au-delà des seules activités peu qualifiées et réputées simplement matérielles. L'organisation du travail des centres d'appels en France, à Bangalore ou à Rabat, en témoignent symptomatiquement. Elle trouve des espaces d'économies d'échelle sans précédent, accélérées encore par les restructurations et la globalisation. Elle renouvelle les vertus des courbes d'apprentissage alimentées des moyens toujours plus puissants des NTIC et des différentiels de coûts de main d'œuvre.

Le succès de l'OST est mérité. Ce modèle a été tout à la fois :

- efficace pour un siècle de progrès de productivité intégrant les nouvelles technologies apparues successivement (la vapeur, l'électricité, l'informatique...),
- légitime au prix d'un compromis (dit fordiste) tel que la plus grande masse des protagonistes a profité sur la longue durée d'une part significative de l'accroissement la valeur produite ; en contrepartie d'une soumission (via le lien de subordination salariale), un certain niveau de redistribution des gains de productivité a bien été obtenu,
- et l'espace d'un triomphe spectaculaire à l'échelle mondiale !

Cette façon d'obtenir l'efficacité a été permise (socialement construite, dans le droit et la durée) d'abord et justement, parce qu'elle est efficace ! Elle reste pour une grande part de la population mondiale, un élément de réponse aux attentes sociales ; la croissance, l'accès progressif et plus ou moins égalitaire à la consommation de masse et à des formes d'amélioration du bien-être. Tant que l'efficacité est là, la démocratie et le développement de pratiques sociales favorables aux travailleurs restent un luxe. C'est également vrai du respect des équilibres écologiques d'une planète que l'on sait désormais « finie ». Des critiques anciennes déjà soulignent pourtant les limites de la pensée industrialiste et taylorienne, notamment sous l'angle de la légitimité. L'ouvrage « Le travail en miette » de Georges Friedman, a été publié en 1956. On a ensuite fondé des espoirs sur des amendements de cette organisation avec le courant sociotechnique des années 70 et 80. Dans les années 80 et 90, les entreprises elles-mêmes ont intégré une partie de ces critiques (associées parfois à « l'esprit

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ?

soixante-huitard ») par des aménagements des aspects inutilement autoritaires et mécanistes du management ; intégration de la « cité des projets dans le nouvel esprit du capitalisme », organisation d'équipes autonomes, démarches de « responsabilisation »... Si le modèle s'est amendé, à défaut de modèle alternatif, il ne connaît pas vraiment de concurrence. Quand le problème d'organisation survient, encore et toujours, les entreprises recourent souvent à une stratégie de « la boîte noire ». A l'intérieur d'espaces bien délimités, l'employeur renonce à « organiser » (à diviser) le travail, mais il encadre strictement la « liberté d'initiative et d'autonomie » ainsi accordée par le contrôle des entrées et sorties. C'est le cas des équipes semi autonomes par exemple. C'est aussi une des explications de nombreuses restructurations ou filialisations d'activités, notamment tertiaires, de services ou justement de conception. Faute de savoir en « optimiser » les conditions gestionnaires de la performance, on les confie au marché. L'exposition à la concurrence permet de faire la preuve de leur performance sans répondre aux questions d'organisation que ne règle pas le modèle de la coordination par la division du travail. Malgré (ou grâce) à ces aménagements, les fondamentaux du modèle résistent, notamment sous la forme d'une sur-gestion bardée d'indicateurs et d'un sous-management individualisant¹. L'OST perdure, malgré les évolutions du travail et des comportements, malgré la complexité croissante de systèmes de production et malgré une légitimité encore écornée par la montée en précarité, l'insécurité sociale et les risques psychosociaux...

Le travail intellectuel appelle des organisations du travail plus démocratiques

Les économies d'échelle et les courbes d'apprentissage par la division du travail ne sont possibles qu'à condition de pouvoir réduire l'activité productive à des tâches prescriptibles, reproductibles et dé-multipliables. Elles postulent la possibilité d'un décrochage, d'un découplage entre l'intelligence du travail, et ceux qui le réalisent. Tant que l'essentiel (ou au moins l'important) de la production (prise en compte) est mesurable et dénombrable, l'activité productive est codifiable par la prescription des tâches, les objectifs, les processus... Tant que l'action sur le réel produit une transformation rapidement lisible, il est possible d'analyser ce travail, d'en extraire la compréhension des processus, d'en codifier les étapes et les conditions d'efficacité. Il est alors possible d'en prescrire l'optimisation, puis la reproduction à l'identique, y compris dans le domaine des services et même du traitement d'informations (déjà formatées).

Or précisément, une part croissante de l'activité intellectuelle au service d'une production de plus en plus immatérielle échappe à ces conditions. L'information, matière première et produit, n'a de valeur (pertinence, usage...) que contextualisée. Elle se construit dans l'interaction, au sein de réseaux et de collectifs qui ne sont pas seulement ceux que constitue un employeur. Le travail sur l'information est toujours relationnel. La portée productive d'une information n'est ainsi jamais acquise du seul fait de son existence quelque part sur un support magnétique (ou de silice), ou même par sa mise à disposition aisée au moyen de moteurs de recherche. Pour participer d'une production de valeur, l'information doit être recherchée, évaluée et « intégrée » par un cerveau, lui-même activé par d'autres cerveaux.

¹ Cf. notre article dans Metis 18 janvier 2010, « Crise ; sur-gestion et sous management », http://www.metiseurope.eu/crise-sur-gestion-et-sous-management_fr_70_art_28670.html

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ?

Quand l'essentiel du travail consiste à mettre de la pertinence subjective dans des relations, de la cohérence axiologique dans des résultats, à estimer et à induire une valeur ajoutée éthique et esthétique dans l'activité productive..., la division du travail n'est plus pertinente de la même manière. S'agissant d'informer de l'information, les conditions de la performance ne peuvent plus être réunies par une opération préalable de division du travail mais par une re-élaboration permanente de l'organisation individuelle et collective. La coordination n'est plus possible ou ne suffit plus. Il faut penser « coopération ». Du coup, au contraire d'une division du travail qui conçoit la ressource humaine comme un stock exploitable, « consommé » à l'usage, il devient important de concevoir les organisations du travail comme un levier de valorisation des « ressources psychosociales »². L'organisation doit être pensée de manière telle que les hommes et les compétences sollicités s'enrichissent de leur mise en œuvre plutôt qu'ils ne s'épuisent, de manière telle que le travail ne se solde pas fatalement par de la fatigue ou de la souffrance..., avec comme principale perspective de libération l'horizon d'une retraite qui s'éloigne ou qui se dégrade !

Et si la démocratie, au contraire d'un luxe, était un levier de performance ?

La dimension cognitive de la production immatérielle fait qu'elle est nécessairement personnalisée ; le produit (le service, l'invention, l'évaluation subjective de la pertinence ou de la qualité) n'est jamais totalement équivalent d'un opérateur à l'autre. Il n'est par exemple jamais indépendant du « bénéficiaire » dans le domaine des services. Sa valeur dépend toujours du contexte et d'une évaluation subjective. L'activité nécessaire à sa production est irréductiblement spécifique au cerveau particulier qui l'in-forme, à un moment donné, en même temps qu'elle le trans-forme. La non substituabilité des travailleurs qui en résulte exige de l'organisation qu'elle délègue, qu'elle se fie et qu'elle confie ses moyens à la capacité du travailleur (dans un collectif) à expertiser, c'est-à-dire à apprécier, estimer, évaluer... Il n'y a pas d'abord un enjeu de « niveau », mais une nécessité de faire confiance. Le travailleur intellectuel n'est alors plus une ressource que l'on épuise par l'usage (comme nos réserves de combustibles fossiles ou les travailleurs de force dont les capacités physiologiques « s'usent ») et dont la rétribution correspondrait à ses besoins sociaux de « reconstitution ». Il n'est plus une force que l'on peut contraindre dans un espace et dans des temps donnés, dans une relation de subordination encadrée par le droit social. Le travailleur du savoir s'informe autant (et en même temps) qu'il in-forme l'information. Il se sert bien plus d'un environnement/système de production (des collectifs, des réseaux, des ressources techniques) qu'il ne sert des machines réelles (de l'entreprise au logiciel) ou virtuelles (des processus). Le motiver par l'argent, ou par l'attribution d'une parcelle de pouvoir de domination sur d'autres (c'est une définition des cadres !) reste sans doute un levier d'obtention de comportements positifs, mais certainement pas une garantie de son rendement. L'évolution de la part de ce travail de « force trans-format » en un travail « d'invention in-format » et n'est ni anodine, ni marginale. Le principal de ce qu'il produit n'est pas reproductible à l'identique. Le travailleur du savoir ne se contraint, ni dans le cadre des 35 heures, ni dans l'espace désigné d'un bureau ou d'un collectif limité à ses collègues salariés. L'autorité et la hiérarchie, le mix de liberté de

² Jeu sur la signification du « R » (risques ou ressources) de l'acronyme RPS, proposé par Yves Clot dans « Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux », La Découverte, mai 2010.

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ?

protection et de liberté d'opportunité se déplacent. Le deal (salarial ou non) doit alors être réinventé avec le besoin croissant de cette « force d'invention »³. On ne peut plus la coordonner efficacement, mais elle doit toujours coopérer. A terme, c'est le salariat lui-même qui devra trouver des aménagements. Sur la durée, la confiance et la coopération des cerveaux pose en effet la question de leur rémunération. Pour l'instant, le consensus autour du salariat et de l'acceptation du lien de subordination suffit à écarter l'épineux problème que cette « valorisation » induit à termes, tout particulièrement sur la question de la propriété intellectuelle de cette production.

D'où l'espace d'une utopie, peut-être improbable, mais réaliste et surtout optimiste dans ces temps de grande morosité teintée d'impuissance. Elle serait que la démocratie, comme principe d'organisation de ce travail d'in-formation, constitue un « avantage discriminant décisif », non pas seulement du point de vue de sa légitimité politique ou de sa « désirabilité sociale », mais à l'aune de son efficacité économique. L'utopie est dans le dépassement d'une démocratie au travail pensée, non plus comme un « luxe » accessible seulement aux salariés en CDI des grandes entreprises des sociétés riches et protégés, mais comme un levier d'efficacité du travail productif et de la performance. Cette démocratie bien sûr a un prix, mais ce n'est pas seulement un coût. Les impasses de la coordination face à la complexité exigent de penser les conditions de la coopération et d'investir sur un « actif immatériel » à haut rendement ; la qualité du lien social, la confiance⁴, quitte à repenser progressivement les termes même du contrat salarial.

*
* *

Sommes-nous en plein rêve dans le monde des Bisounours ? Serait-ce là simplement une reformulation parmi d'autres du vieux rêve parousiaque, version libérale cette fois, selon lequel « happy workers make happy clients » ?

Pas sûr, si l'on mobilise une réflexion sur les exigences nouvelles d'organisation que requiert justement la performance du travail intellectuel et de la production immatérielle. Il faut tenter l'hypothèse que la « pulsion démocratique » peut favoriser des organisations du travail qui démontrent une efficacité supérieure à celle obtenue à l'aide de la division du travail..., dans un monde où l'éducation et la citoyenneté ne seraient plus des handicaps, mais bien les premières « externalités positives » ! Le fatalisme n'est pas la seule posture raisonnable si l'on peut démontrer que la division du travail n'est pas adaptée à la production immatérielle mobilisant du travail intellectuel, informationnel, relationnel. Puisque ce n'est pas encore fait, il n'est pas dit que cela soit possible. Mais il n'est pas plus démontré que cela ne puisse pas le devenir.

³ Yann Moulier Boutang, « Le capitalisme cognitif, la nouvelle grande transformation », Multitudes, Idées, Editions Amsterdam, mars 2008, p 143-149.

⁴ Christian du Tertre y insiste dans ses travaux sur l'économie des services. CF. Conférence ATEMIS, extraits sur le site : <http://www.atemis-lir.com/videos-conferences>. Voir également « Donner et prendre ; la coopération en entreprise », Norbert Alter, La Découverte 2009.