

## Le travail sous contrôle

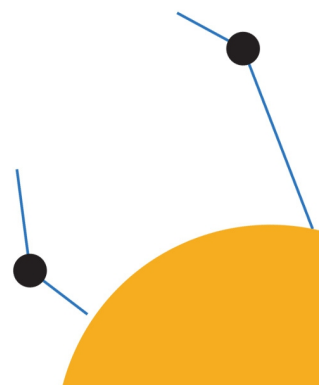
Le problème que cherche à résoudre à la fin du XIXe siècle l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor est triple : comment, dans les grandes industries qui fleurissent un peu partout aux Etats-Unis et en Europe, améliorer les rendements, les gains de productivité ou taux de profit, réalisables sur le travail humain, comment faire admettre à ceux dont il s'agit de mobiliser l'énergie de jouer le jeu et enfin comment vérifier, s'assurer qu'ils le font ?

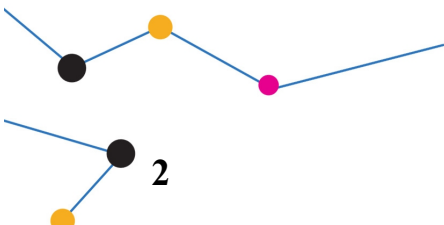


### Taylorisme, Fordisme

Taylor va répondre partiellement à la première question en mettant au point l'Organisation Scientifique du Travail, soit une division du travail tant verticale (de la conception à l'exécution) qu'horizontale, par un travail à la chaîne perfectionné où la découpe de gestes répétitifs et leur rythme d'exécution sont étudiés et imposés avec une précision chronométrée.

Ces immenses ateliers terrifiants où des centaines d'êtres humains sont soumis à la répétition perpétuelle de gestes simples, mécaniques, ressemblent en soi à autant de machines dont chaque force humaine constituerait un simple rouage.





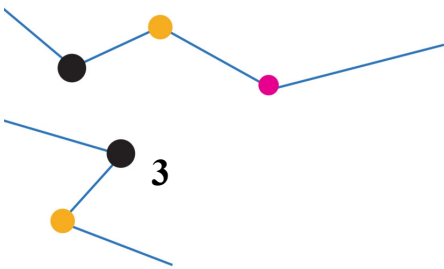
2

C'est Ford qui répondra à la seconde question en tentant ce qui reste encore aujourd'hui une tactique patronale usitée, à savoir mettre au point un système d'intéressement financier de l'ouvrier qui l'incite à se soumettre à la quête sans fin de la hausse du profit que l'entreprise cherche à faire sur son travail. Ce système, c'est l'indexation partielle des salaires sur les gains de productivité, c'est-à-dire l'inclusion dans les salaires de primes liées aux résultats obtenus. Corollairement, c'est aussi l'organisation d'une progression des salaires liée à des possibilités d'ascension sociale dans l'entreprise librement accordées par la hiérarchie elle-même sur base de critères méritocratiques.



Pourtant ces tentatives n'empêchent pas la résistance de travailleurs qui refusent de se faire une telle violence quotidienne. Leur promettre des hausses de salaires « s'ils y vont » ne suffit bien souvent pas. Régulièrement des sabotages forcent un temps la mise à l'arrêt de l'implacable chaîne de production ou cherchent à la ralentir. Pour que ça marche, pensent Taylor, puis Ford, il faut donc discipliner l'ouvrier, de gré ou de force, le mettre sous contrôle permanent de pointeurs, de chronométreurs, de contremaîtres qui sont eux-mêmes d'anciens ouvriers bien souvent, logeant dans les mêmes quartiers, fréquentant les mêmes bistros, la même église ou la même Maison du Peuple, les mêmes magasins patronaux et les mêmes rituels festifs ... Leur complicité absolue est donc loin d'être toujours gagnée. Une des réponses tiendra précisément dans la hiérarchisation du contrôle, où chaque contrôleur est lui-même alors contrôlé par quelqu'un qui est contrôlé à son tour. D'en haut descendent les ordres, d'en bas remontent pas à pas les observations techniques et les dénonciations, de tire-au-flanc, de faiblards, de contestataires.

Architecturalement, l'usine même est pensée sur le régime du panopticon, avec sa tour de contrôle centrale et surélevée, où le patron et ses ingénieurs campent, surveillent et toisent la masse au travail, spéculant sur les améliorations à apporter au process productif et à l'amélioration de l'engagement de l'ouvrier dans sa tâche dénuée de sens.



## Toyotisme

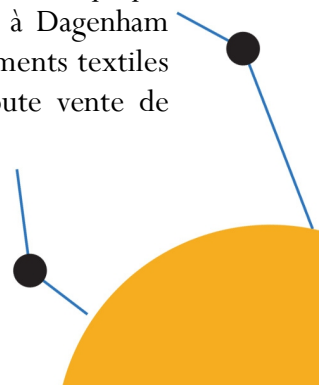
Après la seconde guerre mondiale, c'est le toyotisme qui tentera à son tour d'apporter sa pierre à l'édifice, au service d'une entreprise qui doit fonctionner à la fois comme lieu d'extraction de plus-value générée par les forces effectivement productives. L'entreprise est un dispositif d'assujettissement de ces forces à un projet qui ne les concerne en rien et qui, de surcroît, génère accidents du travail liés aux cadences, dépressions psychologiques, troubles musculo-squelettiques, abrutissement mental... Et donc un absentéisme involontaire souvent, volontaire parfois.

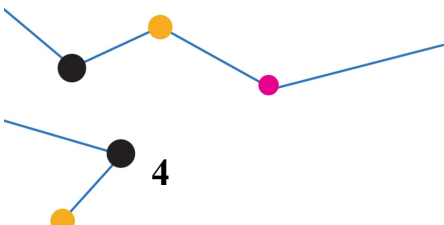
Le contexte des années '60, où le toyotisme commence seulement son oeuvre, est évidemment très différent de la fin du XIXe siècle. L'économie s'est internationalisée, la concurrence est mondiale particulièrement sur le marché automobile. Tout cela accroît bien entendu les impératifs de compétitivité. Il faut gagner de l'efficacité grâce aux méthodes, à l'inventivité dans les *process* et à l'engagement des travailleurs dans leur mise en oeuvre. Par ailleurs, la division internationale du travail s'est intensifiée et ne cessera plus de l'être. L'informatisation et la robotisation en sont les leviers. Désormais, il devient possible de fabriquer les pièces de moteurs d'une voiture à Tokyo, ses sièges en Angleterre<sup>1</sup> et de la monter entièrement dans une usine installée au bord d'un canal près de Bruxelles. L'idée : jouer sur les différenciations de salaires et souvent de protection sociale, l'optimisation des savoirs-faire, l'adéquation du niveau de production avec le niveau de la demande et la proximité des matières premières nécessaires à chacune des étapes de fabrication, de distribution et de vente.

Dans ce système de division où les marchandises circulent énormément, la question des stocks et des déplacements des produits est centrale. Le génie « Toyota » sera de considérer le stock comme devant être roulant, toujours en mouvement, en

---

<sup>1</sup> Ce découpage de la production en unités spécialisées réparties dans différents territoires explique l'impact considérable, et le succès quasi total, qu'a eu la grève des femmes de Ford, à Dagenham (Angleterre), en 1968, pour l'égalité salariale homme-femme. Elles fabriquaient les éléments textiles des voitures Ford du monde entier et, en refusant de le faire, elles empêchaient toute vente de véhicules ! <http://www.socialisme.be/fr/4482/film-2>



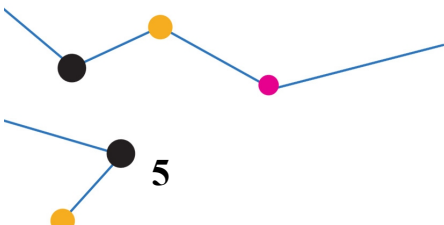


« flux tendu ». Pour que ça marche, il faut cependant une flexibilité maximale du travail, adaptée en permanence au niveau des commandes. On ne produit que ce qui est déjà acheté, ainsi ce qui est produit n'est jamais immobilisé : zéro stock, zéro temps mort. Dans une telle configuration, où la marchandise défilante n'a pas sa jumelle en attente dans l'entrepôt, il faut éliminer au maximum les risques de défaut. À ces conditions, Toyota compte écraser le marché.

Tout ça impose cependant de repenser l'organisation du travail qui doit être flexibilisée au maximum, fonctionner non plus par grands ateliers où des individus indifférenciés produisent des milliers de voitures le plus vite possible que l'on accumule dans l'attente de les vendre sur d'immenses parkings. Il faut au contraire miser sur des équipes modulables selon la demande, souples, intelligentes, capables de régler elles-mêmes les problèmes, d'améliorer en permanence leurs méthodes de travail, arrimées à des armées d'ordinateurs connectés et à des robots dont il faut... surveiller en permanence la bonne conduite.

Et cela peut marcher car du coup, les travailleurs sont invités à être imaginatifs, ils se sentent *désinfantilisés*. On leur propose une polyvalence et un enrichissement des tâches, auxquels ils aspirent. Chez Toyota, on appelle ça le *kaizen*, principe d'autonomisation des équipes chargées de définir elles-mêmes les temps standards de production et de se répartir les diverses opérations de fabrication d'un produit afin de travailler plus efficacement et plus rapidement. Car il n'est pas question, bien au contraire, de ralentir les niveaux de production... Mais si les équipes s'autonomisent, qui les contrôle et sur base de quoi ? Qu'est-ce qui assure que les travailleurs jouent le jeu à fond, même si l'enrichissement des tâches en soi peut déjà améliorer la motivation au travail, tout comme la liaison toujours plus forte des salaires au niveau de production réalisé ou, comme chez Volkswagen par exemple, par la mise en place de systèmes de co-gestion de l'entreprise tout entière.

Chez Toyota, on invente la prime aux suggestions les plus innovantes, entendez « qui permettent les meilleurs gains de « productivité », et aussi les cercles de qualité, qui seront appliqués à Cockerill à Liège fin des années '80 : les travailleurs sont invités à débattre en toute convivialité et liberté de toutes les améliorations possibles de leur travail. Ils dévoilent du coup leur rapport individuel à leur boulot,

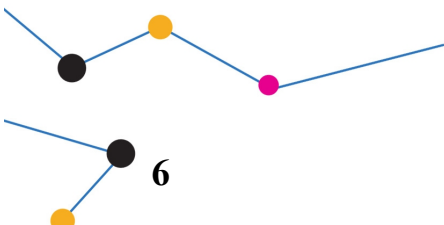


leurs relations entre eux, les problèmes qui s'y tissent aussi... Les cercles de qualité deviennent de manière sous-jacente des lieux de transparence pour la hiérarchie, qui y repèrent vite les tire-au-flanc, les réfractaires, les éternels râleurs... Chez Volvo, dans les années '80, chaque équipe monte les voitures dans leur entièreté en organisant en interne la répartition des tâches pour qu'un meilleur fonctionnement. A chacune de se débrouiller pour tenir les impératifs de production et gérer en interne, par les procédés qu'elle souhaite, les différents niveaux d'engagement des ouvriers tout comme les effets de l'absentéisme récurrent des uns et de la *fainéantise* (ou faiblesse) des autres.

Cette question du contrôle se complexifie encore par le fait même que la part cognitive dans la production industrielle s'accroît et que le secteur secondaire tend à disparaître dans les économies *avancées* au profit de celle du tertiaire, celle des « services ». Comment inciter quelqu'un, comme je suis en train de le faire, à construire un texte plus vite qu'il ne le fait sur un clavier d'ordinateur ? Quel est le critère et quels sont les indicateurs que l'on peut appliquer pour démontrer qu'il traîne volontairement, ou au contraire qu'il y met la gomme, qu'il ne se laisse pas distraire, qu'il veut y arriver, vite et bien ? Comment l'amener à améliorer la qualité de son travail et le pousser sans cesse à le faire ? On n'est pas dans sa tête hélas ! - enfin, on essaye quand même d'y entrer...

On a beau inventer de nouveaux incitants à la « motivation » et externaliser même pour partie le travail de surveillance et de contrôle, grandit chaque jour cette lancinante obsession : comment atteindre l'investissement maximal de chacun ? Cette question est d'autant plus délicate à résoudre dans un univers compétitif infernal que toutes ces nouvelles méthodes « souples » et où il est demandé au travailleur de s'engager affectivement et de manière créative dans son travail, s'accommodent mal d'un regard policier ostentatoire. Et qui surveillerait quoi d'ailleurs ? Si les gars ne surfent pas sur Facebook ou ne sont pas sur





6

Youtube en train de mater du porno pendant leurs heures de boulot ? Ben oui, par exemple. Bien sûr, l'installation de caméras sur tous les sites de travail facilite cette surveillance en la rendant discrète, au point que le travailleur finit par en oublier la présence. Les connexions internet permettent aux coaches de savoir à tout moment ce que vous faites de votre ordinateur. Mais enfin on ne peut pas surveiller les ordinateurs de tout le monde tout le temps ni simultanément dix écrans reliés à trois ou quatre fois plus de caméras de surveillance. Le panopticon ici n'est plus efficace...

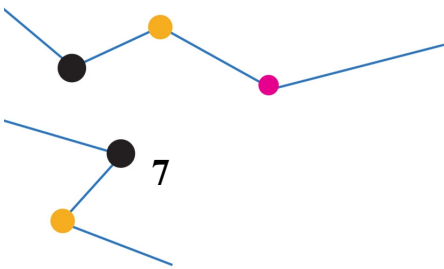
On va donc trouver mieux et plus adapté : faire en sorte que chaque travailleur devienne le pion de tous les autres. Et d'abord, jouer la transparence maximale. Ainsi les bureaux individuels, personnalisés, sont remplacés par des plateformes, des bureaux « paysages », des *open-spaces* pour prendre la langue et le vocabulaire de l'entreprise, où chacun peut observer, voire et entendre son collègue. On supprime la tour centrale du panopticon par une cour centrale vide, encerclée par des étages de bureaux complètement verrés disposés en rond, permettant à tous les services de se voir d'une plateforme à l'autre...

En complément, on invente le *benchmarking* !

### ***Benchmarking***

Au départ, le terme de *benchmarking* ressort du marketing, il consistait en un système d'*étude comparative* d'un produit ou d'un service par rapport aux leaders du marché. C'était un processus continu mis en place par un entreprise afin de tirer toujours plus loin ses propres performances en recherchant, en analysant, en adaptant et en implantant les meilleures pratiques de fabrication ou de commerce existant dans son secteur d'activités, voire même en dehors.

Un *benchmark* est en réalité un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans le domaine étudié. Cet indicateur doit donc servir à définir les objectifs chiffrés à atteindre par l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle.



Ensuite ce système a été intégré aux techniques de management, donc de gestion des performances du personnel, fondé sur un impératif interne de concurrence, de « saine » compétition, et incitant à la quête permanente de l'excellence.

Que ce soit donc en marketing ou en management, il s'agit de comparer, et de récompenser bien sûr, les performances les plus élevées parmi les différents acteurs d'un même ensemble : par exemple, États-nations au sein de l'Union européenne, entreprises d'un même groupe multinational ou sous-entités d'un service public censées faire la preuve de leur rentabilité singulière, travailleurs d'une même entreprise ou d'un même territoire national.

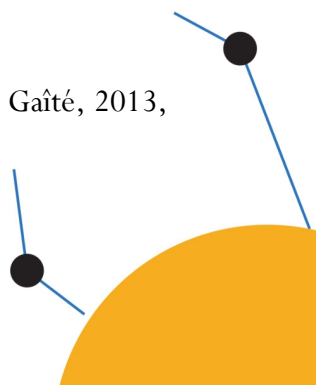
*« Cette comparaison s'élabore en trois étapes : premièrement, la sélection d'indicateurs (benchmark) pertinents et chiffrables, transformant toute action humaine en quantité mesurable ; deuxièmement, la redéfinition permanente des critères et des niveaux d'évaluation à partir des meilleures performances qui deviennent la nouvelle norme à atteindre ; troisièmement, l'implication du jugement des pairs dans le processus d'évaluation, ce qui en constitue la plus fine et la plus perverse des subtilités. Votre collègue de bureau est aussi votre inspecteur. Ces palmarès entre collègues classent en permanence « grands » et « petits » à l'aune de leur grandeur compétitive.*

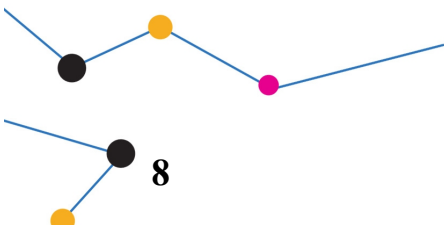
*Le benchmarking engage tous les acteurs dans une même compétition. Il les amène ainsi à se plier d'eux-mêmes à la discipline d'une gestion par objectifs comportant une obligation permanente d'amélioration des résultats. Il fonctionne à l'émulation entre pairs et à la surveillance multilatérale des performances de chaque membre de sa propre équipe afin que l'équipe elle-même gagne toujours la compétition, et le tout sans qu'il soit nécessaire de recourir à des dispositifs de contrainte.*

*Ce jeu comparatif obsessionnel, on l'aura compris, ne peut produire que des losers et des winners. Un grand jeu où l'on cherche tout le temps, et tous, à battre le record du monde, persuadés que nous sommes qu'il n'a pas de limite. Et pendant que nous courons, que nous sautons, que nous lançons le poids ou le javelot, nous ne nous questionnons pas sur l'intérêt de cette activité, sur ses apports à la collectivité, sur les dégâts physiques ou psychiques qu'elle produit, sur les rapports sociaux qu'elle détruit, sur les adjuvants et comportements addictifs qu'elle rend éventuellement nécessaires. <sup>2</sup> »*

---

<sup>2</sup> Marco Monaco, Thierry Müller, Grégory Pascon, *Choming Out*, Liège, D'une Certaine Gaîté, 2013, p.68.





8

« Dans les rapports de production tels que façonnés par le management moderne, l'humain est en péril. Il se trouve de moins en moins inscrit dans la perspective d'un destin professionnel commun. C'est l'entièreté de la personne qui est livrée au jugement des supérieurs hiérarchiques, notamment à travers l'évaluation »<sup>3</sup>, voire l'auto-évaluation. Ou, pire encore : nous voilà soumis à l'évaluation par les « collègues », soit par leur consultation ordonnée par la hiérarchie, soit par comparaison « objective » avec le meilleur (toujours en progrès) de leur performance. Ainsi, en jouant le jeu à fond, chacun organise l'insupportable de l'autre !

## Entreprises libérées

Le 24 février 2015, en soirée, Arte diffuse un film intitulé « Le Bonheur au Travail ». Voici comment son site en fait la promotion : « Dans le marasme ambiant qui paralyse le monde du travail, certains chefs d'entreprise ont innové pour le bien-être de leurs salariés. Une démarche qui remet l'homme au centre de la production. »... On croit rêver. L'histoire du travail en mode capitaliste, arrimé à la maximalisation de la plus value et à la participation, bon gré mal gré, de ceux qui la produisent à leur propre processus d'exploitation, serait-il en train de se renverser sans que le capitalisme lui-même n'en sorte manifestement ébranlé ?

La présentation plus détaillée du documentaire semble le confirmer : l'entreprise du Futur est en marche !

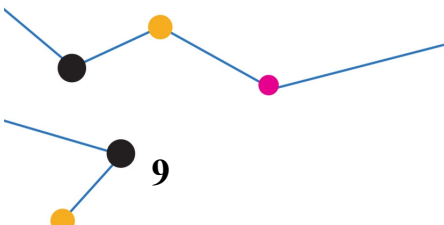
« Qui, aujourd'hui, peut se vanter d'être heureux sur son lieu de travail ? Certainement pas les 31% de salariés "activement désengagés" – ceux qui ont une vision négative de leur entreprise et peuvent aller jusqu'à lutter contre les intérêts de cette dernière. Inspiré de l'armée, le modèle d'organisation du travail visant à contrôler l'ensemble des salariés en leur attribuant des tâches limitées a peu changé depuis la fin du XIXe siècle. Aujourd'hui, employeurs comme employés doivent s'accommoder d'un système archaïque qui ne correspond plus à personne : ni efficace, ni rentable.



---

<sup>3</sup> Danièle Linhart, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Erès, coll. « Sociologie clinique », 2015.





9

Toutefois, au milieu de l'apathie générale causée par ce dérèglement, certains refusent la fatalité et travaillent à l'entreprise du futur... Leur principe : la suppression de toute hiérarchie intermédiaire doublée d'une autonomie totale des salariés à propos des décisions prises pour améliorer leur productivité. Par ailleurs, leurs leaders sont choisis par les salariés. Et cela marche : la croissance de ces sociétés est relancée de manière assez spectaculaire ; les bonus, augmentations et dividendes ne tardent pas à tomber. Martin Meissonnier filme les femmes et les hommes qui, malgré le pessimisme général, ont su sortir du cadre établi pour inventer de nouvelles formes d'organisation du travail. Une bouffée d'air frais bienvenue. »

Le film le confirme : dans les « entreprises libérées », la tour de contrôle a disparu. La plupart des métiers de surveillance, et même de commandement, sont eux aussi passés à la trappe. Belle libération et belle économie, pour une idée qui n'est pas neuve : cette obsession à pouvoir se passer de ces intermédiaires coûteux était déjà présente depuis les années '80, à l'instar mais pas seulement chez eux, de Volvo ou Toyota. Seulement voilà, leur furent substitués au fil du temps un nombre incalculable de sociétés de consultance-management, de formation-coaching, etc... En fait le contrôle s'était progressivement et sournoisement externalisé, il n'avait pas disparu. Ben tiens, constitué en entreprise, il représente un énorme business.

Avec les entreprises libérées, publiques comme privées (selon le film, SPF Sécurité sociale et SPF Mobilité, en Belgique), on joue cette fois le jeu à fond. On attaque frontalement l'archaïsme syndical arc-bouté à la défense des privilèges et de la rigidité malade de la fonction publique, on responsabilise chacun sur la gestion de son horaire, de son lieu de travail (à domicile ou au bureau), on aplatit la hiérarchie et on fait en tout cas disparaître les signes ostentatoires de son existence, on file aux équipes le soin de s'auto-évaluer... Avec les entreprises libérées, tu joues le jeu ou tu te barres, car cela ne peut marcher que par ton adhésion pleine et entière, volontaire et engagée. Et dit le journaliste ... : « ça marche ! ».

Il est deux éléments au moins que le film ne questionne pas et donc ne prend pas en compte ou ne veut pas rendre visibles.

Comme c'est évoqué très rapidement, celui qui ne joue pas le jeu est mis dehors.

Or, jamais, le film ne contextualise le fait que dans le cadre légal, idéologique et politique actuel, de plus en plus, se retrouver dehors, c'est se retrouver dans une galère qu'ont largement accentuée depuis trente ans des politiques toujours plus restrictives en matière de droits au chômage et dans un spectre médiatique stigmatisant toujours plus dur à supporter.

Deuxièmement, ces méthodes, encadrées par des Directeurs Généraux du BONHEUR (*sic*), n'ont en rien remis l'homme au centre de la production, du moins pas en terme de finalité et de contenu, ce qui est quand même l'essentiel, mais bien, avec excellence et subtilité, en terme d'agent productif qu'il s'agit juste de mobiliser désormais totalement : il n'y a plus d'horaire, de lieux de travail et de lieux de vie privée, de force mobilisée et vendue pour être productive un temps donné puis libérée de cette contrainte... il n'y a plus que des individus « entreprises » aliénés à des objectifs et à des contenus de production sur lesquels ils n'ont toujours aucune prise mais auxquels désormais leur vie est entièrement dévouée.

Il faut bien comprendre pour en prendre la mesure que la légitimité de ce dispositif disciplinaire moderne, qui a envahi le monde de l'entreprise privée comme celui de



l'entreprise publique, repose sur le principe de « l'égalité des chances » : « Nous sommes des individus libres et détachés, qui avons juste à décider si nous voulons jouer le jeu ou non, sachant cependant qu'il n'y a pas d'autre jeu possible – tout le monde peut gagner, il suffit de

commencer par le vouloir. »<sup>4</sup>

Et pour celui qui ne veut pas, que reste-t-il (encore) de prévu ?

Thierry MÜLLER

<sup>4</sup> *Choming Out*, p.69.