

LES RAPPORTS SOCIAUX DE SEXE DANS LE NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF

par Jean-Pierre DURAND

Après plusieurs années d'utilisation du concept de *nouveau modèle productif*¹, il est légitime de prendre du recul et de s'interroger sur sa pertinence. Le concept de modèle est-il aussi efficace qu'il y paraît ? N'enferme-t-il pas la pensée dans une coque où l'harmonie et la cohérence l'emportent sur les tensions, les conflits et les contradictions ? Autrement dit, permet-il de concevoir le changement et la dynamique sociale ? Par ailleurs, rien n'est nouveau durablement et pourquoi ne peut-on pas dénommer précisément le nouveau modèle productif à partir de ses caractéristiques et de ses composantes essentielles ?

Au-delà des questions relatives à la pertinence du concept de modèle productif lui-même, on peut s'interroger sur la place qu'y occupent les rapports sociaux de sexe. En effet, il apparaît nécessaire de prendre en compte les dimensions de genre, d'âge et d'ethnie pour comprendre les segmentations du marché du travail et les modes différenciés de mobilisation de la main-d'oeuvre dans des situations elles-mêmes stratégiquement différenciées. La variable de genre prend toute son importance dans les nouveaux secteurs (grande distribution, restauration rapide, centres d'appels, etc.), dans le rapport aux technologies de l'information, dans le développement des compétences, etc. En même temps, les formes diverses d'allongement du temps de travail (en soirée et le week-end) ou de mise à disposition de la main-d'oeuvre dans des horaires décalés, perturbent la vie de couple et la vie familiale, portant préjudice à tous dans des proportions dont il ne faudrait pas exagérer les disproportions.

¹ R. Boyer et J.P. Durand, *L'après fordisme*, Syros, 1993 et 1998 ; J.P. Durand, Introduction et conclusion à J.P. Durand, P. Stewart et J.J. Castillo, *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, La Découverte, 1998 ; J.P. Durand, "Le nouveau modèle productif" in G. Borlier et C. Durand, *La nouvelle division du travail*, Ed. de l'Atelier, 1999.

Retour sur le modèle fordien

Le recours au concept de nouveau modèle productif s'inscrit dans la continuité théorique de l'utilisation du concept de modèle productif fordien, lequel s'était illustré par l'expansion économique forte et durable du monde industrialisé durant les Trente Glorieuses. Ce modèle fordien, défini en tant que tel à la fin des années 70 par l'Ecole de la Régulation, intègre les trois définitions principales que l'on peut donner du fordisme.

Dans l'usine, au niveau micro-social, le fordisme se fonde sur l'application systématique du convoyeur au montage des biens industriels, tel que Henry Ford l'a utilisé au début de ce siècle pour monter ses dynamos et ses châssis automobiles. Selon Ford lui-même, le convoyeur (autrement dit la chaîne) possède deux avantages : d'une part, il économise les déplacements inutiles des ouvriers puisque l'ensemble à monter vient désormais vers eux ; d'autre part, il leur impose un rythme de travail, à savoir celui du défilement du convoyeur. A partir de là, toutes les rationalisations des opérations soutenues par les principes scientifiques d'organisation du travail de Taylor étaient possibles, fondant des gains de productivité continus du travail.

Le second principe fordien réside dans la production de biens uniformes afin d'en réduire les coûts (la fameuse Ford T). Prolongeant le principe de standardisation des pièces afin d'en faciliter le montage et l'échange – principe déjà largement utilisé dès le XIXème siècle – à l'ensemble du véhicule, Ford souhaite diffuser son produit le plus largement possible grâce à des prix attractifs², considérant que c'est par le nombre qu'il accroîtra ses profits. La production de masse avait dès lors son théoricien.

Enfin, le fordisme tire ses heures de gloire du "five dollars a day", c'est-à-dire de la décision d'Henry Ford de doubler le salaire de ses ouvriers pour mettre fin au fort turn

² A Henry Ford, promoteur de la Ford T, s'opposera Alfred Sloan chez General Motors qui entendait produire une gamme de voitures destinées aux différentes bourses. Si les principes diffèrent sur le plan commercial (Ford produira ultérieurement lui aussi une gamme complète de voitures), les deux compagnies utiliseront la standardisation des pièces et les longues séries comme stratégies de profit.

over qui réduit considérablement l'efficacité de ses usines. Si l'objectif est atteint, c'est grâce à une sorte de dressage social des ouvriers – les ouvrières ne bénéficiaient pas du "five dollars a day" – qui devaient arriver à l'heure, ne pas s'absenter, ne plus fréquenter les bars après le travail, etc. Dressage d'ailleurs largement favorisé par l'utilisation systématique de psychologues et des premiers sociologues pour contrôler les comportements sociaux des ouvriers. Ce fameux ouvrier américain ou ouvrier masse, décrit ultérieurement par A. Gramsci, était discipliné au travail comme dans sa vie privée et pouvait consommer des biens industriels en raison de son "haut" salaire.

En ouvrant l'espace de consommation à la masse ouvrière par le versement du "five dollars a day", Ford avait résolu – au moins provisoirement – la contradiction du capitalisme mise à jour par Marx entre création et réalisation de la valeur³. Désormais, les ouvriers devenaient, par leur nombre et par leur pouvoir d'achat, l'un des marchés essentiels pour la production industrielle. Ultérieurement, des institutions comme l'Etat ou les syndicats ont favorisé le développement du pouvoir d'achat des ouvriers et des travailleurs en général. En finançant l'éducation et une grande partie des dépenses de santé, l'Etat permettait aux salariés de réserver une part plus grande de leurs revenus à la consommation de biens industriels. De même, les syndicats réclamaient de meilleurs salaires ou échangeaient tout inconvénient dans la production (insalubrité, pénibilité des tâches...) contre une augmentation salariale. Ce qui satisfaisait largement les ouvriers qui s'engageaient plus avant dans leur travail, pourvu que les salaires soient conséquents (implication salariale). Le résultat fut, essentiellement après la seconde guerre mondiale, la mise en place d'un cercle vertueux dans lequel la consommation augmentait exigeant toujours plus de produits industriels. Lesquels étaient fabriqués par un nombre toujours croissant de travailleurs (en Europe c'est l'époque où les paysans, les fermiers, les émigrés entrent dans les usines et les bureaux) disposant de revenus réguliers, appelant à leur tour de nouvelles consommations.

Les trois dimensions du fordisme, décrites ci-dessus, font système : les gains de productivité nés de l'organisation de la production sont élevés et durables tandis que les salariés sont mobilisés par des salaires qui leur paraissent conséquents (parce qu'ils les

³ Cf. pour un exposé simplifié *Sociologie de Marx*, Collection "Repères", La Découverte, 1995.

comparent à leurs revenus antérieurs de petits paysans, de sans emploi à la périphérie de l'Europe et des Etats-Unis, ou de femmes au foyer). Ces salaires apparaissent conséquents même s'ils s'accompagnent de revendications fortes et de grèves pour de nouvelles augmentations puisque les prix des biens diminuent dans l'absolu en raison de l'allongement des séries lié à la consommation de masse. Les travailleurs ont accès à la Mobyette, puis à l'automobile, aux appareils ménagers de plus en plus nombreux, au mobilier fabriqué industriellement, etc. Le soutien indirect de l'Etat à la consommation et la satisfaction des revendications salariales, toujours possibles parce que les profits des entreprises sont élevés, alimentent ce cercle vertueux de l'expansion économique durable.

Le concept de modèle productif

Le concept de *modèle fordien* prend en compte ces trois principaux paradigmes du fordisme et les intègre en une totalité cohérente qui montre les ressorts du cercle vertueux de la croissance économique. En utilisant le concept de *modèle productif*⁴ et faute d'un meilleur terme, nous voulons seulement organiser le va-et-vient entre les niveaux micro et macro socio-économiques. En effet, nos disciplines et nos théories ont tendance à s'enfermer dans l'une de ces deux sphères en délaissant l'autre. Or, le particulier ne saurait s'expliquer sans le général et celui-ci ne cesse d'être influencé par le particulier. La question n'est plus de créer ou de constituer un objet méso-social ou économique comme l'entreprise, la ville, le quartier ou l'Etat car cette construction s'avère rapidement une chimère qui ne tient compte ni des déterminants structuraux ni de l'activité des petits groupes ou des interactions individuelles. Pour nous, la question épistémologique est celle du mouvement de la recherche, de l'animation systématique du va-et-vient entre les déterminants socio-historiques et l'action particulière des groupes et des individus qui interprètent les possibles pour modifier et transformer ce qui a pu apparaître immuable à une période précédente : ici, il faudrait convoquer aussi les goûts, les valeurs – et leur mode de constitution – des uns et des autres, les

⁴ qui vaut ici en tant que système productif sauf que ce concept est entaché de l'unanimisme des théoriciens du systémisme des années 50-60.

innovations techniques, etc., ce que l'on n'a pas toujours le temps de faire dans une "sociologie du travail" trop souvent tournée vers l'effectivité du travail, salarié ou non.

Le recours au concept de modèle productif a pour objectif de montrer la *cohérence de l'arrangement des paradigmes constitutifs du modèle* à un instant donné. En désignant la cohérence des paradigmes, on veut montrer le fondement de son efficacité puisque nous appartenons à une civilisation où le privilège accordé à la raison conduit à préférer l'efficacité à tout autre critère de jugement. Cette cohérence correspond à une reconstruction théorique qui désigne un équilibre, un état stabilisé du modèle, qui sont en général très éphémères : ce sont par exemple les années 60 dans les Trente Glorieuses qui ont pourtant été bouleversées par les printemps de 1968, la guerre du Viêt-nam et la restructuration accélérée de l'économie par le renforcement du capital monopoliste. Autrement dit, la cohérence ne désigne qu'une stabilité momentanée, mais c'est celle-ci qui caractérise le modèle décrit en tant qu'objectif à atteindre au nom de l'efficacité. Considérer la stabilité d'un modèle comme toujours provisoire, comme toujours à recommencer, signifie que si la cohérence reste l'objectif, les tensions, les contradictions et les forces de destruction sont toujours à l'oeuvre et qu'elles doivent être au centre des préoccupations du chercheur.

Ainsi, si la cohérence des paradigmes est la raison d'être du recours au concept de *modèle productif*, l'attention du chercheur doit être focalisée sur les causes de la destruction ou de l'impossibilité de cette cohérence puisque celle-ci et la stabilité socio-économique qui l'accompagne ne constituent que de courts instants dans l'histoire. Tout modèle productif possède en son sein les tensions, les contradictions et les conflits qui détruisent sa cohérence pour en fonder de nouvelles caractérisant d'autres modèles productifs à venir. Au fondement de ces tensions et du changement historique, on peut citer la contradiction entre le capital et le travail (avec l'état du syndicalisme et des forces politiques), l'innovation technique permanente et irréversible, la disponibilité monétaire (trop ou pas assez de liquidités disponibles), l'interventionnisme étatique (trop ou pas assez d'intervention sociale – ou économique – de l'Etat), le niveau d'efficacité des systèmes de formation et de qualification, la productivité des laboratoires de recherche et leur capacité de diffusion des découvertes, etc.

Tous ces facteurs participent à la déstabilisation de la cohérence de tout modèle productif, sauf lorsqu'ils trouvent un équilibre toujours provisoire : on peut citer le maintien actuel d'une "juste" masse monétaire aux Etats-Unis par la Réserve fédérale, ou bien, dans un autre cadre, la satisfaction des revendications salariales durant les années 60-70 par un patronat disposant de confortables bénéfices dans une économie en expansion, etc. A chaque fois, l'analyste doit tenir compte de la dimension structurelle de l'objet (la politique de crédit, le cercle vertueux de la croissance...) et des pratiques des groupes sociaux et des acteurs (consommation ou épargne, mobilisation et militantismes syndicaux, etc.).

Le nouveau modèle productif

Le modèle fordien entre en crise dans les pays industrialisés au milieu des années 70 pour plusieurs raisons dont on peut retenir ici les principales. D'une part, les gains de productivité s'essoufflent dans l'industrie et dans les services car les techniques d'automatisation stagnent tandis que le modèle fordo-taylorien ne mobilise plus les salariés dans les tâches répétitives et monotones : l'implication salariale ne joue plus guère face à un travail rébarbatif et à des salaires stabilisés en raison de la crise de rentabilité des firmes. D'autre part, ce fort taux d'équipement des ménages en automobile et en appareils ménagers, transforme le marché d'équipement en marché de renouvellement, nécessairement bien moins dynamique que le précédent : face à ce que les économistes ont appelé l'épuisement de la norme de consommation, les nouveaux produits (chaînes Hi-Fi, magnétoscopes...) ou les nouveaux services, sont largement fabriqués hors Europe et Etats-Unis ou bien ne possèdent qu'une faible valeur ajoutée (disques, programmes TV, tourisme...).

L'Etat entre en crise à son tour, d'abord parce que ses revenus fiscaux baissent en période de récession : le financement de l'éducation et de la santé se détériore, ces besoins fondamentaux sont de plus en plus pris en charge par les familles, réduisant le pouvoir d'achat des plus démunis. Enfin, pour plusieurs raisons, le syndicalisme

abandonne de sa puissance tandis que les revendications salariales s'effacent au bénéfice de la défense de l'emploi avec des succès plutôt relatifs⁵.

Le cercle vertueux fordien s'est transformé en une spirale dépressive qui conduit à la crise de l'accumulation du capital, laquelle couvre approximativement la décennie 75-85. Depuis la fin des années 80, en dehors de quelques années noires comme 1993, la plupart des entreprises ont renoué avec les profits et l'accumulation du capital a repris son cours. Si la norme de consommation a peu évolué – les biens et services informationnels occupent une place croissante, mais leur rôle dans la création de valeur ajoutée reste, au moins en Europe, marginal par rapport aux autres secteurs des biens et des services –, nous assistons au retour à de forts gains de productivité dans les entreprises.

Les solutions et les paradigmes productifs utilisés dans les entreprises (niveau micro-social) entrent en cohérence avec la constitution d'un marché du travail possédant de nouvelles caractéristiques au niveau macro-social (fort taux de chômage, segmentation accrue, flexibilité croissante...) tandis que l'Etat et le syndicalisme, pour des raisons différentes, continuent à s'effacer.

Nous ne pouvons pas détailler plus en avant le fonctionnement du nouveau modèle productif dans un court article⁶ et nous focaliserons l'analyse sur le niveau micro-social dénommé *appareil productif* ou quelquefois *modèle industriel*, quoique cette appellation semble exclure la sphère des services, ce qui ne saurait ??? de notre démarche. Cette focalisation sur l'appareil productif, que d'aucuns appelleront la firme, ne doit pas non plus nous faire omettre de le situer en permanence dans son contexte, à savoir le marché des biens et des services (qui réfère nécessairement à la globalisation), le marché du travail et bien sûr les initiatives étatiques, que ce soit en matière économique, monétaire, sociale (système de formation, régulation du rapport salarial...) ou de réglementations diverses (commerce international, normes des produits...), etc.

⁵ A propos des causes de la baisse d'influence du syndicalisme, voir J.P. Durand, "Syndicalisme et nouveau modèle productif", *La Pensée*, 4/1999.

⁶ Pour une présentation plus complète du va-et-vient entre les différents niveaux, voir "Le nouveau modèle productif", cité en note 1.

Pour des raisons analytiques, nous dissociions dans l'appareil productif *l'organisation productive* de la *relation salariale*. Depuis deux décennies, l'organisation productive a été profondément bouleversée, d'une part par le recours intensif aux TIC, d'autre part par l'intégration multidirectionnelle de la production, largement rendue possible par ces technologies de l'information et de la communication. L'effet économique des TIC – en terme de gains de productivité – ne doit pas être étudié à travers leurs manifestations spectaculaires (robotisation, automatisations diverses, suppression des dactylos ou multiplication des PC dans tous les bureaux...), mais plus finement par leur capacité à stocker et à traiter rapidement des quantités d'informations inimaginables voici deux décennies, tandis qu'elles décuplent les capacités et les vitesses de communication (Internet, Intranet, *groupware*...). Ces nouvelles capacités de traitement et de communication dépendent largement de l'état de la relation salariale en matière de qualification des personnels, de mobilisation des salariés, etc. et ce n'est que lorsque ces conditions optimales sont remplies que les investissements deviennent efficaces. Ce temps de latence pourrait être plus long que prévu initialement et l'on peut penser que les importants gains de productivité observés depuis 1998 aux Etats-Unis proviennent de la maîtrise présente des TIC dans l'espace productif⁷.

Les TIC constituent l'un des principaux outils de l'intégration intra-entreprise et inter-firmes⁸ (que l'on ne saurait dissocier, sauf pour l'analyse), l'autre voie de l'intégration résidant dans de profondes réorganisations conduites depuis deux décennies. Dans l'entreprise, *l'intégration fonctionnelle* signifie la disparition des "doublons" (c'est l'un des objectifs du *reengineering*) et surtout le décloisonnement entre les fonctions et entre les services (par exemple, entre bureaux d'études, bureaux des méthodes, ateliers, etc.). L'ingénierie concourante, qui substitue le travail simultané des services au travail séquentiel de la période fordienne, vise à réduire les délais de développement des

⁷ Cf. M.H. Hitt and E. Brynjolfsson, *Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance*, MIT, september 1998, mimeo.

⁸ Il faut ajouter à ces deux types d'intégrations maîtresses celle qui associe les activités de R et D à l'industrialisation : la firme qui transforme le plus rapidement une découverte scientifique ou un produit disponible sur le marché, bénéficie d'un avantage économique durable, le prix du ticket d'entrée sur le marché ne cessant de croître avec le temps. Cette intégration R et D/industrialisation, bouleverse le travail des chercheurs et les rapproche du monde des affaires tandis qu'il modifie en profondeur les bureaux d'études qui doivent intégrer en permanence les concepts de la R et D.

produits et à accroître leur qualité et leur manufacturabilité pour en réduire les coûts. Cette nouvelle organisation, de la conception à la fabrication, utilise massivement des bases de données communes et les capacités de communication intensive des TIC. Dans la logistique, dans la grande distribution, dans les banques et les assurances, l'association des TIC et des réorganisations fonctionnelles intègre l'activité des salariés réduisant considérablement les coûts de "reprise" du travail de l'un à l'autre, les coûts de transaction entre salariés, tandis qu'une partie de leur travail passé est accompli automatiquement par les machines.

L'intégration inter-firmes rapproche le donneur d'ordres de ses fournisseurs, eux-mêmes donneurs d'ordres à des sous-traitants de rang $n + 1$. Cette désintégration de la firme fordienne, très intégrée verticalement, repose sur le principe du recentrage autour du métier principal de la firme qui doit conduire à une meilleure efficacité à travers la spécialisation et les économies d'échelle ; cette désintégration vise aussi la réduction des coûts de transaction entre services, considérant qu'ils sont réduits par la magie du marché, comparés à ceux régissant les relations internes à la grande entreprise. Cette externalisation des activités ou cette désintégration de la grande firme fordienne conduit à de nouvelles formes d'intégration d'entités juridiquement indépendantes dans ce que l'on dénomme aujourd'hui l'entreprise étendue ou l'entreprise réticulaire. Laquelle se structure comme un système de satellites de satellites, de satellites entre offreurs de biens ou de services qui organise une segmentation du marché du travail où les personnels les moins qualifiés et les moins protégés (absence de syndicats, méconnaissance des conventions collectives...) se trouvent à la périphérie⁹ (voire à la périphérie géographique des pays industrialisés). Cette nouvelle intégration dans l'entreprise étendue possède des avantages considérables du point de vue du noyau puisqu'elle refoule à la périphérie la plupart des difficultés : réduction des coûts des composants, tâches répétitives difficiles et à faible valeur ajoutée, ajustement (grâce aux TIC) des délais de livraison dans cette coopération complexe, prise en charge des coûts de stockage et de manipulation, etc.

⁹ En fait, cet éclatement entre noyau et périphérie fonctionne aussi *dans* toutes les entreprises qui, de fait, pratiquent la même segmentation du marché du travail.

Cette double intégration *dans la firme* et *dans le réseau* inter-firmes est traversée par un autre principe révolutionnant l'organisation de la production et du travail, à savoir la *généralisation du flux tendu*. Si le principe des flux n'est pas nouveau, en revanche celui du *flux tendu* l'est. Le flux tendu issu des principes du juste-à-temps a non seulement pour intérêt de réduire les stocks (donc de réduire la masse de "capital circulant") mais surtout de mobiliser les salariés sur les causes des dysfonctionnements à l'origine des stocks. Lorsque ceux-ci adoptent et s'approprient le principe du flux tendu (ont-ils le choix quand la direction d'entreprise a décidé sa mise en place ?), celui-ci règle en très grande partie les contenus et l'intensité du travail des salariés : en "naturalisant" les contraintes, le flux tendu peut permettre la réduction de la ligne hiérarchique tandis que les salariés ont l'impression d'une plus grande autonomie, qu'ils sont "maîtres à bord", qu'"ils s'emploient eux-mêmes". Voici autant de raisons qui expliquent la généralisation du flux tendu dans toutes les fonctions de l'industrie (entre firmes, entre ateliers, dans chaque atelier mais aussi dans la conception à travers l'ingénierie simultanée, etc.) et dans les services : grande distribution, banque, assurance, restauration rapide, etc.

Pour mettre en oeuvre cette réorganisation productive multidimensionnelle (intégrations à plusieurs niveaux, flux tendu), les chefs d'entreprise et leurs adjoints responsables des "ressources humaines" ont profondément transformé la relation salariale.

Relation salariale et division sexuelle du travail

La relation salariale peut être définie à partir de quatre composantes essentielles au travers desquelles les employeurs tentent d'orienter l'activité des salariés pour *accroître l'efficacité du travail*¹⁰. Ces quatre composantes complexes ne sont pas univoques au sens où les directions d'entreprises ne peuvent pas les orienter comme bon leur semble : elles possèdent un héritage historique, elles dépendent des technologies passées et en développement, toute réforme est médiatisée par un groupe social ou une catégorie qui tend à en infléchir le sens pour son propre bénéfice ; enfin, le rapport capital-travail

¹⁰ On distingue ici la *relation salariale* (concept désignant un objet micro-social en permanence influencé par les stratégies globales des firmes par les politiques étatiques, par le marché du travail, etc.) du *rapport salarial*, concept définissant l'ensemble des rapports entre le capital et le travail, au niveau macro-social, dans le modèle productif.

laisse place à des résistances tandis que l'Etat multiplie les règlements et que le marché du travail possède des inerties condamnées par tout employeur.

Ainsi, *l'organisation du travail* dépend largement des techniques, mais aussi du marché du travail avec une marge d'interprétation étroitement liée aux autres composantes. Les *relations hiérarchiques* ou le mode de commandement influencent profondément l'"ambiance au travail", c'est-à-dire les modalités de mobilisation des salariés, laquelle relève aussi de la nature des tâches, donc quelque part de l'organisation du travail. Le *système de rémunérations* est le troisième facteur de mobilisation des salariés, s'agissant des revenus monétaires, des rémunérations symboliques et des promesses de promotions ou de stabilisation statutaire : les modes de gestion de l'emploi par les directions d'entreprises fondent de plus en plus leur politique de recrutement et agissent plus ou moins directement sur les attitudes des salariés vis-à-vis de leur travail et de leur employeur. Enfin, le mode de commandement et les rémunérations réfèrent au *syndicalisme* : est-il présent ? Si oui, est-il uni ou divisé, d'opposition radicale ou d'accompagnement ? Là aussi l'histoire marque le présent et les nouveaux secteurs d'activités où les firmes sous-traitantes, souvent sans passé, connaissent des relations employés/salariés, sont largement favorables aux premiers. Ailleurs, les directions tentent de contourner les syndicats par une politique de communication qui fait de la hiérarchie le seul canal d'expression des ouvriers ou des employés.

En résumé, la relation salariale est le lien de condensation de forces contradictoires que les directions d'entreprises tentent d'orienter vers l'objectif d'accroître l'efficacité du travail. On remarquera que cet objectif est lui-même de plus en plus partagé par les salariés eux-mêmes, de plus en plus convaincus – par leurs employeurs – que le travail efficace pérennise leur entreprise dans leur emploi puisque nous sommes, au moins en Europe, dans une période longue de crise de l'emploi. Un premier débat pose – quand il le peut – la question du partage des gains de productivité. Mais le débat principal, ou plutôt la préoccupation essentielle des directions d'entreprises, reste la *rémunération a minima de la disponibilité maximale* des salariés. Et il apparaît assez clairement que si cette question était moins prégnante durant la période de croissance fordienne, elle a repris de son acuité depuis deux décennies. A travers cette formule de la rémunération

minimale de la disponibilité maximale, nous désignons trois phénomènes extrêmement imbriqués :

- la pression permanente pour maintenir les salaires au plus bas (par exemple la réembauche, au début des années 90, des salariés américains licenciés au milieu des années 80 s'est faite 20 à 40 % au-dessous du niveau précédent ; les pressions sur les charges sociales des bas salaires vaut dans le même sens, etc.),
- la volonté de ne rémunérer que le temps de travail effectif d'une main-d'oeuvre disponible en permanence (disponibilité temporelle),
- la volonté d'accroître l'implication des salariés en rémunérant leur subjectivité plus que le résultat concret de leur travail (disponibilité de la subjectivité).

Dans ce triptyque, les femmes – et dans une moindre mesure les jeunes – sont particulièrement vulnérables. Si le fait que les pressions sur les bas salaires touchent déjà les femmes durablement et est aujourd'hui largement reconnu, les questions de disponibilité – en particulier temporelle – méritent d'être approfondies, quoique nous ne fassions ici qu'ouvrir le débat entre l'approche en terme de modèle productif et de division sexuelle du travail.

La disponibilité temporelle des femmes

La question de la disponibilité des salariés doit être posée à travers deux situations : l'allongement de la journée de travail à salaire constant et la rémunération des seules heures effectuées de salariés mis en position d'attente en permanence. Quoique ces deux types de situations diffèrent dans leur forme, elles se ressemblent quant au fond puisqu'il s'agit à chaque fois d'allonger considérablement le temps d'astreinte, c'est-à-dire le temps mis à la disposition de l'employeur, qu'il soit ou non effectivement travaillé. Cette situation rompt fondamentalement avec le compromis fordien où seul le temps réellement travaillé, encadré par des conventions collectives – donc limité – était rémunéré ; dit autrement, tout inconvénient tel que l'allongement des temps d'astreinte était, dans la plupart des cas, payé.

L'allongement non rémunéré des temps de travail concerne les salariés en position d'encadrement qui arrivent avant et partent après les subalternes : ce sont ici essentiellement des hommes, y compris dans les secteurs à forte main-d'oeuvre féminine comme dans l'industrie électronique, dans la grande distribution, dans la restauration rapide, etc. Ce même allongement du temps de travail concerne aussi les salariés (souvent "cadres" en France, "executives" dans le monde anglo-saxon) en position de responsabilités administratives ou de projet qui, la plupart du temps, rapportent du travail au domicile après s'être fait offrir un ordinateur portable par leur entreprise... Ici, les femmes sont un peu plus nombreuses que précédemment, tandis qu'elles se heurtent à un dilemme : assurer en priorité les tâches domestiques plus ou moins partagées avec leur mari en délaissant une partie du travail de l'entreprise, ou bien privilégier leur carrière professionnelle au détriment de leur vie familiale, y compris en refusant d'avoir des enfants ou tout simplement en écartant toute vie conjugale, "choix" de plus en plus fréquent¹¹.

Le "retard" de carrière ou le désavantage des femmes exclues par rapport à leur homologue homme, a été maintes fois démontré ; on peut toutefois être assuré qu'en période de concurrence exacerbée entre individus acceptant l'allongement non rémunéré du temps de travail, les femmes seront perdantes et que l'écart entre les deux sexes se creusera. Sauf à penser que les employeurs utiliseront avec profit un fait de société dont ils ne sont pas les seuls promoteurs, à savoir la croissance rapide du célibat ou du nombre de mères isolées dégagées des obligations domestiques (et quelquefois affectives) par la famille ou par la rémunération d'une autre personne.

En France, l'échange de la réduction du temps de travail (la semaine de 35 heures) contre l'accroissement de la flexibilité à travers l'annualisation du temps de travail (voir la tri-annualisation dans certaines branches comme l'automobile) conduit à la fois à ne rémunérer que le temps effectivement travaillé *et* à accroître la disponibilité des salariés : en effet, ils travaillent désormais au rythme des demandes saisonnières ou des cycles de vie des produits. Si l'annualisation du temps de travail touche tous les salariés, il

¹¹ Cf. D. and M. Collinson, "Corporate Liposuction in the UK Financial Services" *13th Labour Process Conference*, University of Lancashire, 1995.

serait intéressant de comparer les accords de branche ou les accords d'entreprises pour voir si ceux qui touchent prioritairement le travail des femmes – et qui souvent possèdent plutôt un syndicalisme d'accompagnement – ne leur sont pas plus défavorables en terme d'amplitude des variations horaires saisonnières et/ou de pertes de revenus salariaux (fin des heures supplémentaires).

Le modèle de l'organisation de la disponibilité temporelle des salariés réside certainement dans ce que nous dénommerons le *travail par vocations*, même s'il n'a pas cette appellation officiellement, trop négative pour être utilisée par les employeurs¹². Le travail par vocations touche prioritairement les femmes et les jeunes dans les nouveaux secteurs tels que la grande distribution, la restauration rapide, les centres d'appels, etc. Les jeunes femmes ou les jeunes filles sont ici les catégories privilégiées dans le recrutement de caissières, d'hôtesse de vente, d'"équipières" (dans la restauration rapide) ou de télé-opératrices (dans les centres d'appels).

En fait, comme nous allons le voir, ces secteurs nouveaux ont construit un modèle de la flexibilité de l'emploi, essentiellement des femmes, qui correspond au modèle rêvé des entreprises en général, voire du secteur public lui-même, en un temps de déréglementation. Le principe essentiel repose sur le paiement des seules heures effectivement travaillées durant lesquelles la porosité du temps de travail est d'ailleurs réduite au maximum ; ce qui est d'autant plus facile à réaliser que les clients font pression sur les caissières ou les équipières pour qu'elles effectuent leurs tâches le plus rapidement possible. Plus encore, les contrats de travail sont généralement à temps

¹² Nous n'avons pas voulu développer ici les questions posées par le télé-travail à domicile institutionnel (à différencier de celui "spontané" des cadres) dans les fonctions subalternes de dactylographie et de secrétariat. Car notre hypothèse est qu'il n'a que peu de chances de se développer en tant que tel tant il ré-enferme les femmes dans l'espace domestique mixant les temps et les espaces eux-mêmes (cf. J.P. Durand, "Mais qui parle donc du travail à domicile ?", *Revue Après*, du Centre Pompidou, 1984). La résistance des femmes face au télé-travail à domicile, conjuguée à celle des cadres qui craignent de voir leur fonction sociale disparaître avec la disparition de leurs subordonnées, rend peu probable le développement de cette forme de travail dans les proportions envisagées par les futurologues, pour ce qui est des tâches subalternes à faible antinomie. A l'opposé, on peut voir se développer lentement des télé-centres associés à des entreprises récentes et implantés à proximité des lieux de résidence de leurs personnels essentiellement féminins. Quoique la plupart du temps les formes juridiques restent à inventer, l'objectif de ces télé-centres – souvent gérés par des femmes – est d'offrir les conditions de travail et de demande de disponibilité des femmes semblables aux entreprises traditionnelles. Il est vrai qu'au moins dans la phase d'implantation de ces télé-centres les conditions d'emploi peuvent s'apparenter au travail à la vacation décrit ci-dessous.

partiel, officiellement pour être compatibles avec les contraintes horaires des étudiantes ou des mères de famille, mais de fait pour correspondre aux pics horaires de la grande distribution, de la restauration rapide ou des centres d'appels. Le temps partiel a aussi quelques avantages en matière de gestion du personnel : les pauses n'y sont pas rémunérées (elles le sont de moins en moins ailleurs, il est vrai, si l'on se réfère à l'application de la loi des 35 heures), tandis que les heures supplémentaires (liées aux phénomènes saisonniers) ne sont pas rémunérées à un taux majoré. Il suffit de prévenir officiellement l'intéressée sept jours à l'avance qui en général accepte pour ne pas passer pour un mauvais élément ou tout simplement par besoin de complément de salaire. Ce "temps choisi", souvent perçu comme tel par les intéressées (plus qu'on ne le pense) est donc déjà *choisi* par les employeurs qui y trouvent intérêt à plusieurs niveaux.

Lorsque le temps de transport du domicile à la grande surface commerciale est trop long, les caissières et quelquefois les conseillères de vente, attendent leur prochaine vacation dans une salle – souvent équipée d'un poste de télévision – généreusement mise à leur disposition par la direction. Non seulement elles sont là, totalement disponibles et prêtes à aider gratuitement leur collègues si nécessaire, mais elles peuvent aussi "tuer le temps" en faisant leurs achats dans l'enseigne ou dans le centre commercial.

En Belgique et en Suisse les directions des grandes surfaces ont inventé le *travail à l'appel*. Même s'il a été reconnu illégal par les tribunaux, les directions continuent à y recourir : elles appellent leurs salariées à leur domicile, seulement quand elles ont besoin de leurs services et ne rémunèrent bien sûr que le temps travaillé. Les femmes n'osent pas quitter leur domicile de peur de perdre l'occasion de travailler, donc de perdre un revenu. Ces temps d'attente ne diffèrent pas du temps du chômage puisqu'ils sont des temps morts, des temps sans projet et qu'ils sont traversés par la même incertitude sur les chances de travailler. Enfin, sa segmentation avec la succession d'heures travaillées et d'heures d'attente durant lesquelles rien de durable ne peut être entrepris, signifient une disponibilité totale envers l'entreprise ; disponibilité physique (l'attente) et surtout mentale (la peur de manquer l'occasion de travailler et l'ardent souhait qu'elle se manifeste). Ainsi, le temps de l'entreprise occupe et domine

pleinement le temps de ces femmes, pourtant déclaré libre ou domestique. La double pénétration de l'incertitude et du temps entrepreneurial dans la vie des femmes travaillant à l'appel signe une autre étape d'aliénation dans le salariat que quelques-unes déclaraient pourtant en voie de désuétude : la "désafiliation" ne deviendrait-elle pas le stade suprême de l'aliénation salariale ?

Enfin, le travail en vacation et plus généralement le concept de disponibilité révèlent toute la sexuation du temps. Non seulement ces femmes travaillant dans les nouveaux secteurs n'accèdent pas à des contrats de travail à temps plein avec les avantages qui leur sont liés (retraite en particulier, congés payés, jours d'absence rémunérés...), mais les horaires de travail correspondent en général aux heures de travail domestique. Les pics horaires de la grande distribution sont ceux durant lesquels les mères préparent les repas ; les pics horaires de la restauration rapide sont évidemment ceux des repas familiaux. Ainsi, contrairement à ce qui est durablement établi dans le sens commun, le travail dans ces nouveaux secteurs n'est pas congruent avec les disponibilités des femmes quand elles sont mères de famille. Pour y travailler, elles doivent faire un double sacrifice : décaler les tâches domestiques et la préparation des repas en particulier (ce qui augmente les problèmes liés au réchauffage des plats, aux anticipations diverses qui peuvent conduire à une détérioration irréversible des processus traditionnels et culinaires y compris avec une profonde transformation de la culture et des traditions culinaires que nous sommes en train de vivre) tandis qu'elles ne peuvent déjeuner et dîner avec leur famille.

Ici, il faudrait ajouter que ce ne sont pas seulement les femmes qui sont pénalisées par ces décalages horaires, mais tout autant les enfants et les pères ou époux. De quelle famille dispose-t-on quand aucun des repas ne peut être pris en commun, même le samedi, ou qu'aucun temps libre commun n'existe, le temps demeurant de plus en plus segmenté et atomisé dans des relations bilatérales sans aucune vie collective. Faut-il ici rappeler la fameuse citation de Marx et Engels selon lequel le capitalisme a tué la famille : "La bourgeoisie a déchiffré le voile de sentimentalité qui recouvrait les relations de famille et les a réduites à n'être que de simples rapports d'argent" (*Manifeste du Parti Communiste*).

Après un siècle de "progrès social", l'accroissement du temps libre disloque encore plus la famille que chacun s'accorde à reconnaître comme le lieu essentiel de socialisation et de constitution des personnalités individuelles. Autrement dit, et contrairement à ce qui est admis, le travail en vacation dans ces nouveaux secteurs ne correspond pas aux exigences de la fonction de mère de famille. Ce qu'ont bien compris certaines entreprises qui fondent leur politique du personnel sur le *turn over* élevé d'une population de jeunes, étudiants si possible de sexe féminin de préférence (pour des raisons commerciales¹³).

La disponibilité subjective

Au-delà de la question de la rémunération du seul temps travaillé, se pose pour les employeurs celle de l'efficacité commerciale de l'activité du salarié pendant le temps travaillé. On peut à nouveau décomposer cette dernière question en deux problématiques convergentes : comment lutter contre la porosité du temps travail, c'est-à-dire contre la non-activité du salarié pendant le temps rémunéré ? Comment rendre efficace l'activité du salarié, c'est-à-dire comment faire pour que cette activité ne soit pas seulement une occupation, mais produise un maximum de valeur ajoutée ?

Le flux tendu est la réponse actuelle à la première question puisque, à effectif minimal, et afin d'en respecter le principe essentiel, à savoir la non-rupture, il contraint les salarié(e)s à une activité intensive : dans le travail direct sur la matière, il imprime son rythme en travail humain ; dans le travail indirect, les activités curatives ou anticipatrices préviennent ou réparent dans l'instant tout aléa perturbateur, qui crée ainsi un stress permanent. L'organisation du travail correspondant au flux tendu est le *teamwork* dans lequel l'équipe de salariés polyvalents devient collectivement responsable du maintien du flux et de la qualité des produits et des services. Cette responsabilisation *collective* exige une forte cohésion de l'équipe : ce n'est donc plus la hiérarchie qui réprimande

¹³ Ici, une enseignante de la grande distribution a même réussi à persuader son personnel féminin de sa supériorité sur les hommes dans le fonction d'hôtesse de caisse : parce qu'elles connaissent mieux les produits du magasin que les hommes (?) elles y seraient plus efficaces ! Comme quoi la division sexuelle des tâches domestiques peut devenir un argument de motivation des salariées.

l'absence d'un membre ou la mauvaise performance de l'autre, mais les membres de l'équipe eux-mêmes. Or, la pression des pairs est toujours plus efficace que celle de la hiérarchie car ce sont les pairs qui reconnaissent d'abord socialement les salariés : cette reconnaissance construit ainsi collectivement une norme moyenne de travail que les membres de l'équipe sont conduits à respecter sous peine d'exclusion par leurs semblables. Enfin, cette norme de travail imposée dans l'équipe et par l'équipe introduit une transparence sociale sur l'activité réelle de chacun qui n'est pas pour déplaire à la direction de l'entreprise puisqu'elle la recherche aussi par d'autres biais tels que les cercles de qualité, le *kaizen*, la *Total Productive Maintenance* (TPM)¹⁴, etc.

Autrement dit, le *teamwork* provoque ou accélère une intériorisation des normes et des contraintes (cohérente avec la "naturalisation" des contraintes dont nous parlions ci-dessus à propos du flux tendu) qui peut s'interpréter comme une mobilisation de la subjectivité des salariés sur les objectifs de l'entreprise (ici le maintien du flux tendu à effectif minimal de salariés). Dans le même temps, cette mobilisation de la subjectivité est évaluée par le management à travers les diverses grilles d'évaluation individuelle ou les "entretiens de progrès" réalisés par le n+1. Car, à y regarder de près, au-delà de l'évaluation des résultats du travail et de la définition des objectifs personnels, c'est bien l'implication et l'engagement individuels et enfin la loyauté vis-à-vis de l'entreprise qui sont évalués, tout autant dans les nouveaux services que dans les industries traditionnelles comme l'automobile.

La "logique de compétences" que le MEDEF cherche à mettre en oeuvre en France relève de cette démarche sous couvert du dépassement de la gestion des qualifications jugées trop traditionnelles. Dans la modernité de l'évaluation des compétences – juste continuité de la GPEC – le *savoir-être* devient l'épicentre de l'appréciation par le management du comportement des salariés. Fondement de la définition de la compétence, ce savoir-être est bien la *disponibilité de la subjectivité* du salarié que les

¹⁴ Cf. J.P. Durand et P. Stewart, "La transparence sociale dans une entreprise française à capitaux japonais", *Sociologie du Travail*, 4/1998.

directions souhaitent évaluer. Ce que reconnaît un dirigeant d'entreprise en déclarant que "la compétence c'est la polyvalence plus la disponibilité"¹⁵.

Nous sommes bien là au cœur de l'une des ruptures caractérisant le nouveau modèle productif. En effet, nous sommes passés de *l'implication salariale* du modèle fordien, dans lequel les directions motivaient les salariés par des augmentations de salaires, à *l'implication contrainte* : ici, l'engagement des salariés se fait sans contrepartie positive, sauf celle d'être maintenu dans son emploi. La pression du chômage en Europe (ou le souhait de rester dans la grande entreprise qui dispense de nombreux avantages au Japon) oblige ou contraint les salariés à adopter les comportements de loyauté, de dévouement dans lesquels ils mettent à disposition de l'entreprise toute leur personnalité et leur subjectivité, y compris dans les fonctions d'exécution.

Cette double disponibilité systématisée, temporelle et subjective, qui touche particulièrement les femmes à travers l'emploi à temps partiel, par vacations ou à l'appel, demeure l'une des principales innovations (avec les transformations organisationnelles citées) qui fonde le retour à l'accumulation du capital après la crise du fordisme.

Quel avenir pour le "nouveau modèle productif ?"

En parlant de "nouveau modèle productif", nous voulons signifier qu'un arrangement cohérent de paradigmes s'est peu à peu mis en place depuis la fin des années 80, se substituant au modèle productif fordien. Cette appellation plutôt pauvre se référant à ces *nouveaux* paradigmes, témoigne de la difficulté de le dénommer : les propositions présentes (toyotisme, ohnisme, spécialisation flexible, etc.) ne réfèrent qu'aux transformations de l'appareil productif (niveau micro-social) en omettant la nouvelle nature des régulations macro-sociales. De même, les propositions de post-fordisme ou de néo-fordisme ne sauraient convenir car elles ne couvrent qu'une partie du changement ou des continuités. Si l'on voulait résumer la situation présente, il faudrait

¹⁵ Cité par L. Jacquot, "Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail : l'industrie textile en Lorraine", *Journées de Sociologie du Travail*, Bologne, 17-19 juin 1999.

dissocier le changement radical du mode d'accumulation du capital d'une certaine continuité dans les modes de produire. Du côté de l'accumulation du capital, on assiste à un retour aux profits dans un système à faible croissance dans l'OCDE hors Etats-Unis¹⁶ (entre 1 et 2 % en moyenne sur une décennie), ce qui nous écarte de toute interprétation en terme fordien. Quant à la norme de consommation, elle se fonde de plus en plus sur la différenciation des produits (en raison de la forte compétitivité des offreurs), ce qui nous éloigne aussi du fordisme. En revanche, comme on l'a vu, les paradigmes productifs, s'ils diffèrent quelquefois de ceux du passé (par exemple à travers la mobilisation de la subjectivité et la disponibilité temporelle), peuvent tout autant prendre leurs racines dans le fordisme, à travers le flux tendu qui apparaît comme un approfondissement de certaines caractéristiques du flux fordien. Autrement dit, le nouveau modèle productif est à la fois post-fordien (régime de l'accumulation du capital) et néo-fordien (paradigmes de l'appareil productif). Sa caractérisation scientifique apparaît ainsi d'autant plus difficile que nous ne disposons pas d'un outil métaphorique comme le fordisme qui puisse illustrer la nouvelle cohérence entre les régulations macro-économiques (faible croissance, segmentations du marché du travail, etc.) et l'organisation du travail (flux tendu, travail en réseau, *teamwork*...) ou la consommation de produits hautement différenciés.

Enfin, on peut s'interroger sur la durabilité du nouveau modèle productif : les gains de productivité peuvent-ils, à eux seuls, sans renouvellement de la norme de consommation, permettre une accumulation du capital durable ? Autrement dit, peut-on imaginer que les gains de productivité actuels perdurent, essentiellement fondés sur l'augmentation de la productivité apparente du travail (réduction de la porosité de la journée de travail, allongement de la durée du travail pour les cols blancs, etc.) ? N'y a-t-il pas des limites physiologiques et culturelles à cet accroissement de la productivité du travail ? De même, il est probable que la productivité organisationnelle, issue d'une organisation du travail plus rigoureuse et plus efficace, soit à terme contredite par de nouveaux coûts en amont : organisateurs, investissements dans les technologies de

¹⁶ La question de la croissance durable aux Etats-Unis (2,5 à 3,5 %) sur huit années consécutives reste difficile à traiter, les économistes n'ayant guère de réponses... On peut penser que la sous-évaluation de 15 à 20 % du dollar a permis de doper les exportations tandis que les Etats-Unis continuent à accueillir des masses considérables de capitaux (bons du Trésor, Bourse...).

l'information et de la communication (ce pourrait être le sens du fort développement des services aux entreprises). Ainsi, le nouveau modèle productif pourrait apparaître comme une transition vers une nouvelle crise de l'accumulation, la cohérence des paradigmes disparaissant.

A l'opposé, on peut imaginer que le nouveau modèle productif soit une transition vers un modèle productif dans lequel la norme de consommation soit renouvelée par l'utilisation massive des technologies de l'information à forte valeur ajoutée, renouant par là avec une forte croissance économique. C'est l'hypothèse traditionnelle des tenants de l'économie de l'information qui voient dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) celles qui fondent le cinquième cycle de Kondratieff de la prospérité. L'économie américaine florissante serait le prélude à cette issue. Reste qu'à ce jour, si on peut expliquer partiellement les forts gains de productivité des firmes américaines par l'utilisation intensive des TIC, la consommation informationnelle s'inscrit plutôt dans la gratuité (Internet en particulier), les investissements publicitaires ne transformant pas Internet en un secteur d'activité comparable aux autres branches. Globalement, la croissance américaine tient plutôt à un savant équilibre entre facteurs macro-économiques¹⁷ dont on ne peut affirmer la stabilité durable. En ce sens, le nouveau modèle productif apparaît comme une transition vers un nouvel état provisoirement stable du capitalisme dont les constituants essentiels sont aujourd'hui inconnus.

Au regard de certaines de ses caractéristiques, ce modèle productif de la transition pourrait être dénommé *macdonisme* : au-delà de la stratégie de globalisation, de franchisation, de sous-traitance, etc. de Mac Donald¹⁸, la relation salariale mise en oeuvre (travail en équipe, évaluation individuelle, polyvalence, absence de syndicat, flexibilisation et disponibilité, etc.) et l'organisation productive (flux tendu, informatisation des procédés et de la relation client/hôtesse...) chez Mac Do correspondent bien au "nouveau modèle productif" tel que nous l'avons défini.

¹⁷ Cf. pour une analyse détaillée P. Krugman, *The Occidental Theorist and Other Disasters from the Dismal Science*, 1999.

¹⁸ G. Ritzer, *The McDonalization of Society. An Investigation Into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousands Oaks (Cal) and London, Pine Forge Press, 1993.

