

# LE JEU DES RÈGLES DANS L'APRÈS FORDISME

par Jean-Pierre Durand\*

Le régime d'accumulation du capital s'est profondément modifié depuis le début des années 80 : à la spirale vertueuse fordienne d'après guerre bénéficiant, d'une certaine manière, à la fois au capital et au travail s'est substituée une période d'hésitation et de tâtonnements aboutissant à un modèle productif nouveau toujours sans dénomination mais caractérisé par le rôle prédominant du capital financier. Le sociologue qui souhaite rendre compte des faits micro-sociaux dans l'entreprise doit penser le va-et-vient systématique entre ce niveau et les déterminants macro-économiques et macro-sociaux : telle est la fonction du concept de modèle productif développé ailleurs<sup>1</sup> que d'organiser cet aller et retour des influences réciproques, des possibles des contraintes comme des interdits entre toutes les sphères du social —y compris l'individu socialisé— et de l'économique. Si ce chapitre traite essentiellement du procès de travail dans les entreprises de biens et de services, nous renvoyons sans cesse le lecteur au contexte dans lequel se déroule l'activité de travail. En particulier, le modèle productif émergent se caractérise par un nouveau déséquilibre entre le capital et le travail au détriment de ce dernier qui n'est pas sans rappeler, toutes choses égales par ailleurs, les cycles précédant les Trente Glorieuses. En effet, les forts taux de chômage et/ou l'organisation systématique de la précarité d'une proportion croissante d'emplois<sup>2</sup> (dans le modèle anglo-saxon en particulier) limitent les initiatives possibles des salariés pour accroître la part de valeur ajoutée leur revenant ; or celle-ci aurait diminué en France de près de 6 % entre 1979 et 1998.

A ce contexte, il faut ajouter la diffusion active des technologies de l'information et de la communication (TIC) —soit aussi une élévation des qualifications—, de nouvelles exigences de

---

\* *Professeur de Sociologie, Directeur du Centre Pierre Naville*

<sup>1</sup> Cf. J.-P. Durand "Le nouveau modèle productif" in G. Bollier et C. Durand (dir.), *La nouvelle division du travail*, L'Atelier, 1999.

<sup>2</sup> Cf. notre communication "Fragmentation des marchés du travail et mobilisation des salariés", *8èmes Journées de Sociologie du travail*, Aix en Provence, 21-23 juin 2001.

réactivité des entreprises et des salariés à des situations mouvantes du marché, le tout agrémenté d'une forte demande des actionnaires d'une compétitivité essentiellement fondée sur la réduction des coûts. Ces exigences contradictoires conduisent à des transformations du contrôle social sur le travail et des conditions d'exercice de l'autonomie des salariés dans leur situation de travail. Autrement dit, le modèle productif émergent repose les questions de fixation des normes de travail, des règles de fixation de celles-ci et du contrôle de leur réalisation : va-t-on vers un renforcement des normes et des règles en raison des exigences accrues des directions ou au contraire assiste-t-on à un assouplissement des règles et à un élargissement de l'interprétation des normes dus aux besoins de réactivité, à certaines formes de dé-taylorisation et à l'usage généralisé des TIC ? Ou bien encore assiste-t-on à un déplacement des modes de fixation des normes, à une transformation de l'usage des règles de contrôle social et/ou d'exercice de l'autonomie des salariés ? Quelles significations donner alors à ces déplacements et à ces transformations pour mieux interpréter la nature du modèle productif émergent ?

Pour répondre à ces questions nous aborderons d'abord les modifications radicales des procès de travail introduites par le flux tendu : le principe même du flux tendu impose une révision des formes de la norme de travail et au-delà de l'établissement des règles de fixation des normes. Dans un second temps, au cœur même du procès de travail, nous traiterons de l'informel pour comprendre comment se construisent les règles pour effectuer le travail réel et comment s'articulent celles-ci avec les normes fixées par les organisateurs. Plus encore, en quoi ce travail sur les règles et par les règles participe à l'acceptation des normes venues des directions et des organisateurs ?

Avant de s'engager plus avant dans le débat, une clarification s'impose : qu'entend-on par normes et par règles. La question est souvent tranchée en donnant à l'un ou à l'autre un caractère plus institutionnel ou juridique (avec des références écrites) permettant de vérifier si le résultat est en adéquation avec les attentes, tandis que l'autre terme se rapprocherait d'un fonctionnement plus informel, fait d'ajustements et de tâtonnements successifs toujours recommencés. Ainsi, dans certains cas, la règle serait juridique et la norme le résultat d'un processus social d'itérations. Mais on peut tout aussi bien soutenir le contraire avec une norme établie par autrui ou par la collectivité, avec un fort contenu d'hétéronomie, tandis que la règle ne jouerait que provisoirement et plutôt localement, étant l'objet d'une négociation (régulation) permanente. Nous ne trancherons pas ce débat incertain, mais nous tenterons d'utiliser les deux concepts dans

des fonctions différentes : la règle fonctionne comme un *cadre* formel (celui de la négociation entre partenaires ou entre hiérarchie et exécutants) ou informel (entre collègues ou entre hiérarchie et personnel d'exécution) dans lequel les intéressés fixent une norme quelle qu'elle soit, de travail, comportementale ou autres. La norme apparaît ainsi comme un résultat attendu de part et d'autre sur lequel un accord est intervenu entre les parties. Pourtant et malgré cet accord le débat n'est jamais clos sur le respect ou non de la norme, celle-ci pouvant toujours être interprétée, en particulier quand les parties entrent dans un rapport de force ; lequel peut aussi s'inscrire dans des alliances complexes qui rendent difficile l'unicité de l'interprétation. Enfin, quelles que soient les conditions de fonctionnement de la règle en tant que cadre de la négociation, celle-ci n'est jamais définitivement fixée ou acquise : bien plus elle est elle-même l'objet d'enjeux et de négociations permanents (réfraction de contradictions et de conflits opposant les parties en présence) qui sont en fait le fondement du changement social lui-même. Pour prendre un exemple concret, des joueurs de tarot suivent les règles générales établies depuis longtemps, mais ils doivent, avant toute partie dans laquelle rentre un nouveau participant, ajuster le prix du point et définir le nombre de points à accorder à chaque contrat réussi ; de plus, par le jeu des annonces (règles informelles), ils influent sur le fonctionnement des règles écrites. Enfin, si certains joueurs se retirent chaque soir avec des gains d'un montant constant, ceux-ci s'établissent comme une norme. Ainsi, il nous restera à débattre, dans la deuxième partie essentiellement, des règles ou meta-règles qui régissent la fixation des règles conduisant à l'établissement de telle ou telle norme !

### **Flux tendu et révision de la norme taylorienne ?**

Le flux tendu est un paradigme productif qui tend à se généraliser aujourd'hui : systématisé par T. Ohno pour organiser la relation entre les sous-traitants et Toyota ou en interne avec le principe du *kanban*, il est appliqué un peu partout dans l'industrie (îlots de production, lignes de production, ingénierie simultanée) mais aussi dans les services comme nous l'avons montré<sup>3</sup> : dans la restauration rapide, dans la grande distribution, dans les buffets des clubs de vacances, dans les banques, dans les assurances, dans le *groupware*, etc. Ce paradigme productif repose fondamentalement sur l'absence de stocks ou d'encours entre les segments de production de

---

<sup>3</sup> Cf. notre chapitre "Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse" in J.-C. Delaunay, *Le capitalisme contemporain*, L'Harmattan, 2001.

biens ou de services. La relation client/fournisseur en est l'expression conceptuelle puisque le client demande, quasiment sans préavis, un volume précis de biens ou de services au meilleur prix qui doit lui être livré dans les plus brefs délais avec la qualité requise : le fournisseur ne connaissant pas à l'avance la demande qui va lui être adressée par son client ne peut faire de stocks ni donc d'encours dans son procès de production (flux tendu en interne) ; enfin, la compétitivité par les prix conduit le fournisseur à réduire au maximum ses coûts de production et en particulier le coût du travail, c'est à dire ici son volume de main d'œuvre. Ainsi, le paradigme du *flux tendu à main d'œuvre réduite* est un principe qui à la fois fragilise la production (fin des encours qui sécurisaient hier chaque segment de production) et mobilise chaque salarié présent : en effet, la fragilisation intrinsèque au flux tendu pousse les salariés en nombre minimal à accomplir immédiatement les tâches indispensables au maintien du flux productif.

La tension du flux apparaît ainsi en elle-même comme une *norme*, même si elle ne se présente pas comme telle. Elle est une norme par ce qu'elle est un résultat attendu, à savoir le maintien du flux *tendu* : si un seul segment s'arrête ou produit des éléments de mauvaise qualité, tous les segments en aval doivent s'arrêter, pénalisant la ligne, l'établissement ou l'entreprise dans son entier. La preuve de la tension du flux comme norme réside dans le fait qu'elle est incontournable : le salarié qui ne la ferait pas sienne serait rapidement invité à quitter l'entreprise. Il s'agit donc d'une norme intériorisée quoique jamais présentée comme norme mais comme le fonctionnement ordinaire des entreprises. C'est peut-être d'ailleurs ici que réside sa force : en tant que norme jamais discutée, le flux tendu "naturalise" les contraintes qui lui sont liées au sens où il fait passer pour ordinaires des tâches effectuées sous contrainte de temps. En effet, maintenir *tendu* le flux —problématique de l'urgence— avec une main d'œuvre réduite —problématique des coûts— conduit à une intensification du travail qui peut apparaître comme une exigence "naturelle" ou au moins objective aux opérateurs puisqu'elle émerge du flux lui-même sans être relayée par un chef ou un contremaître.

De plus, cette norme faite de contraintes objectivées par la tension du flux n'a pratiquement jamais été négociée. Le passage de l'organisation fordienne du travail, caractérisée par la production de masse avec des encours absorbant les aléas de la production (sauf évidemment dans la chaîne de montage qui était l'exception du flux dans la production fordienne), au paradigme du flux tendu a été imposé par les directions sans débat avec les représentants des salariés. Que ce soit dans chacun des pays européens ou aux Etats-Unis, les syndicats ont

pratiquement partout été tenus à l'écart de la mise en œuvre du paradigme du flux tendu sous l'une ou l'autre de ses formes selon le domaine considéré. L'IG Metall a reconnu qu'elle n'avait pas les moyens de s'y opposer, l'United Automobile Workers a tenté de différer sa mise en œuvre dans son bastion de Detroit, mais les Big Three ont délocalisé les usines dans le Sud du pays ou au Mexique. En France, en Italie ou en Grande Bretagne la majorité des syndicats ne s'est même pas posée la question et n'a guère perçu la profondeur du changement de paradigme, ne prenant conscience que tardivement des effets de celui-ci lorsqu'il s'agit de dénoncer le "stress au travail". En même temps, il n'y a guère lieu de s'étonner de cette mise à l'écart, la culture syndicale, malgré ce qu'en disent quelques intellectuels organiques, ne portant pas au centre de ses préoccupations celle de l'organisation de la production et du travail.

En tant que norme imposée sans débat, la tension du flux se pose comme un résultat attendu par les directions d'entreprise : les plus naïfs pensent qu'il s'agit, par la suppression des stocks et des encours d'accélérer la rotation du capital ; or il nous semble que cette opération n'a lieu qu'une fois (lors justement de la suppression des encours) et que la vraie raison d'exister du flux tendu réside dans l'objectif de maintenir en activité la totalité des salariés chargée de la tension du flux. Il y a là une fonction inavouée du flux tendu qui est de porter au plus profond de lui-même les conditions d'une mobilisation permanente de la main d'œuvre qui doit assurer les conditions de tension du flux afin que tous les postes aval ne se trouvent désœuvrés. En même temps cette nouvelle norme peut être interprétée de deux façons assez opposées : ou bien on y voit, face aux aléas et aux évènements imprévus, une possibilité d'accroître l'autonomie des salariés, de développer leurs capacités d'intervention et leur initiative et finalement la nécessité de développer leurs qualifications et leurs compétences. Ou bien, dans un contexte d'impératif de productivité qui limite les ressources disponibles (en nombre de salariés et en qualification reconnues c'est à dire rémunérées), de nouvelles procédures apparaissent pour mieux encadrer le personnel d'exécution afin de recréer quelques certitudes dans ce monde constitué des aléas des pannes et des fluctuations des marchés. De fait, les deux interprétations sont certainement toutes deux justes. Mais elles ne regardent pas les mêmes activités ou les mêmes segments de la production de biens et de services. La première interprétation, valorisant les possibles et décrétant la nécessité de mettre fin au taylorisme pour être efficace, regarde plutôt les industries de process où n'existe plus guère qu'une population de surveillants et les activités para-productives (approvisionnement, relations avec les clients, maintenance, etc.) où doivent être prises en

permanence des décisions réclamant un haut degré de réactivité donc un fort développement des compétences. Cette première interprétation écarte largement de son champ d'analyse le cœur des procès de production organisés en flux tendu, là où le travail répétitif demeure ou se développe si l'on en croit les statistiques de l'INSEE ou de la DARES : activités de montage et d'assemblage, préparation de commandes dans les nouveaux ateliers de logistiques, travail de saisie informatique, télé-opérations dans les centres d'appels, activités principales dans la grande distribution ou dans la restauration rapide, etc. Ici, les objectifs de productivité sont atteints par ce que la majeure partie du personnel est soumise à des procédures assez rigides, elles-mêmes enfermées dans des tableaux temporels rigoureux.

### *De nouvelles micro-règles prescrites*

La lente mise en place du paradigme du flux tendu s'accompagne de ce que nous dénommons des techniques socio-productives dont l'objectif premier est d'empêcher la rupture du flux (maintenance préventive ou *Total Productive Maintenance*, démarche de qualité totale, changement rapide d'outils ou *Single Minute Exchange Die*, etc.) et/ou d'en réduire les coûts d'exploitation (*kaizen* ou amélioration permanente, suggestions, etc.). En même temps, ces techniques organisationnelles possèdent une autre dimension sociale : d'une part par ce que personne ne peut s'opposer à la recherche de la qualité ou de la réduction des coûts (présentée comme garante de la santé de l'entreprise donc du maintien de l'emploi). D'autre part, par ce que les réunions qu'elles occasionnent rassemblent sur les mêmes objectifs — ceux de la direction— une diversité de salariés et en particulier des exécutants conduits à se les approprier, ces techniques socio-productives constituent de puissants outils d'intégration idéologique et politique de tous les personnels. L'analyse du détail de fonctionnement de ces techniques productives nous conduit à la question de la règle. Par exemple la mise en œuvre de la *Total Productive Maintenance* est en général précédée d'une préparation des salariés par les 5 S, méthode importée du Japon conduisant ceux-ci au respect d'un comportement étroitement prescrit. La méthode prépare les salariés, à l'ordre (chaque outil ou pièce se voit attribué une place sur le poste de travail), au rangement (chaque outil est rangé à sa place), à se débarrasser des choses inutiles, à la propreté et à la rigueur (dans l'activité de travail, dans la démarche intellectuelle ou dans les rapports avec les collègues ou avec la hiérarchie). En général, les items sont mis en place un à

un : après une sensibilisation en salle de tous les opérateurs, chacun est invité à se conformer à l'esprit de la règle sur son poste de travail par des initiatives concrètes. Puis, une commission de contrôle, comprenant souvent des pairs, valide chacune des phases jusqu'à l'achèvement complet des 5 S. Une interprétation optimiste peut se focaliser sur l'initiative accordée à chaque salarié qui doit mettre en conformité son poste de travail avec la nouvelle règle : on peut aussi conclure à l'étroitesse de la dite marge d'autonomie dans cette opération pour s'attacher plutôt à montrer sa normativité et pourquoi pas le *dressage social* qu'elle constitue, selon l'expression d'un chef d'atelier rencontré dans une entreprise française en Allemagne. En établissant les 5 S comme pré-requis à la *Total Productive Maintenance* (TPM) chaque direction impose une nouvelle norme comportementale à ses salariés. Ici aussi, personne n'en peut être contre la propreté, l'accumulation des objets inutiles, le désordre qui conduit à ne jamais disposer des outils en temps voulu ou contre l'approximation dans la démarche. Mais ce qui importe plus que le résultat, nous semble-t-il, est la méthode pour atteindre l'objectif. Au lieu de passer par une sensibilisation, il est préféré l'application d'une règle non négociée —ce qui apparaît bien proche des principes de l'OST— dont on vérifie la mise en œuvre par une procédure toute aussi réglementaire que non-négociée. Le contrôle de l'application de la règle peut donner lieu à toutes sortes de jeux sociaux ce qui peut montrer à la fois le caractère totalitaire de la règle elle-même et l'amplitude de l'espace de jeu et de créativité que continuent de tisser les salariés, y compris les plus démunis en diverses ressources. Par exemple, dans une usine automobile française en Espagne, les ouvriers avaient dérobé les pastilles autocollantes de validation de chacune des phases des 5S et les avaient immédiatement collées sur les documents officiels, revendiquant par là la fin de l'opération et la petite fête promise par la direction !

Cette préparation mentale par les 5 S conduit à la double révolution de la maintenance préventive (TPM) : d'une part les OS prennent en main une part de la charge de travail des OP de maintenance et surtout les OP ne sont plus évalués sur leur capacité à dépanner rapidement (mise en valeur de leur expérience et de leur intuition dans le diagnostic) mais sur leur capacité à éviter les pannes, ce qui se voit beaucoup moins. Face à leur résistance et à la faible qualification des OS, la maintenance préventive a pris le chemin de la multiplication des procédures. L'outil informatique a permis d'optimiser la mesure de la durée des outils et du temps maximal d'utilisation des installations entre les différentes opérations de maintenance (graissages, changements divers de pièces, etc.). Il s'en suit une réduction importante de l'intérêt des uns et

des autres pour leur travail : la diversité des tâches des OS, très limitée dans son amplitude et surtout dans la qualité de celles-ci, est compensée par l'accroissement de la charge de travail, tandis que les OP ont vu, pour la plupart d'entre eux, leur fonction s'appauvrir et le rythme de leurs interventions s'accroître puisqu'elles étaient simplifiées par les procédures. Celles-ci doivent être désignées comme des règles même si elles ne se présentent pas comme telles : la procédure est une règle non-négociée, à sens unique, en vue d'atteindre une norme ou un résultat eux-mêmes imposés.

Ce résultat peut être par exemple un certain taux de rendement synthétique (TRS) ou n'importe quel autre ratio. Or, un TRS n'est qu'une suite de règles gestionnaires combinées entre elles pour évaluer un résultat étroitement lié à l'activité d'un ou de plusieurs salariés. S'il est nécessaire de suivre et d'évaluer les performances de tout système productif —donc aussi de l'activité des hommes qui en font partie—, il est indéniable que ces évaluations ont pris de plus en plus des formes de contrôle plus ou moins direct de l'activité des salariés, ce qui n'est pas exactement la même chose. Passer de l'évaluation d'un résultat de l'activité (hier), au contrôle du salarié devant suivre des procédures (aujourd'hui), signifie la réduction de l'autonomie de celui-ci puisqu'il n'a plus la maîtrise des voies d'accès au dit résultat. La démonstration est encore plus probante pour les démarches qualité puisqu'à travers les certifications ISO 9000, les directions ont multiplié les procédures dont le suivi d'application est périodiquement effectué pour ne pas perdre le bénéfice de la certification. Or, si ces procédures ont été souvent rédigées avec la participation des opérateurs (c'est la seule phase créative pour eux), leur relecture et leur formalisation par les techniciens les appauvrissent souvent tandis que leur mise en œuvre enferme les intéressés dans un carcan qu'ils n'avaient en général pas vu venir...<sup>4</sup>

L'exigence de production de suggestions peut conduire au même travers dès qu'elle s'érige en règle autoritaire. On peut ici rappeler le cas de Toyota qui évaluait en partie ses ouvriers au nombre de suggestions effectuées annuellement. Avec une moyenne annuelle de 300 suggestions, la contre-productivité du système devenait évidente : l'intérêt de plus en plus réduit de celles-ci, le coût exorbitant de leur traitement, la fonction d'évaluation de moins en moins opératoire ont conduit à son abandon. La normativité ou la création de règles trop absolues ont à terme des effets contraires à ceux escomptés. Quoique cet enseignement soit celui qui fut tiré de presque un

---

<sup>4</sup> Voir le chapitre de Frederik Mispelblom sur les démarches qualité dans le présent ouvrage.

siècle de taylorisme, tout se passe comme si les directions d'entreprise et les organisateurs rencontraient quelques difficultés à se départir de pratiques de contrôle du travail via des règles.

### *Travail en groupe et normes comportementales*

L'avènement du paradigme du flux tendu s'est accompagné d'une réorganisation du travail avec la mise en place du *teamwork*, en tant que forme spécifique du travail en groupe<sup>5</sup>. A la nécessité de maintenir tendu un flux productif par une main d'œuvre réduite correspond une organisation du travail en groupe de salariés collectivement responsables des résultats en qualité et en quantité. Devant intervenir dans une diversité de situations sur un segment productif élargi, avec les impératifs énoncés, les salariés doivent être polyvalents pour maîtriser la plupart des situations et tenir les objectifs imposés. Les exigences de la tension du flux conduit à l'instauration d'une pression du groupe sur chacun des salariés ou, dit autrement, d'une pression des pairs sur chaque collègue.

Les retards ou les départs avant l'heure, ou bien encore l'absentéisme, ne sont plus réprimandés par la hiérarchie (elle-même réduite à son minimum) mais par les collègues eux-mêmes qui doivent assurer les tâches du salarié momentanément absent : le groupe doit traiter le nombre prévu de dossiers, tenir les ratios de temps utile d'une installation, etc., même à effectif réduit. Dans le contenu des tâches et fonctions à remplir, il en est de même : chacun doit être en mesure de tenir tous les postes et d'y atteindre les objectifs sous peine d'être considéré comme incapable par ses collègues. Ainsi, s'établit collectivement une *norme de travail* (une norme sociale de travail) dans le groupe. Chacun doit pouvoir la respecter sur chaque poste ou dans chaque fonction sous peine d'être exclu du groupe par le groupe lui-même puisque les collègues considèrent que face à l'incapacité d'un des leurs de tenir cette norme, ce sont eux qui effectuent le travail à la place de l'autre. Ce qu'ils considèrent, si la situation perdure, comme anormal et comme une charge supplémentaire de travail.

Les conséquences de l'émergence de cette micro-norme sociale de travail, construite par le groupe en dehors de toute intervention directe de la hiérarchie mais conséquence des contraintes "naturelles" du flux tendu, a des effets considérables sur le travailleur : s'entendre dire par ses

---

<sup>5</sup> Le *teamwork* doit être conceptuellement distingué du travail en groupe semi-autonome, apparu en Europe du Nord à la fin des années 60 dans des conditions totalement différentes de la situation présente. Cf. J.-P. Durand, P. Stewart, J.-J. Castillo, *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, 1998.

pairs qu'il ne convient pas au poste ou à la fonction blesse bien plus son moi et son amour propre que si la sentence provenait de la maîtrise ; d'où d'ailleurs de nouveaux essais et une implication plus grande pour relever le défi. Concrètement, ce non-respect de la norme moyenne de travail dans le groupe et sa mise en évidence par les collègues est l'une des sources essentielles du mal-être au travail et du stress tels qu'on les rencontre de plus en plus fréquemment. Enfin, ce non-respect de la norme et le coût supporté par les collègues quand il est durable peuvent les conduire à exclure l'intéressé du groupe ou à lui faire demander sa mutation. Dans une grande usine automobile américaine où le syndicat s'avère bien proche de la direction, les ouvriers se font exclure de leurs groupes de travail par ce qu'après une blessure ou un accident du travail ils ne peuvent tenir les cadences ou maintenir la tension du flux ; ils ont créé une association de handicapés du travail pour faire valoir leur droit au retour à l'atelier.

En France ou en Europe, chez les cols blancs appartenant à des réseaux animés par un logiciel de *groupware* ou travaillant dans l'ingénierie simultanée, le groupe, relayé par la machine informatique, exige des rendus (rapports, détails de projets, statistiques, etc.) avec des délais extrêmement précis : s'ils ne sont pas tenus, tout le groupe se trouve pénalisé et reporte sur le fautif l'ensemble des griefs accumulés. Au-delà, de la norme moyenne de travail construite et ajustée au cours du temps, le travail en groupe participe à la rationalisation du travail intellectuel —ce qui n'est pas une mince affaire puisque le taylorisme traditionnel ne sait pas la résoudre— et à l'établissement d'une norme comportementale des salariés qui passe par le respect indéfectible des délais. Lequel signifie à son tour une extension du temps de travail au-delà des horaires légaux pour tenir les délais. Ce qui relève aussi de la norme comportementale des cols blancs et des cadres qui font preuve de loyauté vis-à-vis de leur entreprise en lui accordant la priorité dans l'usage de leur temps domestique.

Par ailleurs, la définition de la compétence, dont le Medef fait le cœur de la stratégie de la gestion des ressources humaines, nous renvoie à la question de la norme comportementale : “La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis”<sup>6</sup>. Inclure explicitement dans la définition des compétences, concept amené à remplacer celui de la qualification dans la démarche du Medef, la notion de comportement pose la question de la norme comportementale : si les qualifications étaient hier fondées d'abord sur le diplôme, lui-même capital scolaire institutionnel et reconnu

---

<sup>6</sup> CNPF, Journées internationales de Deauville, 1998 : *objectif compétence*, tome 1, 1998.

par tous, que penser des compétences construites sur le comportement ? Si l'Etat, ou toute autre institution collective, garantissait que tel diplôme signifiait la possession de tel niveau de connaissances (en ce sens le diplôme se présente comme un étalon et comme une norme), qui va établir la norme comportementale indispensable à la reconnaissance de tel niveau de compétences ? Au-delà de l'adoption d'une nouvelle conceptualisation pour mieux rendre compte des changements advenus dans l'activité de travail —préoccupation que nous partageons—, l'adoption du concept de compétences par le Medef signifie un changement complet de règles dans le recrutement, le mode rémunération et les modalités de promotion des salariés : l'ajout d'une dimension (le savoir-être ou le comportement) dans l'évaluation du candidat bouleverse les règles du jeu et impose, à travers leur respect, l'invention de nouvelles normes dont un seul partenaire —le patronat— détient les ressources pour en fixer les règles du fonctionnement. Autrement dit, ce changement univoque de règle renforce le déséquilibre entre employeurs et salariés puisque les premiers disposent des moyens (embaucher ou non, promouvoir ou non) pour faire respecter les nouvelles règles, imposant par là les normes —ici comportementales— qui leur sont les plus avantageuses. Par exemple, lorsqu'une grille d'évaluation des ouvriers mesure leur sociabilité, leur capacité d'initiative et surtout leur disponibilité, il s'agit bien de créer unilatéralement une norme de loyauté de ceux-ci vis-à-vis de l'entreprise. Ce qui ne signifie pas que cette tendance volontariste à la normativité ne rencontre pas de résistances (simulation du comportement attendu en particulier). Mais notre interprétation de l'appropriation par le Medef du concept de compétence est qu'en vingt ans, le taylorisme et le contrôle social qu'il porte en son sein, ont modifié leur lieu d'intervention dans l'activité de travail : au-delà des règles qui continuent d'exister dans le procès travail immédiat comme on l'a vu (5 S, TPM, démarches qualités, etc.), la prescription porte de moins en moins à ce niveau mais de plus en plus en amont à travers l'établissement de normes comportementales et/ou à travers les contraintes et règles attachées au maintien en tension du flux en tant que paradigme productif se généralisant.

En même temps cette tendance lourde vers de nouvelles règles et normativité ne doit pas conduire à une vision univoque du système social : les contradictions et les résistances qui se dressent face à cette tendance sont aussi productrices de nouvelles règles et normes au cœur même de l'activité du travail. La double question qui se pose est celle des modalités de leur émergence et surtout de leur fonction dans la conservation du système pris globalement, c'est à dire de l'ordre social.

## **Les fonctions de l'auto-construction des micro-règles**

Si l'on modifie quelque peu l'angle d'approche de notre objet activité de travail, les règles fixées par les organisateurs et/ou par l'encadrement se soldent pour les exécutants en une suite ou une combinaison de prescriptions et de modalités de contrôle de leur exécution. Du point de vue des opérateurs pris dans n'importe quelle situation de travail, ces prescriptions entament leur autonomie : il s'agit, par ces prescriptions et par le contrôle qui les accompagne, de s'assurer que le temps de travail est pleinement occupé pour atteindre les objectifs fixés. Prescriptions et contrôle visent à compléter le contrat de travail qui n'indique guère ce à quoi le salarié va être occupé et surtout quelle va être l'intensité de son activité. Ces prescriptions deviennent ainsi l'enjeu d'un rapport de force dont le contrôle n'est qu'un aspect, les autres dimensions étant les résistances, les contournements voire les refus de suivre les prescriptions pensées comme des règles ou des affinements de règles. Ces prescriptions peuvent aussi être des objectifs à atteindre, ce qui ne change rien à leur caractère hétéronome pour celui qui doit les atteindre. Dire que ces règles et prescriptions deviennent de enjeux dans leur mise en œuvre signifie qu'elles ne seront jamais totalement respectées et qu'elles seront toujours l'objet d'*ajustements* entre les parties et entre les acteurs.

### *De la régulation à l'ajustement*

Nous choisissons volontairement le concept d'ajustement pour écarter ceux de négociation et de régulation quoiqu'ils pourraient tous deux convenir mais ils sont aussi porteurs d'autres significations et surtout d'autres connotations. La négociation prend souvent un sens institutionnel et se déroule en général à un niveau plus global ; la négociation renvoie implicitement à l'institutionnalisation des relations professionnelles. Le concept de régulation est aujourd'hui attaché à une Ecole de pensée économique dont le lieu géométrique est plutôt celui des régulations macro-économiques, même si des efforts ont été entrepris pour y allier un retour vers des préoccupations plus micro-économiques voire micro-sociales. Le concept de régulation utilisé en sociologie renvoie à la *régulation conjointe* que J.-D. Reynaud a mis en évidence dès la fin des années 70. Il entend par là la rencontre entre la régulation de contrôle imposée par les

directions d'entreprise et la régulation autonome que les salariés font valoir en réponse. Selon nous, il s'agit plutôt de deux logiques qui s'opposent plutôt que de deux régulations si l'on entend par régulation le processus de rencontre et de recherche d'une entente minimale entre ces logiques. Alors, le résultat est plutôt un compromis qu'une construction *conjointe*, quoique ce compromis dynamique puisse être aussi considéré comme une régulation puisqu'il n'est jamais achevé, qu'il est toujours en mouvement. Autrement dit, l'épithète conjoint peut paraître tautologique puisqu'une régulation est toujours un processus mettant en jeu plusieurs acteurs. A moins qu'il laisse entendre un accord durable, voire un consensus, sur les manières d'apprécier une situation, ce qui est rarement le cas selon nous. C'est pourtant le sens de la régulation définie "comme l'opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet", laquelle donne un sens à la situation et à l'action sociale<sup>7</sup>.

Ce sont autant de raisons qui nous conduisent à préférer le concept d'*ajustement* défini comme le réglage du jeu entre deux pièces ou entre deux ensembles. S'agissant de groupes sociaux, le jeu devient social et révèle combien chaque acteur possède une autonomie et des ressources pour jouer avec d'autres, c'est à dire ajuste ses réactions ou son comportement tout en contraignant autrui à ajuster les siens. Bien que les ressources et les marges d'autonomie soient inégalement réparties<sup>8</sup>, nul n'est jamais complètement démuné dans le jeu social, bien qu'il reste profondément inégal en fonction justement des différences de distribution des ressources.

### *L'auto-production de règles dans une banque*

Ces ajustements se placent au cœur de l'activité de travail. Prenons deux exemples concrets. Dans un service contentieux d'une banque, chaque groupe de travail doit traiter cinquante dossiers par jour : la polyvalence des agents conduit à la fixation d'une norme locale de traitement de huit dossiers par jour et par personne. Mais l'inégale complexité des dossiers d'une part et l'inégale dextérité des agents conduit à ce que les plus expérimentés et les plus rapides aident les autres et dépassent la norme en traitant neuf voire dix dossiers par jour ; en échange, les

---

<sup>7</sup> J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A Colin, 1993, p. 280.

<sup>8</sup> Le concept de marge d'autonomie rejoint partiellement celui de zone d'incertitude de M. Crozier. Partiellement seulement parce que, d'une part les ressources sont inégalement réparties et, d'autre part qu'il est nécessaire de hiérarchiser les ajustements qui s'inscrivent aussi dans des contradictions macro-sociales.

agents les moins productifs acceptent certaines tâches dégradées telles que traiter le courrier quotidien, faire le café, etc. Ces ajustements ne sont pas immédiats. Bien au contraire : ils résultent d'un rapport de force dans la mise en œuvre des savoirs ou de l'expérience accumulée, les agents les plus efficaces pouvant imposer certaines de leur volonté à condition que d'autres agents moins performants acceptent certaines tâches dégradées contre la possibilité de ne pas réaliser la norme locale établie collectivement. On assiste ainsi à une sorte d'institutionnalisation de ce rapport de force dans des règles de fonctionnement du groupe. Mais celles-ci sont nécessairement provisoires : ou bien les exigences du travail changent (règles de l'endettement, présentation des formulaires, logiciels de traitement, etc.) ou bien le *turnover* introduit de nouveaux agents dans le groupe.

Ces changements dans le fonctionnement objectif du groupe conduisent à des réajustements permanents des règles. Lesquels deviennent une préoccupation majeure du groupe lui-même et de ses agents, la routine du traitement de la plupart des dossiers n'exigeant pas une attention intellectuelle suffisante pour combler les attentes des salariés. A côté de cela, la complexité de certains dossiers conduit quelques agents à se spécialiser dans la connaissance de procédures spécifiques : ils sont alors consultés par les autres agents pour ces savoirs ou bien ils se voient attribuer régulièrement les dossiers difficiles. Ce qui les fait bénéficier d'une certaine considération, y compris du point de vue de la hiérarchie. Afin d'éviter de trop grandes distorsions entre agents, les règles de spécialisation dans la polyvalence sont en permanence renégociées avec des exigences contradictoires : ceux qui ne souhaitent pas s'investir en approfondissant leurs savoirs voient en même temps d'un mauvais œil d'autres le faire puisqu'ils confisquent à leur profit les appréciations positives et les chances de promotion.

Le respect d'un équilibre toujours précaire entre ces tendances passe par l'établissement de règles d'un jeu social subtil dans lequel les uns prennent quelques avantages à travers leur investissement professionnel mais, s'ils souhaitent les faire fructifier, s'engagent plus ou moins explicitement à ne pas le faire au détriment de leurs collègues immédiats de travail (augmentation du rendement, sanctions pour ceux qui travaillent moins vite, etc.). Le jeu social apparaît très fin car il s'agit à la fois de respecter et de faire respecter la norme moyenne de travail tout en s'en distinguant quelque part pour en tirer profit à la fois vis à vis des collègues mais aussi de la hiérarchie. Il n'y a pas de lieux ni de moments explicitement définis pour fixer les règles de ce jeu social, mais ces règles existent pourtant : elles se créent en permanence —avec des temps

forts souvent liés à des micro-crisis ou à leur dénouement— par essais et erreurs, par tâtonnements, à travers des “petites phrases“, à travers les jugements des uns sur les autres. La création et le modelage permanents de ces règles du jeu social autour de la manière d’accomplir le travail dans le groupe occupent au moins autant l’esprit des agents que le travail lui-même ; l’investissement des agents dans l’invention et l’évolution de ces règles mobilisent les agents autant que les recommandations et les procédures venues des organisateurs. Le débat implicite sur les règles de l’ajustement social des comportements au travail est au moins aussi important que le jeu social lui-même autour des comportements pour comprendre l’acceptation des procédures de travail et la violence symbolique qui accompagne le rapport de domination introduit par la relation salariale qui impose le respect d’autant de volontés hétéronomes à chaque agent.

### *Le jeu de la transparence sociale*

Ailleurs, dans une usine française à capitaux japonais, l’avènement de la *Total Productive Maintenance* (TPM) fut préparée par la mise en œuvre des 5 S déjà décrits ci-dessus. Le premier objectif est de voir les ouvriers et ouvrières tenir propre leur poste de travail pour éviter les coûts d’un nettoyage extérieur ou de réserver un temps spécifique à ce nettoyage en fin de journée. Le second objectif est d’accroître la disponibilité immédiate des outils et des pièces de rechange pour raccourcir le temps d’arrêt de chaque machine. Globalement, la demande est vécue comme une exigence de rationalisation du temps et de l’espace de travail que les opérateurs acceptent facilement des nouveaux employeurs qui ont “sauvé“ leurs emplois en rachetant l’usine. Chacun satisfait à sa manière la nouvelle demande avec un zèle inattendu : une ouvrière qui a fait acheter un seau et une serpillière “brique“ l’atelier comme sa propre cuisine, un ancien pâtissier rend son espace de travail aussi net que le “laboratoire“ où il a exercé pendant dix ans, l’ancien marin devenu opérateur compare la rigueur des 5 S à la discipline exigée sur son regretté cargo, les retoucheurs en fin de ligne d’assemblage des scooters ont imaginé des valises rutilantes pour ranger leurs outils spéciaux, etc.

Tous ont intériorisé la philosophie des 5 S et se livrent une concurrence farouche dans le champ de la *transparence sociale* que requière la TPM. Les ouvriers et les ouvrières ont transfiguré, au sens littéral, les exigences nées des procédures imposées par le management : pour

faire face à l'attitude rigide exigée, ils ont inventé un jeu social qui consiste à se dévoiler à autrui encore plus que ne le demande le management, c'est à dire à afficher une transparence de soi qui combine un comportement irréprochable vu de la direction à un jeu ouvrant des espaces de liberté sur la manière dont on joue —ou on se joue— de cette transparence sociale. La concurrence effrénée que se livrent les opérateurs dans ce champ qu'ils ont créé (dans le respect de la philosophie des 5) n'a rien à voir avec le fonctionnement de la "stratégie défensive" telle que C. Dejourné nous présente la réaction des salariés à leur souffrance au travail : ce jeu social n'est pas un sursaut face à une détresse, mais l'adaptation collective des membres d'un groupe de travail à une injonction par l'invention d'un jeu et de ses règles. Ici comme dans le cas précédent, les règles ne sont jamais établies définitivement, car le jeu n'est pas la répétition d'algorithmes semblables comme dans le jeu de cartes (distribution, classement, ouverture, mise, jeu et conclusion). Dans ce jeu, où il s'agit en général d'éviter la monotonie ou la répétitivité, chaque "coup" est l'invention d'une nouvelle situation ou l'adaptation créative à la situation, comme par exemple l'invention d'un outil aux formes ingénieuses pour accélérer une retouche ou le remplacement du cadenas par une serrure de coffre de scooter "empruntée" au magasin. Si les coups ne se ressemblent pas, ils exigent de nouvelles règles pour être validés, tout en sachant que le coup et ces nouvelles règles doivent s'inscrire dans certaines règles plus générales de non-transgression de l'intérêt général du groupe ou de chaque membre en particulier. Mais ces règles générales de gestion de la vie quotidienne, ou ces meta-règles, ne sont pas non plus invariables. Elles sont sans cesse renégociées, à l'intérieur des contraintes imposées par la situation de travail, dont celles nées de la relation salariale.

On peut donc penser un modèle d'ajustements des comportements et de création de règles pour ces comportements par les intéressés eux-mêmes, à l'intérieur des contraintes de la relation salariale : ainsi, ici, on ne fait référence ici ni aux négociations en termes de relations professionnelles ni aux régulations propres à la relation hiérarchie/subordonnés quant à la fixation des objectifs ou à l'établissement et au respect des procédures. Ce modèle d'ajustements des comportements et de construction des règles signifie que les acteurs locaux auto-construisent leurs normes et les sanctions qui accompagnent leur non-respect<sup>9</sup>, à l'intérieur des obligations et des contraintes dictées par l'environnement et plus particulièrement par la relation salariale.

---

<sup>9</sup> On pourrait montrer que la dislocation des collectifs traditionnels de travail et la reconstitution des groupes de travail par le seul management d'une part, puis la mobilité des salariés entre groupes et enfin la pénétration du modèle cœur/périphérie à l'intérieur même du cœur de l'entreprise (avec son lot de statuts précaires dans ce cœur de

Mais demeure une interrogation centrale : pourquoi les exécutants et plus généralement les salariés de même grade ou de même niveau participent-ils à ces ajustements sociaux et à la création de ces règles qui les régissent ? A quoi leur servent-ils ou à quoi servent-ils dans le fonctionnement de l'institution ? Quelles significations peut-on leur accorder dans l'entreprise et en sociologie du travail ?

*Auto-production de règles, cohésion sociale et contentement au travail*

Dans nos exemples rapidement présentés ci-dessus comme dans la “remontée de la chaîne” que nous avons observée longuement dans une usine de montage automobile<sup>10</sup>, les ajustements de rôles occupent une place importante dans le quotidien des opérateurs. Ces ajustements constituent des interprétations collectives puis individuelles des prescriptions qui conduisent en fait à une leur intériorisation et à une meilleure acceptation. La personnalité de chacun et la subjectivité des agents ne servent pas à la traduction individuelle directe de ces prescriptions, mais sont plutôt mobilisées dans la construction de règles du jeu social qui traverse l'activité de travail et encadre les comportements de chacun vis à vis d'autrui. Qui plus est, ces règles se transforment en permanence en fonction des aléas de l'environnement social, technique et économique. Le travail sur les règles, de leur construction à leurs modifications permanentes —c'est à dire aussi la constitution de meta-règles encadrant ces ajustements de règles quotidiennes— apparaît plus important pour la vie du groupe que le seul respect des règles. Telle est aussi la conclusion à laquelle parvient J.-D. Reynaud : “Créer les règles d'un système, c'est créer une rationalité commune à ceux qui habitent le système. (...) Créer des règles de relations, c'est donner un sens à l'espace social, distinguer le haut et le bas, l'initiative et la discipline, l'ordre et l'obéissance<sup>11</sup>.”

En effet, le travail salarié, pris en général, n'a guère de sens pour la majorité des salariés : chacun ne produit qu'une parcelle d'un bien ou d'un service ou ne tient qu'un rôle minime dans sa diffusion. Sauf exception (travail de création, responsabilité de projet, management supérieur, etc.), chaque salarié est une victime de la division du travail et plus encore de sa parcellisation poussée à l'extrême par la rationalisation exigée par notre système social de production. Le sens

---

l'entreprise) perturbent la création de ces ajustements et de leurs règles. Mais ce n'est pas le lieu pour faire une telle démonstration tandis que cette démonstration n'enlève rien au fondement même de l'existence de ces jeux sociaux dont le fonctionnement peut être modifié mais jamais complètement empêché.

<sup>10</sup> Cf. J.-P. Durand et N. Hatzfeld, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, à paraître.

<sup>11</sup> Op. cité, p. 280.

de l'activité de travail ne peut être produit par les tâches et le contenu du travail lui-même. C'est donc à la micro-société que constitue l'espace immédiat de travail, là où se déroule l'activité de travail que revient la fonction essentielle de donner sens à l'activité de travail. Non pas un sens général, impossible à reconstruire dans l'éclatement du travail, mais un sens reconstruit à travers les relations de travail immédiates. Or, au-delà des contraintes inscrites dans les prescriptions rationalisatrices il y a toujours place pour les relations sociales —y compris celles qui sont indispensables à la coopération comme complément nécessaire à la division du travail— qui ne sauraient se construire en dehors d'ajustements permanents et de règles à inventer et à modifier en permanence. On comprend ici que caractériser ces règles comme informelles n'a guère de sens, car il est probable qu'elles occupent plus l'esprit que les règles dites formelles et les prescriptions issues du bureau des méthodes ou de la hiérarchie.

Pourtant, comme on l'a dit, elles jouent un rôle essentiel puisqu'elles médiatisent les prescriptions rigides en les transformant en une activité acceptable. On peut alors s'interroger pour savoir si cette médiatisation, c'est à dire aussi le travail de création de ces règles de transformation des prescriptions appartient à la charge de travail. En effet, la charge de travail, telle qu'elle est donnée, imposée et prescrite par le management, ne saurait être immédiatement réalisée : au moins deux conditions sont nécessaires à sa réalisation (en dehors bien sûr de la présence des moyens indispensables), à savoir l'apprentissage des savoir faire, des savoirs tacites ou des coups de main d'une part et l'établissement des règles sociales qui permettent d'acquiescer ceux-ci auprès des autres et/ou d'organiser la vie collective dans l'espace de travail. On peut toujours penser que l'apprentissage et l'appropriation d'une qualification tacite relèvent de la charge de travail ; encore que ce peut-être, lorsque la charge n'est pas trop importante ou que l'apprentissage n'est pas trop dur (le changement de poste sur une ligne de montage peut être coûteux de ce point de vue) le moment le plus intéressant par ce que le plus créatif. Mais qu'en est-il de la construction des règles et des ajustements sociaux nécessairement associés à la réalisation de la charge de travail ? Est-elle partie prenante de la charge de travail en créant les conditions de son acceptabilité et de sa réalisation ? Ou au contraire ne relève-elle pas de la part privée (et inaliénable) d'autonomie que le salarié porte en lui-même, incorporée, et à travers laquelle il conserve en partie l'initiative pour construire les relations sociales et participer à l'élaboration des règles de fonctionnement du groupe de travail ?

Selon une certaine lecture des ergonomes, on pourrait conclure que la mise en œuvre des fonctions psycho-physiologiques permettant les régulations au travail appartient à la charge de travail<sup>12</sup>. Si l'effort physiologique et psychologique d'adaptation de l'individu aux conditions de travail pour atteindre la prescription doit être placé du côté de la charge de travail, celui-ci ne peut être isolé d'un travail social de traduction qu'il faut prendre en compte pour saisir en quoi la tâche, même difficile à réaliser, devient acceptable (ce travail de traduction peut aussi prendre des formes revendicatives quand la prescription apparaît inacceptable au collectif, la revendication ayant pour objectif de modifier, par une autre voie, la prescription, quand elle n'est pas ajustable en interne). De notre point de vue, et au-delà de ce qui est spécifié par les ergonomes autour de l'effort individuel pour atteindre la norme, il nous semble que l'ajustement et la régulation — mais ici la régulation des ergonomes ne traite-t-elle que de l'adaptation individuelle ?— n'appartiennent pas à la charge de travail. Bien au contraire —et sauf à s'enfermer dans un parti pris de l'aliénation totale—, il apparaît que la mobilisation de la subjectivité de chacun dans l'établissement de ces règles sociales de fonctionnement du groupe au travail, c'est à dire d'émergence de normes locale comportementales ou de normes locales d'effort à fournir (donc en dernier lieu de normes quant aux résultats à fournir) construisent un espace d'autonomie conquise qui justement rend acceptable la charge de travail. Car c'est bien le jeu social autour de la construction de ces règles de fonctionnement de l'espace immédiat du travail qui lui donne sens et qui, d'une certaine manière, donne plaisir au travail, non pas à partir de son contenu intrinsèque mais dans l'activité (sociale) à laquelle il donne lieu.

Cette analyse nous conduit à une nouvelle interrogation sur les fonctions des jeux sociaux et sur les ajustements de règles de ces jeux qui accompagnent le travail : d'une part, ils sont source de plaisir et rendent acceptables les tâches pénibles ou répétitives et plus généralement toutes les situations de travail ; d'autre part ne participent-ils pas à l'occultation des rapports de domination dans l'entreprise et plus généralement des rapports de production capitalistes ? Telle est au moins la thèse de M. Burawoy lorsqu'il écrit : "Deux conséquences de ce jeu (il s'agissait dans son ouvrage du jeu autour du *boni*, au sens de faire plus que la norme) doivent être distinguées : premièrement le jeu masque les rapports de production pour lesquels le jeu a été originellement construit ; deuxièmement, le jeu génère un consentement (une acceptation) des

---

<sup>12</sup> C. Teiger et A. Lavillen "Nature et variation de l'activité mentale dans les tâches répétitives : essai d'évaluation de la charge de travail", *Le travail humain*, n° 1/1972 ou A. Wisner, "Contenu des tâches et charge de travail", *Sociologie du travail*, n° 4/1974.

rappports sociaux de production qui définissent les règles du jeu<sup>13</sup>. Comme le montre aussi Burawoy, le jeu réaffirme l'individualité du salarié en tant qu'acteur du jeu mais aussi en tant que créateur des règles du micro-jeu dans le grand jeu social de la production et par l'éloigne d'une conscience d'appartenance à un groupe social, à une classe. Ce phénomène est particulièrement frappant aujourd'hui avec le développement du travail collectif dans le *teamwork* : le risque s'accroît de voir les salariés s'identifier à un groupe jusqu'à la défense collective des intérêts de ce groupe. Or, le statut d'acteur dans le jeu converge avec l'individualisation de la relation salariale et la conforte. Ceux qui verraient une contradiction entre le travail collectif lié au flux tendu et l'individualisation de la relation salariale trouveront l'issue à cette contradiction dans la finesse de l'évaluation individuelle : nombre de celles-ci commencent à sanctionner les aptitudes et les comportements de chacun face au travail collectif. Dans une grille d'évaluation d'ouvriers japonais, on peut trouver cet item : "coopération et collaboration avec les autres et non-attachement à ses propres opinions ou à ses propres intérêts".

La dialectique de l'individuel et du collectif se résout à travers le jeu. D'une certaine façon, M. Burawoy et J.-D. Reynaud parviennent à des conclusions semblables sur l'intensité de la cohésion sociale dans le micro-groupe née du jeu social et de la construction de ses règles dans l'activité de travail. Mais leurs divergences tiennent au fait que Reynaud s'arrête à ce constat tandis que Burawoy l'interprète comme l'un des fondements du consentement ouvrier aux rapports de production capitalistes. En tout état de cause, les règles construites localement par les salariés pour le jeu social qui se déroule à l'intérieur des prescriptions, des contraintes et du contrôle social effectués par le management forment bien les conditions de l'acceptation et du consentement, voire du contentement qui accompagnent les contraintes dans l'activité de travail. Ce résultat fait des règles dites informelles et des normes micro-sociales qui en découlent un nouvel enjeu : le management peut-il tirer profit du contrôle de cette production de règles et de normes ? Ou bien n'y a-t-il pas un risque de contre-productivité à limiter toujours plus les marges d'autonomie octroyée des salariés au nom de la rationalisation ?

\* \* \* \*  
\* \*

---

<sup>13</sup> M. Burawoy, *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University Chicago Press, 1979, p. 82.

Le survol de quelques auteurs et nos propres micro-analyses des situations de travail montrent que la construction des règles et les ajustements permanents de ces règles (modifications, glissements, interprétations) sont plus importants que les règles elles-mêmes et que leur suivi dans le jeu social qui se déroule au cœur de l'activité de travail. En particulier parce que cette construction des règles mobilise la subjectivité de la plupart des acteurs qui, en les écrivant, auto-construisent des meta-règles qui engagent le plus profond de leur identité et de leur trajectoire socio-professionnelle incorporée. Dans chaque cas concret, l'analyste doit comprendre comment se combinent ces règles et meta-règles avec les prescriptions et les contraintes ou les contrôles managériaux pour les rendre acceptables.

La cohésion sociale créée au niveau micro-social par cette combinaison des prescriptions et des réponses créatives des personnels ne doit pas être détachée des déterminants macro-économiques ou macro-sociaux : car cette cohésion sociale toujours menacée et sans cesse recommencée s'inscrit, à travers les règles et normes qui la fondent, sur une distribution profondément inégale des ressources de toute nature et sur des rapports de domination qu'il ne sert à rien de nier. Bien au contraire, il apparaît nécessaire de comprendre comment ces règles micro-locales participent, à travers le long processus qui engage profondément la subjectivité de chacun, à l'occultation puis à l'acceptation des déséquilibres macro-sociaux.

Concrètement et aujourd'hui en particulier avec le développement du *teamwork* comme organisation du travail cohérent avec le flux tendu, la construction locale des règles rencontre quelques difficultés qu'il nous faut interroger. Le développement de la mobilité a mis fin à la stabilité des groupes de travail (autour d'un petit noyau stable circonvoient des salariés en général précaires) tandis que la destruction volontaire des anciens collectifs de travail (la revendication s'y organise trop facilement) se double du renforcement de la pression par le paradigme du flux tendu à main d'œuvre réduite. Telle est l'origine des pertes de repères dont on parle si souvent : les salariés de même niveau (les pairs) n'ont plus le temps ni la possibilité de créer les règles et les meta-règles nécessaires à la cohésion micro-sociale. Le sentiment d'isolement —cohérent il est vrai avec l'individualisation de la relation salariale !— s'accompagne de mal être au travail et s'exprime plus généralement à travers le stress puis la consommation de psychotropes en France. On peut se demander s'il n'y a pas là, dans ces difficultés à auto-construire ses règles, les fondements d'une contre-productivité du modèle productif émergent tel que nous l'avons décrit au début de ce chapitre.

## Bibliographie

Burawoy M., *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University Chicago Press, 1979.

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, 1965.

Durand J.-P., “Le nouveau modèle productif“ in G. Bollier et C. Durand (dir.), *La nouvelle division du travail*, L’Atelier, 1999.

Durand J.-P., “Fragmentation des marchés du travail et mobilisation des salariés“, *8èmes Journées de Sociologie du travail*, Aix en Provence, 21-23 juin 2001.

Durand J.-P., “Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse“ in J.-C. Delaunay, *Le capitalisme contemporain*, L’Harmattan, 2001.

Durand J.-P., Stewart P., Castillo J.-J., *L’avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, 1998.

Durand J.-P. et Hatzfeld N., *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d’intérieur*, à paraître.

Reynaud J.-D., “Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome“, *Revue française de Sociologie*, XXIX, 1988.

Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L’action collective et la régulation sociale*, A Colin, 1993.

Teiger C. et Laville A. “Nature et variation de l’activité mentale dans les tâches répétitives : essai d’évaluation de la charge de travail“, *Le travail humain*, n° 1/1972.

Wisner A., “Contenu des tâches et charge de travail“, *Sociologie du travail*, n° 4/1974.