
Discussion de l'article de Jean Lojkine et Jean Luc Maletras

*Jean-Marie PERNOT **

Le texte de Jean Lojkine et de Jean-Luc Maletras publié ici ne reprend qu'une partie des thèmes abordés lors de la séance du séminaire. Les contraintes de l'édition, le souci de ne pas répéter le contenu de leur ouvrage ont conduit au choix de resserrer le propos autour de la mesure des temps du travail informationnel. Ce choix a un avantage, celui de centrer sur le cœur du séminaire, il a un coût puisqu'il nous prive de la contextualisation large qui figure dans l'ouvrage et qui éclaire certains points traités rapidement dans le papier. On ne saurait en faire reproche aux auteurs qui circonscrivent très clairement leur objet en renvoyant, pour le reste, aux sources pertinentes et notamment à leurs propres écrits.

Les quelques remarques formulées ici seront fort peu « objectantes » et ne font que souligner l'intérêt de ce travail.

Depuis l'émergence du capitalisme, la guerre des temps est une guerre de tous les temps. Qu'il s'agisse du travail ou du capital, on se rappelle les longs développements que Marx consacre aux enjeux liés au temps : valeur, travail, sur-travail, circulation etc., les enjeux autour du temps apparaissent centraux dans les conflits et les contradictions du capitalisme. Qu'elle se rapporte à une évolution séculaire ou à un brusque changement, la réduction de la durée du travail offre donc l'opportunité d'un débat intéressant sur les évolutions des façons de produire et de travailler. L'intérêt de la discussion est redoublé par le contexte techno-organisationnel dans lequel il

* Chercheur à l'IRES.

est ici appréhendé, à savoir une entreprise relevant des technologies de l'information et de la communication. La base empirique de ce travail est en effet constituée par l'enquête de Jean-Luc Maletas au sein de l'entreprise ELECT, entreprise à fort taux d'ingénieurs et de cadres, dont deux sites sont ici retenus : l'un spécialisé dans la production et le service logiciel, l'autre dans la fabrication de radars.

ELECT et la révolution informationnelle

L'entreprise ELECT représente le type idéal de l'entreprise à forte composante de travail « informationnel ». Le contexte, non précisé dans le texte pour les raisons évoquées, est celui déjà exposé dans plusieurs travaux de Jean Lojkine, à savoir la « révolution informationnelle » qui caractérise, selon lui, l'avènement des technologies de l'information et de la communication dans les activités productives ou servicielles. La révolution informationnelle n'est pas une simple révolution technologique introduite par l'informatique mais une révolution dans l'usage humain de l'informatique. Dans l'entreprise, le temps humain direct devient marginal comme temps directement productif, par exemple dans l'industrie. En revanche, les temps informationnels sont déterminants, ceux à travers lesquels s'écoulent la communication, l'information et la réflexion sur le travail, la formation etc. Comment tenir compte de ces temps ? Comment les appréhender dans des calculs de productivité ? Comment dépasser ce paradoxe des temps modernes qui combine le constat unanime que le travail a changé et la non moins incontestable permanence des moyens de son évaluation. L'évaluation des charges de travail fait « comme si » le temps du travail était homogène, standard et interchangeable alors que l'activité est discontinue, hétérogène et assez peu prévisible.

Les auteurs relèvent quelques effets de ce paradoxe dans le discours de la DRH : les indicateurs de travail sont reconnus obsolètes mais ils sont utilisés dans la construction et le suivi des indicateurs d'activité. Ce sont eux qui sont versés à la négociation sociale ou qui servent à la tarification des contrats. L'élaboration d'un logiciel, par exemple, est encore codifiée par le nombre de lignes de programmes alors que chacun sait que cet indicateur n'a qu'un lointain rapport avec le temps passé à sa construction. Cet écart de représentation est perceptible dans la vie ordinaire de l'entreprise, dans le conflit quotidien du chiffrage des tâches. Il éclate au grand jour dans de grandes occasions comme la négociation de réduction du temps de travail survenue avant et à l'occasion de la loi Aubry I de 1998. Cette période sert aux deux auteurs à mettre en lumière la façon dont la direction d'ELECT a escamoté les remises à plat annoncées lors de l'inauguration de la négociation sur le temps de travail afin d'échapper, en réalité, non pas à une simple négociation sur les temps, mais à un autre débat, autrement plus chargé, sur

le mode d'organisation des rapports entre services et fonctions et les nouvelles bases contractuelles sur lesquelles celles-ci ont été établies au cours des années quatre-vingt-dix.

Trois enseignements sont tirés, annoncent les auteurs : 1. Chez les salariés, le constat d'un clivage entre investissement dans le travail et choix de qualité de vie ; 2. La RTT exacerbe le conflit des temps caractéristique du travail informationnel ; 3. Les risques que font peser sur le travail (et l'entreprise) la généralisation des rapports marchands clients-fournisseurs, la guerre de « tous contre tous » comme l'appellent nos auteurs, qui détruit la notion d'appartenance et la conception de l'entreprise comme lieu de coopération. Dans ce dernier item, ils montrent l'effet destructeur produit dans l'entreprise par le *reengineering*, c'est à dire l'intégration des tâches de gestion dans le processus du travail ingénieur avec suppression corrélative des tâches administratives de secrétariat. Cette dernière démonstration n'appelle pas d'observation particulière de notre part. Nous ne formulerons que deux remarques dont la première est de détail, sur les deux premiers points.

La guerre des temps, un conflit de représentations

Le texte n'est pas très explicite sur le premier constat, la coupure dite « complexe » qui est décelée entre le choix de l'investissement « malgré tout » dans le travail et le choix de la qualité de la vie. Cette opposition peut être questionnée. Elle appelle un prolongement à la lumière des apports renouvelés de la psychologie du travail, qu'il s'agisse de l'approche psychodynamique en terme de souffrance ou de clinique de l'activité . Il est possible de penser le dépassement de ce clivage dans la mesure ou la qualité de la vie s'accorde mal au sentiment d'échec ou d'impossibilité dans le travail et que l'acharnement au travail est, de la même façon, un investissement destiné à dépasser la souffrance ressentie dans le non accomplissement professionnel. Les deux cas évoqués, le sur-investissement ou le retrait, semblent bien les deux facettes du même processus décrit par Y. Clot : « Vécus d'impuissance, ressentiment, mélancolie ou, au contraire, euphorie professionnelle (...) forment alors un tableau clinique mélangé : celui d'une activité où la disponibilité psychologique investie pour se sentir « comptable » de l'avenir de l'entreprise et du service se trouve simultanément confinée, au point de faire rage contre elle-même. (...) Aujourd'hui, il semble donc bien que des dissociations nouvelles se mêlent aux anciennes dans l'exacerbation de ce que l'on pourrait appeler un conflit des évaluations : par l'équivoque appel à une initiative à la fois convoquée et répudiée, on condamne l'homme à un retrait et parfois à une solitude qui sont à la mesure de l'injonction ambiguë à participer dont il devient l'objet » . Nous sommes là

dans le moment où l'analyse sociologique appelle d'autres ressources disciplinaires en renfort pour poursuivre et prolonger ses constats.

Une difficulté de l'article, due sans doute à la nécessité de la synthèse, est de ne pas démêler précisément, à notre sens, ce qui relève de cette opposition dans l'appréciation des temps et ce qui relève des modes d'organisation qui ont connu depuis la fin des années quatre-vingt de grands bouleversements. Les auteurs attribuent à l'avènement du travail informationnel la responsabilité première de ce conflit d'interprétation qui est au cœur de cette nouvelle guerre des temps. Ne peut-on pas cependant objecter que l'appréciation du travail et de la charge qu'il mobilise est toujours un conflit de représentations ? La diversité du temps travaillé et le caractère relativement insaisissable de ses déterminants sont connus : l'ingénieur ou le programmeur peut très bien trouver la solution au bogue sur lequel il est bloqué depuis deux jours autour de la machine à café en parlant de tout autre chose, voire la nuit dans un instant d'éveil. Le souci du gestionnaire n'est pas de décrire et de décomposer une production dans laquelle la part cognitive est essentielle, mais d'opérer une réduction de ces temps complexes et différents à un modèle simple qui permet addition et multiplication. On retrouve derrière ce souci la notion de travail complexe sur laquelle Marx est d'ailleurs resté vague mais qu'il a mobilisée pour devancer l'objection de la diversité de contenu du travail constatable dès son époque. Le modèle du gestionnaire « fait comme si » ça se passait de manière linéaire. L'important n'est pas que la représentation corresponde au travail réel mais qu'elle le simule de manière cohérente, constante et ré-évaluable *ex post*. Si la réduction reste vraie en moyenne, la mesure a joué son rôle qui est de rationaliser de manière arithmétique les processus sociaux du travail aucunement réductibles dans la réalité aux deux opérations primaires (ajouter, multiplier) quand le travail réel, lui intègre ou différentialise. La question dès lors est celle des procédures de négociation de ces écarts, comment l'organisation de l'entreprise permet (ou ne permet pas) l'ajustement entre ces deux logiques. C'est là qu'on retrouve les enjeux de l'organisation, là où la réorganisation à base d'extension de la relation client fournisseur au sein même de l'entreprise empêche ou transforme en facteur de crise le mode d'ajustement des représentations du temps du travail. Le travail informationnel accuse l'écart de ces représentations même si la question n'est pas tout à fait nouvelle : comment l'entreprise mesure-t-elle traditionnellement la productivité du bureau d'étude ? Comment apprécie-t-elle la productivité d'un service de GRH qui travaille sur le relationnel dans l'entreprise ? Comment mesure-t-elle même la productivité induite par une activité de formation etc... Il existe bien des domaines où le management opère par réduction du réel vers des modèles interprétant dont la rationalité emprunte au double registre de la vraisemblance et de l'expérience. Ces deux modalités de la preuve sont mises à mal par les deux réorganisations relatées par les au-

teurs : d'une part le *reengineering*, d'autre part l'extension de la relation clients-fournisseurs dans les relations inter-services, voire dans les relations individuelles. Les modes antérieurs de réduction du réel sont abolis, le nouvel ordre gestionnaire s'établit par le rapport de force, la guerre, toujours, faute d'autres procédures civilisées dans des relations sociales ici défailantes.

Deux regrets pour finir : le premier a trait aux normes ISO 9000 dont les auteurs soulignent l'importance dans le *reengineering* au sein de ELECT mais dont ils évoquent le rôle plus général dans la reconfiguration en réseau des entreprises. Le sujet n'est qu'évoqué (il n'est pas d'ailleurs au centre de l'objet du papier). Il nous est dit, par exemple, que l'essor des nouvelles procédures ISO 9000 « sont en quelque sorte le complément nécessaire à l'externalisation des métiers support et au repli sur le « métier cœur ». » C'est trop ou trop peu. On voit mal, dans le cas d'ELECT comment joue ce facteur et même s'il joue le moindre rôle dans la série des réorganisations qui ont affecté la vie récente de ce groupe.

Enfin, les deux auteurs n'évoquent jamais (et pas davantage dans leur ouvrage) d'autres champ d'investissement du management vis-à-vis des salariés comme ceux de l'épargne salariale et surtout de l'actionnariat salarié dont ELECT fut une pionnière. Ce facteur a-t-il ou non joué un rôle, quels objectifs la direction poursuivait-elle à travers cette tentative d'association des salariés à la valorisation actionnariale de l'entreprise ? Peut-être ceci n'a-t-il pas à voir avec le sujet mais une justification de ce silence aurait peut-être été nécessaire.

Ces observations ne font que souligner l'intérêt de l'enquête et de l'analyse produite par les auteurs sur ces sujets oh combien actuels.

