



**HAL**  
open science

## Mort du taylorisme et recul des syndicats

Jean Ruffier

► **To cite this version:**

Jean Ruffier. Mort du taylorisme et recul des syndicats. *Economie et Humanisme*, 1981, 259, pp.9.  
halshs-00673513

**HAL Id: halshs-00673513**

**<https://shs.hal.science/halshs-00673513>**

Submitted on 28 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## mort du taylorisme et recul des syndicats

par j. ruffier

Les conditions de travail sont passées de mode à une époque où le travail lui-même fait problème et où s'allonge la file des demandeurs d'emploi. Mais si la perspective du chômage réduit le pouvoir de négociation des salariés, ceux-ci n'en sont pas prêts pour autant à accepter un travail sans conditions. Dans tous les sondages, enquêtes, interviews, les ouvriers, les employés et même les cadres s'accordent pour dire que leurs exigences en matière de conditions de travail se sont accrues (1). Peu admettraient un retour aux modes de commandements d'autrefois jugés trop militaires et pas assez participatifs. Le confort au travail tend à devenir une norme alors que quelques années auparavant, confort et travail paraissaient des notions opposées, incompatibles. Elle aurait bien fait rire, en 1960, l'ouvrière qui nous disait il y a deux ans : « Ils devraient mettre de la moquette dans les ateliers pour qu'on ait les pieds moins fatigués. » Aujourd'hui, « sa suggestion est mise à l'étude » selon la formule consacrée et personne ne jurerait a priori qu'elle sera rejetée.

Les conditions de travail ne défraient plus la chronique, non qu'elles aient disparu de la préoccupation des entreprises, mais simplement qu'elles ont cessé d'être un enjeu de luttes entre patronat et syndicats. Après avoir été à la pointe des mouvements sociaux de 1967, grève de la Rhodiacéta (2), à 1974, grève des PTT et du Crédit lyonnais, en passant par le conflit de Pennaroya et celui des OS de Renault au Mans, les conditions de travail disparaissent des slogans comme si les syndicats avaient délibérément abandonné le terrain de la qualité de vie au travail. Le

(1) Ce que confirme une enquête récente de l'équipe de Michel Crozier sur les employés de bureau, ainsi que cette étude américaine qui révèle qu'en 1981, 25 % des salariés déclarent insatisfaits leur travail (« are unhappy in their jobs ») contre 20 % seulement en 1976 (Gerald I. Susman de l'Université de l'Etat pennsylvanien, cité dans *US News and World Report* du 6 avril 1981).

(2) En mars 1967, l'usine Rhodiacéta de Besançon est occupée par ses ouvriers qui réclament des garanties en cas de chômage technique. Pendant un mois, le conflit fera tâche d'huile dans toutes les usines du groupe.

mouvement de l'amélioration des conditions de travail est directement issu de luttes collectives d'employés et d'ouvriers. Les syndicats en ont un temps fait leur cheval de bataille, mais le mode français de relations professionnelles interdisait leur entrée effective dans le champ de la réorganisation de l'entreprise. Alors même que les syndicats suédois, italiens, allemands et anglais (3) gagnaient ou consolidaient un pouvoir d'intervention sur les conditions de travail, les syndicats français se cantonnaient à une position défensive, laissant aux entreprises le soin de définir le changement. Dans le numéro d'*Economie et Humanisme* de janvier 1976, consacré aux « tendances nouvelles en organisation du travail », Philippe Bernoux expliquait (p. 34) : « Ce mouvement de réorganisation est lourd de virtualités et son contrôle risque de devenir un enjeu d'importance dans les années à venir. »

Les jeux semblent faits, les syndicats ont pratiquement abandonné ce contrôle au patronat. Doivent-ils alors s'étonner d'un recul dans leur implantation et le recrutement de nouveaux militants ? Les salariés voient désormais reposer l'espoir d'un meilleur travail davantage sur l'initiative patronale que dans les contrepropositions syndicales. Le jugement apparaîtra abrupt à beaucoup, mais, faute d'en prendre conscience, la logique syndicale va continuer à reculer et avec elle la possibilité pour les salariés de se reconnaître dans des acteurs collectifs.

Comment s'est jouée cette démission et qui en ont été les acteurs ? Un découpage un peu rapide fait apparaître une succession de quatre périodes depuis mai 1968.

---

### 1968 - 1971 : l'offensive du pouvoir ouvrier

---

Mai 1968 a conforté les partisans des revendications qualitatives au sein du mouvement syndical. Le phénomène de l'inflation rendait vite périmées les augmentations salariales. De ce fait, la croissance du niveau de vie prenait alors l'allure d'une bataille rituelle périodique. Par ailleurs, les étudiants dénonçaient amplement la société d'abondance et ses mirages. Cette dénonciation concernait aussi les ouvriers et employés mais sur l'aspect de la qualité de travail. Ils en retirèrent l'idée que l'on pouvait demander autre chose qu'un bon salaire à son patron.

Au plan patronal, par contre, les revendications qualitatives s'interprètent essentiellement comme des moyens de mettre à mal un pouvoir déjà ébranlé par l'explosion du printemps 1968. Les quelques cadres qui proposent alors d'accroître l'intérêt du travail seront suspectés d'activités révolutionnaires occultes.

(3) Voir à propos des stratégies syndicales l'excellente collection des rencontres organisées par l'ANACT : *Organisation et conditions de travail... en RFA (1977), en Italie (1979), en Suède (1980)*, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris. En matière de type de changements introduits, on se reportera au rapport effectué par chaque pays membre de la CEE à l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions de Dublin en 1979.

L'absence de réponses patronales aux demandes qualitatives ne fera qu'accroître celles-ci, favorisant indirectement la montée de comportement de fuite des mauvaises conditions de travail. Progressivement, les secteurs à travail parcellisé verront tous s'accroître leurs difficultés de gestion du personnel : absentéisme, turnover, baisse de la qualité du travail, etc. Ces difficultés de gestion de la main-d'œuvre allaient servir d'avertisseur tant auprès des chercheurs en sciences sociales que de certains cadres humanistes.

La taylorisation avait été dénoncée très tôt par des chercheurs, mais cette dénonciation avait une forme essentiellement humaniste. La sociologie des organisations a permis d'aller plus loin. Notamment, elle a montré que les entreprises ne fonctionnaient jamais selon le modèle taylorien, elles fonctionnaient précisément grâce aux transgressions des instructions opératoires. En fait, l'entreprise ne saurait tourner sans la mise en œuvre spontanée du savoir empirique des exécutants. De tels résultats laissaient supposer qu'une libération de l'initiative des salariés pourrait accroître considérablement la productivité.

---

### **1972 - 1976 : la période des expérimentations**

---

Les plaies de mai 1968 se cicatrisant, une nouvelle période va se faire jour au plan de l'amélioration des conditions de travail. En quatre ans, un nombre impressionnant de tentatives de rupture d'avec le taylorisme sont lancées. Baptisées expériences, ces tentatives ont largement dépassé le niveau du laboratoire puisqu'elles ont concerné plus de 1 % des salariés français durant ces quatre années. Ces expérimentations consistent à rajouter des tâches requérant de l'autonomie et de la qualification à celles des ouvriers parcellisés. Souvent la détaylorisation va plus loin encore et la maîtrise se voit destituée de son pouvoir d'organisation et de répartition du travail au profit de l'exécutant ou du groupe d'exécutants. Il s'agit de l'enrichissement des tâches et des groupes semi-autonomes. D'une entreprise à l'autre, les expériences tendent à prendre les mêmes formes, comme des recettes qui s'échangent pour parvenir à un modèle parfait. A partir de 1976, les expériences vont se faire plus discrètes.

En fait, cette phase d'expérimentation est totalement incompréhensible pour qui ne prend pas en compte la personnalité et les stratégies de ceux qui en furent les promoteurs. La plupart d'entre elles ont été lancées par des cadres qu'une réflexion sur

les événements de mai 1968 ou simplement une pratique de la direction d'ateliers a convertis à l'antitaylorisme. Ces mêmes cadres ont décidé de se lancer dans l'aventure et de profiter d'une période économique faste pour concrétiser leurs théories dans les ateliers ou bureaux qu'ils dirigeaient. Ainsi ont fleuri des expériences concernant des unités très petites (6 hommes) et jusqu'à des usines de plus de 1 000 personnes dans tous les secteurs de la production à la fois. Il aurait alors été vain de lier l'apparition de groupes semi-autonomes à telle ou telle caractéristique ou évolution technique ou économique. La vérité, c'est que le mouvement des groupes semi-autonomes et de l'enrichissement des tâches a été porté par quelques cadres audacieux agissant à la mesure de leurs moyens. Les moyens différaient selon les individus, certains possédaient leur entreprise et n'avaient donc de compte à rendre qu'en terme de viabilité économique. La plupart étaient salariés et ont joué leurs postes. Beaucoup d'ailleurs ont depuis changé d'entreprise ou de fonction, passant, selon les cas, de l'entreprise au cabinet-conseil ou à l'agence para-étatique. Ceux qui ne disposaient pas du capital ont dû, pour agir, convaincre leur patron de l'intérêt de leur laisser les mains libres. Bien souvent, ils n'ont obtenu carte blanche que dans des secteurs où l'autorité patronale était suffisamment chahutée pour que celle-ci estime n'avoir pas grand-chose à perdre.

Généralement, leurs expériences ont restauré ou amélioré le contrôle patronal, tout en obtenant des résultats économiques positifs. Mais cela se payait d'un certain partage des décisions en matière d'organisation du travail auquel ni le patronat ni les syndicats n'étaient prêts.

En 1975, le patronat amorce avec force publicité un changement de politique. Après avoir été hostile à tout ce qui pouvait remettre en cause l'organisation taylorienne du travail, le CNPF, à la suite d'Entreprises et Progrès ou de l'UIMM (4), s'affirme favorable à l'amélioration des conditions de travail. En fait, il reconnaît que le taylorisme aboutit à des dysfonctionnements trop lourds qu'il importe de réduire; il se met à diffuser les résultats des expériences qui lui paraissent probantes. Cette reconnaissance de l'échec du taylorisme ne bénéficiera pas aux promoteurs des expériences qui restent l'objet d'une perplexité inquiète. Il s'agit pour le patronat de chercher les moyens de répondre aux aspirations qualitatives des salariés sans remettre en cause l'autorité patronale dans l'entreprise.

Les expériences posent question aux syndicats qui hésitent sur la conduite à tenir. La plupart du temps, celles-ci se font en dehors d'eux, quand elles ne les excluent pas totalement. Dans de nombreux cas, l'influence syndicale diminue avec le succès de telle ou telle expérience. L'idée leur vient souvent alors de bloquer les tentatives de détaylorisation, mais le résultat s'avère plus désas-

(4) L'UIMM rassemble au sein du CNPF les syndicats professionnels des mines et métaux.

treux pour eux dans la mesure où cette attitude les coupe d'une partie de plus en plus grande de salariés qui aspirent à un travail plus épanouissant. Pour les syndicats, le terrain de l'organisation du travail apparaît très vite piégé ; rarement, ceux-ci tenteront d'asseoir un pouvoir négociateur dans ce domaine.

---

**1977 - mars 1978 : latence économique-électorale,  
nouvelles stratégies patronales**

---

La crise économique modifie les comportements des entreprises. Les promoteurs d'expériences justifiaient leur action sur le besoin d'intéresser des travailleurs dont la désaffection envers le travail risquait à l'avenir de poser problème. Et voici que les soucis de survie ne se situent plus dans le moyen mais dans le court terme. Un vent de panique se lève, qui pousse les dirigeants à se raccrocher à des recettes éprouvées dans le passé plutôt qu'à des projets futuristes. Voici venu le temps des comptables et les expérimentateurs passent aux oubliettes. Coup d'arrêt d'autant plus net que, dès le début de 1977, les sondages donnent la gauche potentiellement gagnante aux législatives de 1978. Le patronat bloque toute évolution pour se garder une marge d'action en cas de victoire de la gauche ; il faudra bien alors lâcher du lest. Et les expérimentateurs s'aperçoivent que l'expérimentation ne paie pas ; alors, pourquoi ne pas attendre un autre climat politique qui faciliterait les choses ?

En moins de deux ans, les entreprises retirent de leur vitrine leurs expériences d'enrichissement des tâches et de groupes semi-autonomes. Cela ne signifie pas un blocage, mais l'orientation vers de nouveaux modes de changements. C'est à cette époque qu'une nouvelle rupture avec l'organisation classique du travail va faire boule de neige : les horaires flexibles. Les entreprises découvrent qu'il n'est pas toujours nécessaire que tous les salariés débutent et finissent leur travail à la même minute. Et les formules d'horaires à la carte se multiplient d'autant plus vite que les salariés y sont généralement très favorables et que cela complique l'exercice syndical. La distribution d'un tract à tout le personnel prend 2 heures au lieu de 10 minutes et l'organisation d'une réunion syndicale en dehors des heures de travail oblige à tenir compte des heures de sortie de chacun.

Mais l'organisation du travail aussi change insensiblement. Il ne s'agit plus de faire des expériences avant-gardistes, mais de profiter de chaque changement technique pour mettre en œuvre des principes hérités de la précédente période dont l'application s'avère rentable économiquement. Ces principes peuvent s'énumérer ainsi :

● *Faire confiance aux gens :*

Taylor basait son système sur l'idée que les ouvriers sont paresseux. Les expériences de la période précédente ont montré, au contraire, qu'en réduisant la surveillance et en accroissant l'initiative des salariés, la productivité s'améliorait généralement.

● *La personne qui travaille sur un poste est bien placée pour trouver les moyens de l'améliorer :*

En consultant l'exécutant, on s'assure que l'amélioration à introduire aura l'effet positif escompté. Si le climat de confiance est créé,

les exécutants participeront à des discussions. Vieille idée qui a rarement été appréciée en France, sans doute parce que le point précédent n'y a jamais été appliqué de la part des chefs d'entreprise qui découvrent aujourd'hui avec admiration les « cercles de qualité » au Japon.

● *Informé mais aussi écouter :*

Si la plupart des entreprises n'ont aucun mode d'information des salariés et attendent qu'un conflit éclate pour avoir une idée de ce que pense la base, un dixième d'entre elles développent des procédures diverses d'information et d'écoute.

La période expérimentale a inquiété, mais la direction d'un nombre croissant d'entreprises a perçu qu'autour de l'organisation du travail pouvait se jouer une partie où les grands perdants pourraient bien être les syndicats. Car les syndicats semblent toujours piégés en matière d'organisation du travail : soit ils laissent faire un changement qui tend à réduire leur assise dans l'entreprise, soit ils s'y opposent, au risque de se voir désavoués par les salariés. Par contre, les patrons ont fini par sélectionner tout un arsenal de mesures qui répondent partiellement à des aspirations de salariés sans réduire leur autorité dans l'entreprise. Avec la crise, les salariés vont sensiblement voir décroître leur capacité de négociation. Le mouvement de transformation de l'organisation du travail ne va pas s'arrêter pour autant. Il va simplement prendre des formes qui ne seront pas toutes favorables aux salariés.

---

### **l'éclatement des conceptions classiques du travail organisé**

---

Les transformations engagées aujourd'hui ne remettent pas seulement en cause le système taylorien, elles s'attaquent à toute une conception du travail organisé. Les cinquante années précédentes avaient instauré une conception du travail organisé qui reposait sur les canons de la tragédie classique. Toute pièce racinienne se caractérise par une unité de lieu, une unité de temps et une unité d'action. L'organisation du travail se contentait de rajouter deux autres unités : celle de la collectivité de travail

et celle du statut des travailleurs. La transformation qui s'opère vise au même essentiel que le roman moderne. Il s'agit d'atteindre directement l'unité d'action tout en se dégageant du carcan pesant des unités de lieu, de temps et de statut.

● *L'unité de lieu :*

La société industrielle a concentré dans des unités de plus en plus grandes les travailleurs. Depuis 1974, à peu près, la tendance s'inverse. Des grosses unités éclatent en petites suivant la doctrine du « small is beautiful », et de grands groupes industriels redéveloppent le travail à domicile en forgeant une technologie adéquate (machines plus petites, télématique, etc.).

● *L'unité de temps :*

Les entreprises françaises ont mis plus d'un siècle pour imposer aux travailleurs le respect d'horaires fixes et aboutir à une conception du travail où tout le personnel commence et finit à la même heure. L'horaire libre a introduit une première brèche qui va rapidement s'élargir. La durée même du travail va varier d'un travailleur à l'autre. Le fini-parti consiste pour quelques entreprises à exiger non un temps mais une quantité de travail. D'autres entreprises embauchent leurs salariés pour des plages horaires et des durées spécifiques. Certains salariés seront embauchés pour ne travailler que le samedi, dimanche et jours fériés ; de grandes surfaces multiplient les catégories d'horaires pour pouvoir doubler ou tripler leurs effectifs aux heures de pointe. Nul ne s'étonne désormais de compter plus d'une centaine d'horaires différents dans un même établissement.

● *L'unité de statut :*

Des statuts différents ont toujours été accordés aux catégories de salariés occupant des emplois d'une importance stratégique comme les

fonctionnaires ou la police. Depuis quelques années, la différenciation des statuts va plus loin et sépare des travailleurs effectuant des travaux similaires dans les mêmes unités. Ainsi, la plupart des salariés travaillant sur une raffinerie ne dépendent pas du propriétaire de celle-ci. Travailleurs intérimaires, employés d'entreprises sous-traitantes, ils accomplissent les tâches de moindre responsabilité mais pas forcément de moindre qualification. Plus récemment, cette division des statuts atteint l'entreprise mère qui, par contrat à durée déterminée, par stage Barre ou autre, embauche des salariés à titre précaire. Une autre différenciation se fait par autonomisation de secteurs de l'entreprise qui se voient proposer de travailler désormais à leur compte. Le service informatique de telle entreprise, le bureau d'étude de telle autre prennent alors raison sociale, se donnant une fausse allure d'entreprise. Ou bien c'est un simple ouvrier qualifié ou un formateur qui devient travailleur indépendant tout en continuant à exercer l'essentiel, voire toute son activité, au profit de l'entreprise mère.

● *Le refus de la négociation collective :*

L'abandon des unités de temps, de lieu et de statut procède d'une logique d'éparpillement. Chacune des transformations citées plus haut a généralement rencontré l'opposition des structures de représentations collectives des salariés tout en attirant l'adhésion d'une plus ou moins grande partie de ces derniers. Quand une grande

surface embauche des caissières pour trois soirées par semaine, elle éclate la communauté de travail mais trouve aisément des per-

sonnes très favorables à ce type d'arrangement. Tout l'intérêt de la négociation individuelle repose là.

L'Organisation Scientifique du Travail posait une illusion d'homme moyen, assujettissant le rapide et le lent au même rythme, posant la même charge sur les épaules du colosse et du freluquet. Le taylorisme reposait sur l'idée d'hommes mûs par un seul et même mobile. Or, les salariés ne désirent ni ne fuient tous les mêmes choses. Tel changement dans les conditions de travail sera perçu comme un mieux par l'un, comme un pire par l'autre. Le marché du travail se complexifie puisqu'il ne s'y échange plus simplement un poste de travail contre un salaire. La négociation devient de plus en plus individuelle dans une recherche de maximisation des intérêts respectifs de l'employeur et du salarié. Est-ce si surprenant dans ces conditions si le contremaître se voit regréter d'une fonction importante : écouter ce que chacun individuellement souhaite, et disposer ainsi d'éventuels moyens d'action...

Les syndicats se sont constitués dans le cadre des conceptions classiques du travail organisé. Plus le syndicat collait aux collectifs de travail qui constituaient le nœud des unicités de lieux, de temps et d'action, plus sa puissance était réelle. Autrement dit, la base concrète de l'assise syndicale s'effrite sous nos yeux. Le patronat s'en réjouit et pousse le mouvement, mais la raison de cet effritement réside dans des glissements d'attitudes concernant les salariés eux-mêmes. En démantelant les conceptions traditionnelles de l'organisation du travail, les entreprises rencontrent nombre d'aspirations des travailleurs déqualifiés qui ont plus qu'épuisé les vertus du taylorisme. Quels moyens peuvent trouver les syndicats pour survivre à l'affaiblissement des collectifs de travail sans pour autant apparaître comme ceux qui freinent cette attente d'un travail plus intéressant et responsable ? Les modes de représentations collectives des salariés ne sortiront pas inchangés d'une telle transformation des conceptions qui président à l'organisation du travail.

**jean ruffier**

# RELATIONS PROFESSIONNELLES

bilan pour un autre avenir

technologie, travail et emploi

le miracle économique coréen

les enfants immigrés en classe

une philosophie du travail

# Le économie humanisme