
Le temps de travail informationnel : des mesures incertaines et contradictoires

Jean LOJKINE *, Jean Luc MALETRAS **

Introduction

Les débats qui entourent les accords sur la réduction du temps de travail (RTT) comme les premiers bilans qui ont été tirés de l'application des deux lois sur les 35 heures ¹, soulignent tous l'ambivalence des représentations que s'en font les intéressés : satisfaction globale – pour les jours de congés supplémentaires – avec cependant de fortes nuances selon les catégories sociales et le sexe – mais appréciation très contrastée, avec une forte minorité de mécontents, au sujet des conditions de travail (intensification, densification, modulation du temps de travail), des répercussions sur l'emploi (peu

* Sociologue, chercheur au CNRS.

** Directeur de la recherche à l'ISERES.

1. Nous avons confronté les résultats de notre enquête qualitative avec plusieurs enquêtes nationales sur la RTT. L'enquête menée par la CFDT en 1998 sur « Le temps de travail en question » concerne 150 entreprises et 7 000 salariés, elle est prolongée par une enquête auprès de 50 nouvelles entreprises (3 000 salariés) (revue *CFDT*, octobre 1999, n°6). Deux numéros spéciaux de *Travail et Emploi* (avril et juillet 2000) regroupent des enquêtes, pour le compte de la DARES – (Direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques) – du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sur les premiers résultats des accords de RTT relevant de la loi de Robien et de la loi Aubry I du 13 juin 1998 ; enfin le récent numéro de la revue de la DARES, *Premières synthèses*, mai 2001, présente les principaux résultats d'une enquête (réalisée de novembre 2000 à janvier 2001 par M.A. Estrade, D. Méda, et R. Orain, pour le compte de la DARES) sur l'application de la loi Aubry II – du 19 janvier 2000. 1618 personnes ont été interrogées, représentant près de 6 millions de salariés travaillant dans des entreprises ayant adopté les 35 heures depuis au moins un an. Toutes ces enquêtes nationales sur échantillon représentatif confirment un double constat : satisfaction globale (notamment dans la population la plus qualifiée) pour l'augmentation des jours de congés ; insatisfaction d'une forte minorité pour les conditions de travail : intensification, insuffisance des emplois créés. C'est le point de départ de notre recherche qui tente de repérer les raisons profondes, structurelles, de cette position ambivalente des intéressés.

ou pas de création nouvelle d'emplois) et sur les salaires (gel ou modération salariale).

L'enquête à laquelle nous nous sommes livrés, tente de repérer les raisons profondes de ce brouillage des représentations de la réduction du temps de travail. S'agit-il simplement d'une nouvelle manifestation de l'intensification du travail qui a toujours accompagné, depuis la révolution industrielle, l'élévation de la productivité du travail, dans les périodes de fort changement technologique ? Ou s'agit-il plutôt d'une manifestation négative du décalage grandissant, pour ne pas dire de la contradiction, entre les mutations du travail et ses instruments de mesure ? Autrement dit, que mesure-t-on réellement quand on applique aujourd'hui des accords de RTT dans les entreprises ?

En sélectionnant un groupe industriel où cette mutation a été particulièrement remarquable depuis 30 ou 40 ans, nous avons cherché à analyser la signification de l'écart, là où il est le plus fort, entre d'une part des instruments de mesure conçus il y a plus d'un siècle, pour un travail ouvrier standardisé, impliquant un temps homogène et continu, supposé reproductible, et d'autre part un travail complexe, difficilement standardisable, difficilement prévisible, contrairement à l'image que l'informatique (du moins dans le discours de ceux qui la vendent) veut souvent donner d'elle-même.

Ce questionnement initial s'est trouvé renforcé par une découverte, au cours de notre enquête, qui a encore accru notre perplexité : la direction de l'entreprise sélectionnée – ELECT – comme d'ailleurs la plupart des directions des grandes entreprises à hautes technologies (mais aussi les administrations des grands services publics), reconnaissait parfaitement les mutations intervenues dans le travail, l'impossibilité d'évaluer le temps de travail effectif par le biais de la seule présence physique du salarié dans l'entreprise, et même les énormes variations aléatoires des actuelles mesures de la charge de travail, mais, en même temps, elle continuait à calculer la charge de travail selon les mêmes instruments de calcul, en fonction de ratios combinant le volume de produits standardisés et le volume d'heures dépensées (comme si le temps travaillé était toujours un temps homogène, continu et réversible).

Autrement dit, nous étions face à un double discours : un discours sociologique qui remettait en cause le type de mesure du temps de travail au nom de la spécificité du travail des cadres, et un discours gestionnaire qui s'appuyait toujours sur les mêmes instruments de mesure pour évaluer la charge de travail et la productivité. D'une part, le discours modernisateur s'appuyait sur les mutations intervenues dans le travail pour mettre en cause les instruments classiques de mesure du temps de travail (pointeuse entrée – sortie, horodateur), les réglementations du droit du travail, les interventions de l'inspection du travail contre les dépassements illégaux des

horaires. D'autre part un discours, lui très classique, refusait d'appliquer la RTT à sa population de cadres (mais aussi de techniciens) en se référant au coût de la RTT, coût calculé selon les instruments de mesure des charges de travail dont elle avait par ailleurs reconnu la totale inadéquation. En un mot, les instruments de mesure pourtant récusés pour calculer le temps réglementé par le droit du travail, étaient néanmoins utilisés, sans aucun état d'âme, pour calculer la productivité du travail.

Dans son ouvrage consacré à la gestion sociale du groupe industriel étudié (Thomas, 1999), la direction des ressources humaines reconnaît elle-même le caractère approximatif de ses évaluations des charges de travail : « L'estimation d'une charge de travail prévisionnelle dans les activités d'études et de développement qui concerne plus de 40 à 50 % d'ingénieurs, est forcément approximative. Quels que soient les efforts de précision déployés et les méthodes utilisées, l'approximation peut varier de 10 à 50 % suivant la nature des activités ! Il n'est donc pas facile pour un chef de service d'annoncer à son équipe que l'analyse des devis montre une baisse sensible des charges à partir du mois suivant, ..., ce qui signifie une baisse des salaires, alors même que le matériel en cours de conception ou de développement nécessite plus de temps, compte tenu des difficultés rencontrées pour sa mise au point... D'une manière générale dans des activités hautement intellectuelles, il est malaisé d'apprécier la productivité, de pouvoir mesurer précisément et objectivement le degré d'avancement d'une tâche. Seule une certaine « pression » exercée par la surcharge (*sic*) permet d'espérer une productivité satisfaisante » (*op. cit.*, p.58).

Cette prudence *a posteriori* à propos du calcul de la productivité informationnelle, notamment des équipes logiciel, n'empêche pas le même ouvrage d'affirmer plus loin, paradoxalement, que « tenter d'imposer aujourd'hui un alignement de l'horaire des ingénieurs et cadres sur un horaire de référence de 38h50 avec le « pointage » précis des heures de travail et le paiement d'heures supplémentaires au-delà, conduirait à augmenter instantanément les coûts de 10 à 15 %. L'augmentation brutale des coûts (paiement d'heures supplémentaires, désorganisation, embauches compensatrices) serait catastrophique pour son équilibre économique et sa pérennité » (*ibidem*, p.147).

Mais comment expliquer que ce qui est jugé très approximatif, voire peu crédible (l'estimation des charges variant, selon la DRH elle-même, entre 10 et 50 % !), puisse permettre d'évaluer sans aucune hésitation l'augmentation des coûts liés à la RTT à 10 ou 15 % ?

Pour mieux analyser ces phénomènes, nous avons comparé l'application de deux accords très contrastés sur la réduction du temps de travail (à 38 heures 50), dans deux établissements d'un groupe électronique, ELECT, très marqué par l'utilisation des NTIC (nouvelles technologies de l'infor-

mation et de la communication). Il s'agit d'une part d'une société de services informatiques (A) composée de plus de 80 % d'ingénieurs où a été signé un accord sur la réduction du temps de travail, mesurée par un système auto-déclaratif ; et d'autre part d'un établissement (P) qui conçoit et fabrique des radars, moins exclusivement composé d'ingénieurs (seulement 54 % d'ingénieurs), où a été signé un accord de RTT généralisant le pointage aux cadres et ingénieurs.

Dans l'entreprise A, la comptabilisation des temps repose sur un enregistrement effectué sous la responsabilité de chaque salarié, dans la mesure où selon le texte de l'accord, paraphé par la CGT et la CGC, dans une entreprise de services informatiques comme A, « même lorsque le collaborateur se trouve à la disposition de l'employeur en raison de sa présence physique dans l'entreprise, il peut se soustraire momentanément au pouvoir de direction de celui-ci et disposer de son temps pour des moments plus ou moins longs ». Tout reposera donc sur un principe de sincérité et de transparence.

Dans l'entreprise P au contraire, les multiples conflits (y compris venant des cadres) portant sur les dépassements d'horaires, l'intervention de l'inspecteur du travail et du tribunal de grande instance pour non respect de la législation sur le temps de travail ont conduit à un accord de RTT (signé par tous les syndicats sauf la CGT) qui se moule étroitement dans les principes régis par le contrat de travail salarié classique, où le travail « effectif » est identifié au temps de présence physique dans l'entreprise sous la responsabilité de l'employeur. La comptabilisation des temps repose pour tout le personnel sur un badgeage à l'entrée et à la sortie du site.

A l'ambivalence de la position patronale correspond une grande ambivalence dans les positions syndicales : faut-il s'en tenir au strict respect du droit du travail, c'est à dire à la subordination du salarié à son employeur, seul responsable de la mesure du temps de travail selon des horaires collectifs correspondant à sa présence physique dans l'entreprise, au risque de ne pas mesurer le véritable travail informationnel effectif ? Ou faut-il au contraire demander à chaque salarié, et en tout cas aux cadres et salariés pourvus d'une forte autonomie, de mesurer eux-mêmes leur temps de travail, au risque d'ouvrir la porte à de multiples pressions de la hiérarchie pour ne pas déclarer les heures supplémentaires et le travail gratuit effectué hors des murs de l'entreprise ? Du côté de la direction d'entreprise comme des partenaires sociaux nous avons donc constaté une très grande difficulté à appréhender de façon cohérente les nouveaux problèmes engendrés par la mesure du temps de travail informationnel. Nous avons tenté d'y répondre en centrant notre recherche autour de trois questions :

1. Les difficultés et les problèmes soulevés par la mesure du temps de travail relèvent-ils essentiellement du cas très particulier des cadres (voire même seulement de certains d'entre eux) ou sont-ils un miroir grossissant

d'un phénomène beaucoup plus général qui toucherait une part grandissante du salariat ?

2. Peut-on établir une corrélation entre les différents types de mesure du temps de travail (et donc les différents types de temps : homogènes, sériels, prévisibles ; ou hétérogènes, discontinus, aléatoires, etc.) et les différents types de mesure de la productivité du travail (productivité physique en volume de produits standardisables ; productivité informationnelle liée à la réactivité aux événements, à la capacité d'innovation, etc.) ?

3. Quel est le rapport entre le mode d'organisation du temps de travail et le type de lien social établi dans l'entreprise ? Comment relier mesure du temps de travail et relations de confiance ou de défiance réciproques ?

Le travail informationnel

Qu'entendons-nous tout d'abord par travail informationnel ? nous entendons ici l'ensemble des tâches et fonctions entrant dans la chaîne de l'information, autrement dit la création, la circulation, le stockage des informations, avec notamment ici les problèmes de coordination entre métiers, entre catégories professionnelles (notamment les relations dans cette chaîne de traitement des informations entre le travail des secrétaires, des techniciens et des ingénieurs ou cadres), les problèmes de formalisation et de mémorisation du travail de développement des logiciels, mais aussi les problèmes des relations entre les prestataires des services liés à la maîtrise de ces systèmes complexes d'informations et leurs usagers.

Il ne s'agit pas, comme on pourrait le croire, de la circulation neutre, purement technique, de données totalement objectives, de *data* standardisés et standardisables ¹ (même si les nouveaux logiciels de gestion intégrée – les ERP – reposent sur ce mythe), mais bien plutôt de la circulation d'informations ambivalentes, sujettes à interprétations multiples, voire contradictoires, impliquant des rapports de pouvoir et des relations de confiance ou de méfiance entre des individus et des groupes sociaux qui détiennent des types d'informations dont ils ont le monopole et qu'ils ne diffusent pas spontanément : si les informations stratégiques sont monopolisées par les cadres dirigeants, les informations opérationnelles produites ou détenues par les opérateurs au bas de l'échelle hiérarchique, ne sont pas non plus spontanément

¹ En reprenant la définition que donne Daniel Bell du savoir (« un ensemble de formulations organisées de faits ou d'idées, présentant un jugement raisonné ou un résultat expérimental, qui est transmis à d'autres par un moyen de communication sous une forme systématique ») et celle que Porat donne de l'information (« des données qui ont été organisées et communiquées »), M. Castells (Castells, 1998) manque à notre avis cette dimension fondamentalement plurielle et conflictuelle de l'information. Il risque par ailleurs d'enfermer le travail informationnel dans une conception élitiste et technocratique qui marginalise le rôle des savoir faire, des « apprentissages tacites » et des « traductions » qui permettent – ou ne permettent pas – la circulation des informations d'un bout à l'autre de l'entreprise (Segrestin, 1997).

ment diffusées à la hiérarchie supérieure, si ne règnent pas des relations de confiance entre les différents niveaux de pouvoir dans l'entreprise.

Par exemple les rapports réels entre la charge de travail négociée avec le client et le temps de travail réellement dépensé pour l'exécution d'un contrat ne font pas l'objet d'une information maîtrisée rationnellement (les évaluations des charges des informaticiens divergent profondément) et partagée tout au long de la chaîne de l'information et de la chaîne hiérarchique. Quand les heures travaillées prévues dans le contrat commercial sont dépassées, les dépassements des charges peuvent ainsi être masqués grâce à des arrangements informels entre opérateurs et hiérarchie intermédiaire ; de même les informations concernant la maintenance des logiciels font l'objet d'âpres négociations entre fournisseurs et clients et relèvent parfois d'une zone d'incertitude que le fournisseur refuse de lever (comme par exemple la maintenance de certains logiciels monopolisée par quelques fabricants informatiques comme Microsoft).

L'information est donc pour nous, par hypothèse, d'abord et avant tout le domaine des conflits d'interprétation et des conflits de pouvoir qui renvoient d'une part au type d'organisation du travail, au type de normes de gestion et d'autre part aux relations de confiance et de méfiance qui caractérisent les rapports sociaux dans l'entreprise étudiée.

Trois résultats ont pu être mis en valeur par notre enquête :

1) Au delà de l'opposition apparente entre ceux qui comptent et ceux qui ne comptent pas leur temps de travail, est apparu un clivage très complexe, très ambivalent, dans la mesure où il traverse en grande partie tout l'échantillon (cadres, techniciens comme secrétaires) entre l'intérêt au travail et l'aspiration à privilégier la qualité de sa vie.

2) En insérant simplement la RTT dans une organisation gouvernée par la logique de l'externalisation, les deux entreprises étudiées n'ont fait qu'exacerber le conflit entre deux types d'évaluation du temps : une évaluation des charges de travail, calée sur des instruments de mesure de la productivité apparente du travail, se réfère aux temps homogènes, standards, des mesures du rendement du travail salarié taylorisé ; une évaluation des temps informationnels (les temps de réunion, de communication, de réflexion, d'innovation) renvoie par contre à des temps hétérogènes, discontinus, imprévisibles.

3) Une rétrospective historique nous a enfin permis de montrer la cohérence stratégique des réformes couplant, dans le groupe ELECT, un usage productiviste de l'informatisation (remplacement du travail humain et des fonctions support par des machines) et un transfert des fonctions-support sur des opérationnels polyvalents à l'occasion des réformes organisationnelles. Mais elle a en même temps révélé les limites et les contradictions de ces processus et de cette logique de l'entreprise « creuse » (*hollow corpora-*

tion) : la généralisation des rapports marchands clients-fournisseurs ne risque-t-elle pas de tuer les relations de confiance et de mettre en cause l'esprit de coopération et le sentiment d'appartenance à une même entreprise, toutes choses indispensables pour permettre une véritable coopération entre les différents collectifs autonomisés par la logique de l'externalisation ?

La guerre des temps

Les deux accords sur la réduction du temps de travail, malgré leurs oppositions, prévoyaient tous les deux que la RTT devrait s'appliquer corrélativement à une réorganisation fondamentale de l'entreprise et à la création d'emplois-support dont ils reconnaissaient le déficit.

Il n'en a rien été : la mise en place de la RTT ne s'est pas accompagnée d'une remise à plat de l'organisation du travail et d'une réflexion collective sur les raisons profondes des surcharges de travail et des dérives en matière de temps de travail. Les emplois-support promis – secrétariat, assistant(e)s administratifs ou techniques – n'ont pas été créés, les commissions de suivi qui auraient dû mobiliser syndicalistes et hiérarchie intermédiaire n'ont joué aucun rôle notable, ce qui a contribué à réduire les accords de RTT à des arrangements individuels entre chaque salarié et sa hiérarchie. Les salariés les plus impliqués dans la gestion des affaires ont continué à chercher à travailler hors des limites légales, tandis que ceux qui voulaient privilégier la qualité de leur vie ont tenu un compte précis de leurs heures supplémentaires afin d'obtenir des jours de congés supplémentaires.

Dans l'entreprise A, la hiérarchie intermédiaire – qui avait été tenue à l'écart des négociations de l'accord sur l'auto-désignation – n'a nullement remis en cause ses anciennes prérogatives ni encore moins partagé son pouvoir avec les représentants des salariés ; on peut même se demander si elle n'a pas boycotté les procédures de contrôle et de suivi prévues par l'accord. Enfin l'apurement systématique fin 1998 des heures supplémentaires a été l'occasion d'un écrêtage très important qui a frappé notamment les salariés qui travaillaient sous affaires tendues, sans aucune concertation avec les partenaires sociaux.

Le système auto-déclaratif a donc perdu son véritable caractère novateur, dans la mesure où il permettait d'avancer de façon significative vers une plus grande autonomisation des salariés, à condition d'être intégré dans une restructuration complète de l'organisation du travail et de ses pouvoirs, à l'échelon local. L'idée émise par certains syndicalistes, au début des négociations sur la réduction du temps de travail, de droits nouveaux des salariés et de leurs représentants pour déterminer, organiser et mesurer le temps de travail, a été rejetée, ce qui donne alors un tout autre sens à l'auto-déclaration, dans un contexte de relations de méfiance réciproque. L'accord de 1998 est devenu une négociation purement individuelle entre la hiérarchie

et les salariés sur la définition de leur temps de travail et a favorisé des comportements purement opportunistes de la part de la masse des salariés, sans volonté de fraude explicite, mais sans recherche non plus de l'intérêt général de l'entreprise.

C'est pourquoi le simple enregistrement automatique des heures supplémentaires récupérées grâce à ces effets d'aubaine a enclenché un véritable cercle vicieux : l'accumulation des heures supplémentaires autrefois non payées a accentué le décalage déjà très grave entre les charges de travail prévues et les charges de travail réelles, entre les heures payées, facturées au client et les heures réellement dépensées. Et ce pour la bonne raison que cet afflux d'heures autrefois camouflées dans du travail gratuit, n'a pas été intégré dans une remise à plat complète de l'organisation du travail (susceptible d'économiser et de mieux répartir le temps total dépensé) et des objectifs visés en matière d'efficacité et de compétitivité.

Dans l'entreprise P, la négociation sur la RTT a été marquée par l'intervention de l'Inspection du travail et surtout le jugement du PDG par le Tribunal de Grande Instance, a conduit à un rappel très sévère des règles de droit concernant le temps de travail. La négociation sur la réduction du temps de travail s'est faite dans l'urgence et avec le souci principal, du côté de la direction, de respecter à la lettre le rappel des principes du droit du travail en matière de temps déclaré. C'est la raison pour laquelle elle acceptera le principe d'une mesure du temps de travail par badgeage de tout le personnel, ce qui a conduit paradoxalement le service du personnel à exercer un contrôle tatillon auprès des cadres les plus engagés dans un dépassement – volontaire – des temps légaux.

L'absence de toute réflexion sur une réorganisation parallèle du travail des ingénieurs, techniciens et secrétaires (après l'abandon des groupes de travail mis en place en 1997) va alors aboutir, comme dans l'entreprise A, malgré un contexte différent, à une crise de confiance des responsables intermédiaires les plus impliqués dans le nouveau management. Jusqu'ici ces responsables et ces cadres impliqués dans le flux tendu des affaires, ne comptaient pas leur temps pour l'entreprise, aussi n'ont-ils pas compris l'orientation stratégique de leur direction face à l'Inspection du travail, et encore moins les lettres comminatoires des chefs de service et de la direction du personnel, à chaque dépassement illégal de leur temps de travail.

La réduction du temps de travail, contrôlée par le pointage, va alors aboutir à une situation extrêmement confuse et ambivalente : certains cadres seront partagés entre d'un côté un usage opportuniste de la réduction du temps de travail (dont tous soulignent les bienfaits pour la vie familiale) et de l'autre un sentiment de frustration, d'amertume face à l'obligation de pointer. Ils dénonceront les nouvelles contraintes, le contrôle tatillon introduit par le badgeage (sur ce plan le soutien au PDG déferé auprès des tribu-

naux dépassera de loin les seuls cadres dirigeants) et le paradoxe qui consiste à traiter comme des parias ceux qui se défontent pour l'entreprise!

D'autres ingénieurs par contre s'affirmeront soulagés de pouvoir partir plus tôt de l'entreprise, grâce à la réduction du temps de travail, sans se sentir culpabilisés par ceux qui restent. Conséquence soulignée par beaucoup : une tension perceptible entre ceux qui refusent de dépasser leurs temps de travail légal et ceux qui privilégient la tenue des délais, même s'ils obligent à des dépassements horaires.

On aboutira ainsi à une situation tout à fait paradoxale : la démotivation des plus motivés, la démobilisation des plus mobilisés et l'exacerbation des relations déjà tendues entre les individus, les équipes et les services. La chasse aux temps morts, à la réunionite aura pour conséquence le fait que les gens ne se parlent plus, ne prennent plus le temps de discuter entre eux ; une sourde opposition va se manifester par ailleurs entre les « directs » soumis au stress de la course après les délais et les « indirects » soupçonnés d'être moins soumis à l'urgence.

Cette guerre des temps, entre les temps vifs, imputables sur une affaire, et les temps morts, non imputables sur une affaire, aboutit à des situations complètement contradictoires. Aux temps vifs correspondent, en effet, les temps du travail le plus standardisable, le plus facilement décomposable en éléments simples et reproductibles ; aux temps morts correspondent tous les temps consacrés à des activités de concertation, de réunion, de gestion, de réflexion.

Ce clivage des temps oppose les métiers et fonctions dites supports (secrétariat, comptabilité, gestion du personnel, gardiennage, services informatiques, direction des achats, bureau des méthodes, bureau d'études, etc.) aux fonctions opérationnelles des commerciaux, des développeurs et des fabricants de logiciel. Mais cette chasse aux temps morts et aux emplois indirects soulève un problème majeur : le traitement complexe de l'information mis en œuvre dans le développement des logiciels, ne peut être évalué à l'aide des instruments de mesure classiques adaptés à un travail standardisé et relativement prévisible. Les temps informationnels sont des temps discontinus, non homogènes et donc difficilement prévisibles et reproductibles.

Les mesures des charges de travail des informaticiens en termes de nombre de lignes de programmes/ heures sont considérées par tous nos interviewés, y compris les cadres de haut niveau, comme hautement arbitraires, compte tenu du fait que la qualité d'un programme n'a rien à voir avec le volume des lignes programmées. De plus, le développement d'un nouveau logiciel n'est jamais identifiable à la reproduction d'un ancien logiciel, même proche : la part d'aléas est telle que finalement les responsables de ces mesures nous ont avoué explicitement qu'ils évaluaient « au pif » le

temps nécessaire pour un développement. Si le chef de projet est prévoyant, compte tenu des énormes aléas possibles (*bugs*, dérives), il va multiplier le volume d'heures estimé par l'ingénieur développeur par un coefficient de 1,5, voire 2. Les informaticiens reconnaissent en effet que « le logiciel est un domaine qui comporte toujours de l'imprévu comme c'est une science neuve, il y a toujours de nouveaux produits et de nouveaux langages. Si on n'est pas suffisamment rôdé à ces produits, on peut difficilement quantifier le nombre d'heures que l'on va passer : un an, deux ans, trois mois... il y a 20 ou 30 % d'aléas ».

Par contre l'ingénieur commercial fera l'inverse pour emporter le marché : il aura tendance à vendre l'affaire au plus juste. Dès lors la logique qui l'emporte est celle du marché des contrats : décrocher l'affaire, baisser les prix, quitte à déclencher ensuite une course aux délais, avec des effectifs de plus en plus serrés, des emplois administratifs de plus en plus rares et inadaptés.

S'engage alors une course folle après les délais, une très forte pression pour du travail gratuit, dans l'entreprise et au domicile, et des pratiques souterraines, totalement illégales, d'imputation des dépenses sur un autre contrat, lorsqu'il s'avère qu'il n'y a plus de financement pour terminer une

Encadré 1

L'évaluation des charges des informaticiens

« Il y a toujours un problème dans la mesure des charges ...(dans mon labo), il y avait toujours plein de travail qui n'était plus financé. On essaie toujours de baisser un petit peu la charge de travail, ce qui est normal pour gagner le marché.

Mais si on gagne le marché, il y a une phase, un an ou deux après, où cela se répercute : il y a du boulot, mais il n'y a plus d'argent pour le financer. Le logiciel est un domaine qui comporte toujours de l'imprévu. S'il y a un bogue, on peut mettre deux minutes ou deux mois pour réparer... Il y a aussi beaucoup de sous-traitance, surtout à la production industrielle. On sous-traite sur des prix qui défient toute concurrence. Ils (les sous-traitants) ont moins de charges sur le taux horaire de leur personnel...Le danger c'est de perdre un savoir-faire.... Nous sommes (aussi) très axés sur la méthodologie. Quand il y a un problème, les prestataires arrivent, travaillent très vite, repartent très vite. Il y a très peu de documentation faite et ce qui est fait n'est pas tellement lisible. On se retrouve alors sans la maîtrise du produit et on ne sait pas trop quoi en faire. Quand il y a un travail à faire dans les délais, c'est la documentation qui va en pâtir, les spécifications sont toujours faites. Le code sera fait d'abord, puis la documentation pour le client (pour qu'il puisse utiliser le logiciel) » (technicien informatique).

affaire. Le manuel de gestion de l'entreprise apparente cette pratique à celle du travail en perruque des ouvriers. Cette pratique totalement proscrite par l'entreprise est sévèrement condamnée dans le manuel de gestion en vigueur chez ELECT, mais elle est tolérée en fait par la hiérarchie intermédiaire, parce qu'elle est souvent considérée comme la seule issue pour boucler un contrat qui n'a plus de financement. Les cadres et techniciens que nous avons interviewés, reconnaissent tous la corrélation entre cette surcharge de travail et la réduction systématique des métiers supports (secrétariat, assistants techniques), mais en même temps ils perçoivent cette évolution comme quasiment inéluctable.

Comment en est-on arrivé là ? Les raisons profondes de cette surcharge des opérationnels ne nous semblent pas conjoncturelles, mais structurelles. Leur analyse nécessite un retour sur deux périodes historiques qui ont marqué une rupture profonde dans l'organisation du groupe industriel, comme de bon nombre de grandes entreprises.

Durant les années 80, s'est mise en place une informatisation d'abord partielle (dans la production, puis au bureau d'études, au bureau des méthodes, dans les services fonctionnels) dont l'objectif explicite était de transférer dans les machines informationnelles les activités les plus standardisées relevant des emplois indirects (administration, gestion, programmation, contrôle qualité, maintenance). Ensuite, une réforme organisationnelle majeure est engagée entre 1993 et 1995. L'objectif très ambitieux de cette réforme était la mise en place, grâce à l'informatisation, d'une organisation transversale décentralisée, en réseau (organisation matricielle, par projet).

Une analyse prévisionnelle étonnante

En 1990 un organisme d'études et de formation réalise pour le groupe industriel une étude sur la qualification des populations concernées par l'introduction de la bureautique, qui envisage l'impact sociologique pour la main-d'œuvre de la diffusion de l'informatique. On peut lire dans cette étude à prétention prospective, au chapitre intitulé : « Les évolutions automatisantes », les affirmations suivantes :

« La machine évolue fortement et devient l'élément central de la production. Le salarié, pourvoyeur et contrôleur, est là pour permettre à la machine de fonctionner et pour repérer les dysfonctionnements éventuels. Les avantages sont évidents en terme de productivité mais ils le sont aussi en terme de qualité. En effet, l'analyse conduit au théorème suivant : moins il y a d'interventions humaines et plus le risque d'erreur diminue. L'organisation évolue dans le sens d'un rôle de plus en plus étroit de l'individu dont la mission consiste essentiellement à se conformer strictement à des procédures. Ce phénomène ira croissant dans l'avenir. Toute initiative, toute originalité d'action est retirée au salarié ».

A partir de cette analyse particulièrement réductrice de l'automatisation – identifiée aux formes les plus radicales du taylorisme – les auteurs vont présenter des prévisions profondément pessimistes sur les emplois et les qualifications nécessaires à la bureautique :

« L'emploi administratif est en diminution depuis de longues années et continuera à décroître sensiblement. C'est la conséquence directe des recherches de productivité et de rentabilité générales imposées (*sic*) au marché concurrentiel. L'emploi administratif intègre de plus en plus fortement des matériels et logiciels d'informatique utilisateur. C'est le cas des postes tels que secrétaire, comptable, acheteur, expéditionnaire, magasinier, téléxiste (...). La faible qualification requise dans la plupart de ces postes constitue paradoxalement un avantage en terme de mobilité interne. En effet, il est facile, à partir de compétences aussi basiques que écrire, compter, lire, parler, etc. de faire passer un individu d'un poste à un autre avec une adaptation sur le tas qui n'est d'ailleurs que rarement accompagnée de formation réelle ».

Si l'on suit ces allégations, le travail de gestion des stocks assisté par ordinateur, ou le travail de gestion des dossiers par une secrétaire collaboratrice d'un cadre se réduirait à savoir lire et écrire. Quant à la polyvalence bouche-trou qui est proposée (toujours sur le modèle de la polyvalence des OS sur chaîne), on peut se demander si les fonctions actuelles de la bureautique ont été véritablement prises en compte. Il semble plutôt que l'informatisation des emplois de bureau n'a été vue ici que comme une simple évolution technique, offrant l'opportunité d'aller plus avant dans la substitution du capital au travail, informatique étant synonyme de suppression d'emplois et de déqualification. Cette approche très lourde de conséquences, accompagne également l'expertise engagée chez ELECT en 1987 par un gros cabinet de consultants américains (« Mission d'assistance à l'optimisation des coûts administratifs »). Au-delà de l'impact même sur l'emploi des secrétaires, cette orientation a eu des conséquences majeures sur l'ensemble des catégories de personnel, dans la mesure où le travail administratif et une partie importante de la gestion courante ont été transférés sur les ingénieurs et les techniciens opérationnels. Nous touchons ici à la racine même de l'intensification du travail informationnel.

L'orientation donnée alors à l'informatisation impliquait, à terme, un bouleversement complet des anciennes divisions entre les métiers périphériques, les fonctions supports (bureau d'études, bureau des méthodes, services de gestion, services de maintenance) et les fonctions opérationnelles : les nouveaux outils informatiques ont été utilisés pour supprimer au maximum les emplois indirects et les transférer soit vers des sous-traitants soit, à l'intérieur de l'entreprise, vers les opérationnels qui deviennent, bon gré mal gré, des polyvalents .

La conception machiniste de l'outil informatique (l'utiliser comme une machine-outil tertiaire qui économise du travail humain, en se substituant à lui) visait à supprimer au maximum les anciennes technostructures bureaucratiques centralisées (la pyramide hiérarchique et les métiers fonctionnels) décrites par les sociologues des années 50-60, afin de reconfigurer complètement l'organisation de l'entreprise autour d'un réseau de collectifs décentralisés, composés d'opérationnels flexibles, se décomposant et se recomposant selon les affaires présentes sur le marché.

Décentralisation ou centralisation ?

Même s'il faut rester prudent dans nos extrapolations, compte tenu de la taille de notre échantillon, les entretiens révèlent un décalage étonnant entre les intentions affichées et les pratiques réelles. Si l'externalisation des métiers-supports et l'utilisation des NTIC pour économiser l'emploi, sont des réalités aisément constatables depuis le milieu des années 85, par contre les objectifs visant à casser les anciennes baronnies que constituaient des divisions quasi autonomes, ne se sont pas traduits par la mise en place d'un véritable réseau d'unités décentralisées coopérant entre elles. Les luttes d'influence, la concurrence entre les grands métiers techniques continuent de plus belle, activées par les effets du *benchmarking*, (*Make, Team or Buy*) et des relations marchandes fournisseurs-clients, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Chaque secteur, chaque service interne à l'entreprise n'est plus à l'abri d'une perpétuelle confrontation avec les concurrents extérieurs les moins disants, sur les trois critères de rentabilité (performance, coûts, délais) que la direction d'ELECT souhaite faire pénétrer dans toutes les composantes de son organisation, y compris dans les secteurs les plus techniques, dans la recherche-développement.

Cette pression des délais et des coûts a engendré, selon certains entretiens, la « guerre de tous contre tous » et le développement de relations de méfiance qui sapent complètement l'esprit de coopération entre composantes d'une même entité entrepreneuriale ; un étrange climat règne dans l'entreprise : personne ne fait plus confiance à personne et tout le monde cherche à se protéger en suivant à la lettre les procédures, en se gardant de prendre des initiatives ou de s'occuper de ce qui n'est pas strictement sa tâche : « Tout le monde se justifie, la personne qui est au dessus de vous va demander X justifications, X fois les mêmes, pour se protéger. Le chef de projet ne va pas faire confiance aux développeurs, il va aller voir dans son code s'il a bien fait ses modifications, le chef de service ne va pas faire confiance à son chef de projet, parce qu'il va lui demander X fois pourquoi il a dérivé à tel niveau » (ingénieur logiciel).

Cette crise des relations de confiance n'est pas une particularité d'ELECT. Elle apparaît dans toutes les organisations soumises à ce même

type de management qui accroît simultanément l'autonomie et l'intensité du travail. Ainsi les journées d'étude de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) sur Organisation du travail, Charge de travail, Performance montrent-elles une étonnante convergence d'analyse, malgré la diversité des entreprises étudiées. La RTT a accéléré les processus d'autonomisation, de polyvalence, de poly-compétence, mais aussi simultanément l'intensification du travail, l'accroissement des contraintes à l'égard des collègues ou des clients. Dans la plupart des modalités de compensation du travail en temps réduit, « on a tout reporté sur les services de production, en ignorant les services fonctionnels. Cela a des répercussions en masse sur la production ». L'exemple d'une Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) est à cet égard particulièrement significatif. Dans les CPAM comme chez ELECT, on valorise le management sans contenu technique. Les cadres sont formés à l'animation, à la communication, à la conduite de projet mais ils ne connaissent plus les métiers des personnes qu'ils doivent encadrer. Face à cela une charge croissante doit être assumée par les salariés en matière d'organisation du travail. Les retards produits par cette surcharge de travail (aggravés encore par un type d'informatisation proche de celui d'ELECT) provoquent alors des tensions entre collègues et un phénomène de « suspicion généralisée ».

Plus inquiétant encore, le processus même de décentralisation et d'autonomisation de collectifs opérationnels est contredit par deux processus centralisateurs : les contrôles financiers et les procédures de certification ISO 9000 (on peut parler d'autonomie encadrée). Le contrôle financier s'exerce en amont (en imposant à tous les responsables d'affaires un taux de rentabilité minimum) et en aval (en mettant en place des dispositifs d'évaluation des résultats financiers obtenus par chaque unité). Les procédures de mise en conformité ISO 9000, sont pilotées chez ELECT par la toute puissante direction qualité et quelques coordinateurs insérés dans les interfaces (comme les gestionnaires de configuration). La conformité avec cette « bible » (les 78 pages du Manuel Qualité qu'il faut suivre à la lettre) se traduit concrètement pour tous les opérationnels par un énorme travail supplémentaire de documentation, dont ils ne voient guère l'utilité ; ils se sentent en outre culpabilisés de passer leur temps – qu'on leur dit rare et cher – à effectuer un travail routinier et peu créatif, faute, là encore, d'assistant(e)s administratifs ou techniques.

Les cercles vicieux informationnels

Deux dysfonctionnements majeurs paralysent actuellement les relations entre l'information prévisionnelle produite par les cadres stratégiques et l'information opérationnelle collectée par les gens de terrain, y compris l'encadrement intermédiaire, en fonction des conditions concrètes de tra-

vail. Il s'agit d'une part du décalage croissant (relevé d'ailleurs par la direction) entre les CPP (coûts de production prévisionnels) et les CPR (coûts de production réels) ; il s'agit d'autre part des problèmes de qualité et de délais (les délais prévus ne sont jamais tenus).

La mesure des relations entre les CPP et les CPR occupe une place centrale dans le nouveau dispositif gestionnaire et organisationnel mis en place en 1995. Selon le PDG, « un nouveau défi nous est lancé. Pour y faire face, nous n'avons qu'une option : réduire nos coûts de 20 % (...). Nos coûts sont encore trop élevés, notamment parce que nous n'avons pas réussi à réduire comme nous le souhaitons les écarts entre coût prévisionnel de production (CPP) et coût de production réel (CPR) ». Ce critère (CPP) est présenté dans le manuel de gestion d'ELECT comme étant la référence utilisée dans le contrôle des coûts. Une série de conseils est donc prodigués pour assurer un contrôle efficace des coûts, pour construire des coûts prévisionnels plus fiables, vérifier que la prévision est convenablement décentralisée, assurée par des responsables proches des réalités et qui adoptent une démarche cohérente et concertée.

On peut toutefois s'interroger sur la capacité qu'a l'entreprise de construire des CPP fiables, alors que nombre de nos interlocuteurs « proches des réalités », se disent désarmés face aux aléas qu'ils doivent maîtriser. Sachant que le budget de toute façon sera réduit, bon nombre de responsables de services font justement ce contre quoi s'élève avec force le manuel de gestion : « On va le gonfler un peu. En fait, en le gonflant un peu, on cherche à s'approcher d'un budget réaliste ». Si l'on faisait, en effet, un budget réaliste, « on exploserait complètement tous les systèmes. Il n'y a pas un responsable qui oserait présenter un budget comme cela à un directeur, il se ferait tuer immédiatement même si c'est réaliste. Donc on se voile la face ».

Une ingénieur de développement nous dira que, par expérience, « on sait que l'on a 80 % de chances de rencontrer des problèmes dans le travail. Vous savez que cela va vous arriver, mais vous ne pouvez pas forcément le faire accepter par votre maîtrise d'œuvre. Alors ils disent « oui, bien, vous évaluez les risques, mais est-ce que les risques sont réellement pris en compte dans les délais ? Je dirai un petit pourcentage ».

On peut s'interroger également sur le fossé qui sépare deux méthodes de mesure des charges, deux conceptions antagonistes des coûts : une approche plus ou moins réaliste, qui cherche à faire coïncider prix de revient et temps de travail nécessaire pour réaliser un produit, et une approche purement commerciale, purement soustractive, qui réduit les coûts à la différence entre le prix de vente et la marge attendue.

La première méthode d'approche repose sur un système de construction empirique des coûts (agrégat des temps nécessaires à la réalisation du maté-

riel) ; elle relève des bureaux d'études et des méthodes à l'ancienne ; la seconde ignore les difficultés concrètes liées à la prédétermination du temps de travail informationnel et impose aux opérationnels un objectif en termes de délais et de coûts qui découle du prix de vente négocié avec le client. Certes tous les responsables interrogés souligneront qu'il y a une marge entre le coût théorique imposé à tel ou tel secteur et le coût négocié entre chaque responsable de lots et le responsable de l'affaire. Mais cette transaction informelle, illégale du point de vue de la comptabilité, ne fait que déplacer le problème sans changer l'essentiel : en fin de course c'est toujours cette nouvelle définition des coûts, purement soustractive, qui détermine les temps de réalisation des matériels que les opérationnels sont obligés de respecter. Comme ils ne peuvent pas atteindre leurs objectifs, ils sont alors obligés de tricher avec le Code du travail et les règles de bonne gestion en imputant sur un autre contrat la charge de travail qui ne peut plus être financée par leur contrat actuel. Le résultat de ce jeu de dominos c'est justement un écart croissant entre le CPP et le CPR qui plombe les comptes de l'entreprise, comme le reconnaît le PDG.

Des mesures obsolètes du temps de travail et de la productivité

Les mesures actuelles du temps de travail salarié nous sont donc apparues profondément décalées par rapport aux réalités nouvelles du travail de traitement complexe de l'information. Il ne s'agit pas seulement du travail souvent clandestin, non déclaré, fait en dehors de l'usine ou du bureau, comme le travail à domicile ou le travail effectué durant le temps de transport ; il s'agit aussi, plus fondamentalement, de l'ensemble du travail informationnel dont le rythme, les temporalités ne peuvent être évalués à l'aune du temps homogène, standardisé, du travail ouvrier taylorisé qui reste toujours paradoxalement l'étalon des mesures actuelles du temps de travail.

On ne peut comprendre les déboires, les difficultés rencontrées par les mesures du temps de travail, si on ne les relie pas aux problèmes et aux débats suscités par les tentatives de mesure de la productivité du travail informationnel. De façon encore plus fondamentale, la mutation en cours pose – nous semble-t-il – la question de la pertinence de la référence au temps travaillé, au *quantum* de travail dépensé pour définir la valeur : la valeur du travail dépend plutôt aujourd'hui des capacités et des compétences humaines mises en oeuvre et de la qualité des coopérations qui permettent une véritable efficacité de la chaîne de traitement de l'information.

Or quelle n'a pas été notre surprise, quand nous avons constaté que les mesures de la productivité du travail corrélatives à l'établissement des devis (et donc des charges)... étaient toujours subordonnées aux principes mécanistes du modèle de gestion du travail taylorisé qui fonde notamment le

THM (taux horaire moyen) L'exemple du THM est significatif du décalage énorme que l'on peut constater entre la complexification du travail et le maintien dans les critères d'évaluation de l'efficacité du travail de cette division entre travail direct et travail indirect. Les THM sont obtenus en divisant la somme des charges et frais (charges salariales, sociales, énergie consommée, amortissement, impôts, achats...) par le nombre d'heures effectuées annuellement par le personnel direct.

Selon la direction, est classé direct : « le personnel d'un centre opérationnel qui remplit de façon habituelle une fonction réputée directe, c'est-à-dire dans laquelle les temps peuvent être affectés clairement et précisément à des travaux de production (...). Des personnes qui peuvent clairement et précisément déterminer le temps de travail consacré à chaque affaire. On dit qu'ils peuvent affecter leur temps ».

Or la structure globale des coûts industriels a fortement évolué depuis 20 ans : « La part de la main-d'œuvre directe passant d'au moins 50 % de la valeur ajoutée à moins de 25 %, et les coûts indirects devenant fortement majoritaires (75 % de la valeur ajoutée). L'allocation sur la base des coûts de main-d'œuvre directe ressemble à une pyramide renversée : les coûts indirects – base élargie de la pyramide – sont répartis par extrapolation de la répartition des heures directes – pointe de la pyramide (...). Par ailleurs, les coûts indirects sont de plus en plus largement des coûts de nature technique (études, méthodes, qualité, maintenance), induits par la complexité (complexité du produit, du processus) plus que par le niveau quantitatif de production ou les effectifs à surveiller. Il en résulte que les méthodes traditionnelles d'allocation tendent à sous-estimer les coûts de la complexité, de la différenciation, de la technologie et de l'automatisation» (Lorino, 1991).

Loin de remettre en cause ces normes de gestion, les dirigeants d'ELECT ont cherché à économiser les charges indirectes qui ne cessaient de grossir au numérateur en diminuant massivement les emplois des métiers-support. C'est le sens de toutes les vagues d'informatisation et d'externalisation des fonctions support qui sont mises en oeuvre à partir de 1985. Sur ce plan, contrairement à ce que croient certains gestionnaires (y compris Lorino), les méthodes modernes du *reengineering* qui sont mises en oeuvre à partir de 1993-1995 (mise en cause de la structure divisionnalisée, décentralisation en unités opérationnelles centrées sur des affaires) n'ont, à notre avis, rien changé : il s'agit toujours de s'attaquer au nouvel ennemi, les frais généraux (fixes) qui regroupent tous les anciens métiers dits indirects.

Cette réforme organisationnelle s'inscrit dans le cadre de ce que les théoriciens du management appellent le *reengineering* (la reconfiguration radicale) :

« Dans le monde actuel régi par les clients, la concurrence et le changement, les emplois voués à une tâche sont dépassés. Les entreprises doivent organiser leur travail autour de processus opérationnels transversaux (...). Le coût de la main d'oeuvre directe baisse certes, mais les frais généraux montent sans cesse. Autrement dit la plupart des entreprises paient aujourd'hui le liant plus cher que le travail productif. » (Hammer, Champy, 1993, pp.39-40).

Le *reengineering* se fixe pour tâche de faire effectuer par les nouveaux productifs, les travailleurs directs (les métiers imputables sur une affaire) toutes les fonctions transversales non imputables sur des affaires. Il faut donc tenter de diviser à nouveau la main d'oeuvre informationnelle en une main d'oeuvre dite directe, c'est à dire directement liée aux produits ou prestations vendues et une main d'oeuvre indirecte qui relève des anciens services fonctionnels (bureau des Méthodes, bureau d'études, gestion, achats, etc.) que l'on cherche soit à externaliser dans la sous-traitance soit à transférer sur les charges de travail de la nouvelle main d'oeuvre directe et variable : les ingénieurs et techniciens dont l'autonomie et la polyvalence, la transversalité se payent par une très forte surcharge de travail. Dans cette logique de réduction privilégiée des coûts du travail, la surcharge de travail des ingénieurs et des cadres se double donc d'une réduction systématique des métiers-support. Tous les métiers fonctionnels non imputables sur une affaire doivent être économisés ou externalisés au maximum, pour élever les ratios de rentabilité. Cet objectif a été mis en avant par les fournisseurs d'ERP au cours de ces dernières années.

Cette organisation s'oppose donc radicalement à l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor : là où l'OST spécialisait des tâches opérationnelles encadrées par une armée de fonctionnels chargés de penser et de préparer le travail des ouvriers, l'organisation transversale des années 90 supprime au contraire cette superstructure de travailleurs indirects et développe le travail opérationnel polyvalent. L'apparente retaylorisation du travail via la dictature prescriptive (qui est toute relative) des anciennes normes ISO ne doit pas cacher la profonde évolution de ces normes vers des procédures de contrôle très différentes, fondées sur des tentatives de responsabilisation juridique directe des opérationnels vis-à-vis des clients de l'entreprise réseau.

« Avec la normalisation ISO 9000, la notion même de qualité se voit assigner de nouvelles significations qui s'opposent à celles élaborées auparavant, notamment par le mouvement français pour la qualité (MFQ). Le risque est que la qualité devienne synonyme d'accroissement du contrôle sur le travail... » (Mispelblom, 1999). Les normes ISO 9000, version 2000, renvoient en particulier à de nouvelles formes de contrôle, ce que l'on a pu appeler l'autonomie contrôlée : on passe de la pyramide hiérarchique taylor-

rienne à des structures éclatées en réseau, à des processus gérés directement par des responsables, les *owners* (propriétaires). Cette nouvelle version des normes conduit ainsi à transférer la responsabilité du chef d'entreprise sur les responsables des processus. Les *owners* héritent certes d'une grande latitude d'organisation interne au sein du processus dont ils sont responsables, mais ils se trouvent encadrés par des objectifs à tenir et une qualité à fournir. La recentralisation du contrôle de la direction générale via les structures transversales d'évaluation financière et organisationnelle relativise certes fortement cette décentralisation (qui se traduit finalement par une forme d'intériorisation subjective des normes de rentabilité), mais nous ne sommes plus du tout dans le monde industriel taylorien.

Une organisation ambivalente du travail

Autant cette logique économique garde une certaine cohérence interne (augmenter la productivité apparente du travail informationnel en diminuant le nombre d'heures travaillées), autant elle aboutit à des situations complètement contradictoires dans le fonctionnement de l'entreprise : la logique de l'externalisation et de la chasse aux indirects s'inscrit, en effet, en principe, dans une stratégie de décentralisation et de multiplication des relations directes clients-fournisseurs ; mais en même temps la direction perd les moyens – centralisés – de contrôler ce que font réellement ces structures décentralisées. La disparition des anciennes divisions risque alors de laisser la place à une multitude d'unités autonomes (dans l'entreprise et encore plus chez ses sous-traitants) jouant chacune leur propre jeu en fonction des opportunités du marché.

C'est la raison majeure de l'essor des procédures ISO : elles sont en quelque sorte le complément nécessaire à l'externalisation des métiers support et au repli sur le métier coeur. L'adoption à grande échelle des normes ISO est d'ailleurs explicitement reliée par les directions d'entreprises aux enjeux nouveaux du contrôle formalisé de la qualité dans un contexte où les grandes entreprises substituent systématiquement les relations de sous-traitance aux anciennes relations internes hiérarchiques dans les structures compactes.

Aux pyramides centralisées des anciennes structures multi-divisionnelles sont censées succéder des structures décentralisées, des liaisons horizontales et transversales souples, sans que l'on puisse vraiment parler de dé-centralisation, tant la re-centralisation des structures de contrôle *a posteriori* (contrôle budgétaire comme contrôle qualité) imprime finalement aux organisations une tension conflictuelle non résolue entre standardisation et dé-standardisation, contrôle centralisé (donc méfiance) et délégation de responsabilité (donc confiance).

Cette tension organisationnelle a un impact direct sur les relations entre salariés et directions, mais aussi entre l'encadrement intermédiaire et la direction générale : les repères identitaires anciens sont perdus (entreprise très hiérarchisée fonctionnant au secret défense, culture hyper-techniciste privilégiant les performances techniques), sans que les nouveaux repères apparaissent bien clairement.

La crise des relations sociales

On touche en fait ici à la conception même du pouvoir dans l'entreprise. Des deux côtés prime la crainte de la remise en cause d'un ancien partage des rôles (le social pour les syndicats de salariés, l'économique pour la direction) qui est bousculé par l'autonomie nouvelle du travail informationnel.

Si les salariés interviennent collectivement dans la sphère de l'organisation du travail dans le cadre d'une co-élaboration de la mesure des charges, quelles garanties ont-ils de pouvoir réellement négocier les normes, les critères d'évaluation de l'efficacité du travail informationnel et les objectifs stratégiques comme tactiques poursuivis ? En quelle mesure ne seront-ils pas piégés dans un jeu de dupes où l'intervention nouvelle ne se ferait que sur la base des normes et objectifs définis exclusivement par la direction générale ? d'autant plus que les pressions de la hiérarchie sur la charge de travail ne s'exercent pas tant sur un contrôle du temps passé (laissé à la libre initiative du salarié) que sur le respect des objectifs (coûts, délais).

A l'inverse, comment obtenir l'adhésion aux objectifs, si les marques de reconnaissance sont inexistantes (salaires bloqués, absence de promotion et d'espoir de carrière à long terme), si les perspectives de création d'emplois (et donc de meilleure répartition des tâches) ne sont plus garanties et si l'on ne veut pas mettre en débat chez les salariés la logique de l'externalisation ? Comment mobiliser sur des objectifs sans les faire partager ? comment partager l'information sans partager les décisions ?

Telle est sans doute la raison profonde de la crise actuelle du management. Ce dernier est pris entre deux feux. D'un côté il cherche à mobiliser les salariés, à les impliquer dans le projet d'entreprise, à développer des relations de confiance, par le biais des groupes de projet, de la responsabilisation dans la relation avec les clients ; mais de l'autre la pression des marchés financiers et des actionnaires enferme le management dans une course sans fin aux délais, à la réduction des coûts du travail. Ce qui implique un retour aux procédés que l'on avait commencé par condamner : contrôle tatillon, sanctions, prescriptions (par le biais notamment des normes qualité), et, en retour, méfiance, pratiques de contournement des normes prescrites, transfert de charge masqués, et finalement un fossé grandissant entre prévisions et réalisations.

Nos interviews indiquent clairement, en effet, que le problème n'est pas tant de pouvoir mesurer et contrôler le temps de travail *a posteriori* mais bien de pouvoir contrôler la charge de travail, et par conséquent de pouvoir intervenir en amont. Cette perspective renvoie clairement aux possibilités d'intervention de tous les acteurs dans l'entreprise, et donc également des salariés, pour élaborer cette charge, maîtriser et contrôler collectivement les temps de travail. Encore faut-il pour cela disposer d'espaces de dialogue et de moyens d'intervention nouveaux.

Une autonomie à reconnaître et à négocier collectivement

On ne voit pas comment les partenaires sociaux pourront sortir de cette situation bloquée, tant que n'auront pas été définies de nouvelles règles pour réorganiser collectivement les relations de travail, avec une véritable concertation à tous les niveaux de l'entreprise, en amont (lors de l'établissement des devis) pour la définition des charges de travail, en aval (tout le long du cycle de l'affaire) pour le suivi précis des relations entre charges prévisionnelles et les éventuels dépassements provoqués par les multiples aléas du travail informationnel (pannes, erreurs dans la documentation et la formalisation des logiciels, difficultés de reproduire, de coordonner différents métiers, etc.).

La double impasse dans laquelle sont enfermés les partenaires sociaux (perte des relations de confiance ; absence d'instruments de mesure et de contrôle efficaces du temps de travail) repose, en effet, sur une conception purement individuelle – et individualiste – de l'emploi du temps et du contrat de travail (d'un travail réduit à un travail d'exécutant sans responsabilité reconnue) : l'instauration – prévue – de groupes d'évaluation communs entre tous les partenaires sociaux, à tous les niveaux de l'entreprise a fait long feu.

Ce n'est pas une spécificité d'ELECT. On ne peut en effet, selon nous, séparer ce constat d'un climat de méfiance réciproque des observations plus générales qu'ont pu faire les sociologues des raisons de l'échec global, dans les années 80, des groupes d'expression directe promus par les lois Auroux. Un énorme sentiment de déception et de frustration, on le sait, a été provoqué par l'application de ces lois (Martin, 1989). Beaucoup de salariés ont eu l'impression que les directions « n'avaient pas joué le jeu », en ne répondant pas positivement aux propositions exprimées dans les groupes d'expression directe et en limitant fortement les sujets des interventions. D'autre part, la très grande résistance de l'encadrement intermédiaire à toute idée de partage des pouvoirs a également contribué à dévaloriser aux yeux des salariés toutes les tentatives d'intervention sur la vie de l'entreprise. Or le travail informationnel repose en grande partie, dans le domaine que nous avons étudié, sur la capacité de ses agents à formaliser, et donc à

rendre visibles – et lisibles – des processus souvent tacites, non ou mal décrits (comme le révèle à chaque fois le départ imprévu d'un ingénieur logiciel qu'il s'agit de remplacer), des arrangements souvent illicites (comme le transfert des charges d'un contrat à l'autre), sans lesquels aucune affaire ne pourrait se réaliser (Cochoy, Garel, de Terssac, 1998). Pour reprendre la formulation de D. Linhart et A. Borzeix (1988), pourquoi ces salariés « accepteraient-ils de lâcher leur ombre pour une proie si dangereusement lumineuse », s'ils n'ont finalement, dans la pratique, aucune assurance de voir véritablement reconnaître leur « auto-nomie », au sens étymologique du terme, c'est à dire leur droit d'élaborer des règles pour organiser leur temps et leur charge de travail ?

Références bibliographiques

- Borzeix A., Linhart D. (1988), « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, 1.
- Castells M. (1998), *L'ère de l'information*, tome 1, *La société en réseaux*, Fayard, Paris.
- Cochoy F., Garel J.P., de Terssac G. (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, 39-4.
- Freyssenet M. (1995), « La « production réflexive », une alternative à la « production de masse » et à la « production au plus juste » ? », *Sociologie du travail*, 3.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Le reengineering*, Dunod, Paris.
- Lojkine J., Malétras J.L. (2002), *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris.
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris.
- Martin D. (sous la direction de) (1989), *Participation et changement social dans l'entreprise*, ouvrage collectif, L'Harmattan, Paris.
- Mispelblom Beyer F. (1999), *Au delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros, Paris, 2^e édition.
- Segrestin D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché », *Revue française de sociologie*, 38, 3.
- Thomas R. (1999), *L'Entreprise partagée ?*, Maxima - Laurent du Mesnil Editeur, Paris.

