

Activités immatérielles, subjectivité et productivité

Christian du Tertre
Professeur de sciences économiques
Université Lille 1
IRIS-CNRS-Université Paris-Dauphine

Article publié :
Performances, ergonomie et productivité des questions mutuelles ?,
n° hors série, septembre, pp. 86-93.

Introduction

La productivité demeure un concept théorique central des sciences économiques et représente, sur un plan empirique, un enjeu constant pour les entreprises, un sujet de préoccupation permanente chez les salariés; elle a, indirectement, une incidence sur les aptitudes de consommation des clients-usagers. La croissance d'ordre macro-économique est en partie tributaire des capacités des dispositifs productifs (entreprises, associations, administrations..) à augmenter leur production pour une quantité donnée de facteurs, notamment de force de travail ; le développement des entreprises est, en partie, dépendant de leur capacité à générer des gains de productivité afin de réduire leurs coûts de production par unité de produit et assoire leur compétitivité prix.

Pourtant, les nouvelles formes de concurrence qui apparaissent depuis le début des années quatre-vingts, la montée des activités immatérielles et relationnelles conduisent à des modifications sensibles du contenu du travail, à de nouvelles dynamiques organisationnelles. Elles obligent l'observateur scientifique ou l'acteur économique à reconsidérer les fondements de ce concept, notamment vis-à-vis du travail¹. Si le concept apparaît incontournable dans son principe, il repose sur des réalités nouvelles et désigne des phénomènes plus complexes qu'auparavant. Il mérite d'être revisité.

¹ La productivité concerne le rapport entre le produit de la production Y et la quantité physique de facteur utilisée pour réalisée cette production. On discerne, ainsi, la productivité du travail (par tête ou horaire), Y/N ; la productivité des consommations intermédiaires, Y/C.I. ; et la productivité apparente du capital Y/K. Il faut, cependant, remarquer que la recherche de gains de productivité dans le domaine des consommations intermédiaires (par exemple le juste à temps qui diminue les encours et les stocks) comme la recherche de productivité apparente du capital (par exemple le travail en équipe, 3x8, 4x8 qui permet d'augmenter le taux d'utilisation des équipements) ont des incidences sur le contenu et les conditions de travail. Les déterminants de productivité agissent souvent de manière articulée sur ces trois dimensions de la productivité.

Pour engager cette réflexion, il semble, d'abord, nécessaire de prendre la mesure de quelques grands changements économiques et sociaux qui bouleversent l'environnement des dynamiques productives, le contenu et la place du travail. Il apparaît, ensuite, opportun d'analyser en quoi les gains de productivité sont impulsés par de nouveaux déterminants.

***Ruptures de
l'environnement socio-économique des entreprises
et
changement du contenu du travail***

Deux ruptures essentielles ont marqué les deux décennies qui viennent de s'écouler : la première concerne le changement des formes de concurrence ; la seconde la montée des activités immatérielles et relationnelles tant dans les secteurs de services que dans l'industrie. Ces deux phénomènes vont être à l'origine d'une interrogation nouvelle quant au positionnement de la force travail vis-à-vis des technologies et des dynamiques organisationnelles. De nouvelles configurations productives semblent émerger sans qu'une compréhension de leur fondement n'ait été élucidée.

Une évolution en trois vagues des « formes de concurrence ».

Il n'est pas possible, ici, dans un article centré sur le travail, d'analyser de manière exhaustive l'ensemble des phénomènes qui agissent sur les transformations de la concurrence. Le renforcement de « l'intensité de la concurrence » et ses conséquences, les ruptures dans « la structure de la concurrence » ne seront pas directement abordés. L'analyse sera limitée aux modifications des « modalités de la concurrence »². Trois phases marquent leur évolution. Chacune aura une incidence particulière sur l'évolution du travail, son organisation et sur la productivité : les années quatre-vingts, la variété et les événements aléatoires ; le début des années quatre-vingt-dix et les délais d'innovation ; depuis la fin des années quatre-vingt-dix la capacité d'offrir des « services connexes » ou « associés » aux produits (ou aux services) de base, la montée des activités immatérielles et relationnelles.

** Qualité et variété*

Les exigences de variété, de qualité, de délais afin de répondre, au plus près, à une demande qui se diversifie selon les âges, les revenus, les modes de vie, les aires géographiques, deviennent un axe central de la concurrence entre les entreprises. Cette nouvelle « modalité de la concurrence » conduit à la recherche de dispositifs productifs flexibles, pas simplement sur un plan quantitatif³, mais également et surtout, sur un plan qualitatif : être capable de réaliser des produits et des services différents à partir des mêmes unités productives. Cette phase correspond à

² La théorie de la régulation (pour une présentation synthétique, Boyer, 1986) dans laquelle s'inscrivent ces réflexions et la problématique de recherche sous-jacente, considère que la concurrence est construite institutionnellement. Le marché, l'offre et la demande, se déploient sur la base de règles implicites et explicites relevant de dispositifs institutionnels précis sur un plan macro-économique comme sur un plan sectoriel. La dynamique de la concurrence dépend, ainsi, de celle des « formes de concurrence » qui représentent l'une des cinq « formes institutionnelles » majeures de la dynamique économique de nos sociétés contemporaines. Il est possible de les appréhender à travers trois notions : « la structure de la concurrence », les « modalités de la concurrence » et « l'intensité de la concurrence » (du Tertre, 1992)

l'introduction massive des technologies flexibles, robots, automates programmables..., s'accompagnant généralement de réorganisations significatives pour mettre en place « une flexibilité organisationnelle ».

Le rapport des salariés aux technologies et à l'organisation du travail va être amené à changer sans que les effets de ces changements sur la productivité et sur les modes de management qui lui sont associés, soient véritablement ré-élaborés. Pour aller à l'essentiel, il est possible de constater, dans les ateliers, une concentration de l'activité humaine sur les tâches de régulation⁴ et une forte diminution des tâches élémentaires opératoires. Il ne s'agit plus de suivre le rythme de la machine sur la base de tâches prescrites de manière fine, mais de devancer l'activité de la machine pour éviter les pannes, réaliser les bons réglages, diminuer les rebuts...⁵ Deux ruptures essentielles apparaissent. D'un côté, les opérateurs sont amenés, pour devancer la machine, à élaborer une représentation de la production qui leur permette de situer la séquence productive dont ils ont la charge, dans l'ensemble du processus productif et à construire une compréhension de l'opportunité et de l'utilité de leur propre intervention. D'un autre côté, « l'ère de la panne » tend à dominer ; ce qui renvoie à l'importance des événements aléatoires, non programmables, car non identifiables, non probabilisables⁶. En d'autres termes, la subjectivité individuelle et collective, l'intelligence individuelle et collective sont directement sollicitées dans le travail et ont un impact central sur son efficacité⁷.

** Réactivité et délais d'innovation*

L'innovation va prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie des firmes, car pour soutenir une demande en croissance lente et aléatoire, les entreprises ont besoin de renouveler leur offre. Il s'agit d'apporter régulièrement des innovations pour inciter les ménages à renouveler leurs équipements et pour tenter de récupérer de nouvelles parts d'un marché quasi stagnant. La concurrence va, alors, se concentrer sur les « délais d'innovation » : renouveler les produits le plus rapidement possible. Les modifications organisationnelles et les tensions temporelles vont, cette fois, concerner les services anciennement appelés « fonctionnels » et jusqu'alors laissés à côté des processus de rationalisation : services d'études, de recherche-développement, de recherche technique, de marketing..., et en leur sein le monde des techniciens, ingénieurs et cadres. Ces réorganisations vont donner lieu à une série de nouvelles questions quant à la « gestion de projet », à la « gestion de l'innovation », et s'accompagner d'une diffusion très rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (les NTIC). Après la robotique, la bureautique. Cette pression de l'innovation conduit à faire pénétrer plus avant les

³ La flexibilité quantitative apparue dès les années soixante-dix conduit généralement à la seule flexibilité de l'emploi (appelée injustement flexibilité du travail). Mais ce n'est pas le travail comme activité qui est flexible (il reste très normée et rigide) ; c'est la relation d'emploi entre le salarié et l'entreprise. Cela s'accompagne d'une déréglementation de cette relation.

⁴ nous désignons, ici, par tâches de régulation les tâches de réglage, de contrôle qualité, de maintenance, d'outillage.

⁵ Pour plus de précisions, C du Tertre, 1992, Chapitre 5.

⁶ Pour les économistes, cette question est d'importance, car elle fonde le point de vue qu'il n'existe pas de rationalité substantielle. L'incertitude n'est pas seulement partielle, mais radicale. Il n'est, alors, pas possible d'utiliser les outils de la problématique.

⁷ Les ergonomes ont montré dès l'époque du taylorisme triomphant que la subjectivité de l'ouvrier, même celui engagé dans un travail particulièrement répétitif et prescrit, était sollicitée dans l'activité réelle. Mais cette subjectivité concernait des tâches non reconnues, ne concernant pas le cœur de l'activité de l'ouvrier ni l'essentiel de son temps. Dans les organisations flexibles, sur les automates programmables, cette subjectivité est au centre de l'activité.

exigences du client dans l'organisation productive et fonctionnelle de l'entreprise renouvelant les frontières et les rapports entre leurs différents services.

Cette période est marquée par une volonté des directions d'entreprise de rationaliser le « travail intellectuel », de le repositionner en aval vis-à-vis du client et en amont vis-à-vis de la production. De manière paradoxale, les directions d'entreprise généralisent l'expression « ressources humaines » et dans le même mouvement introduisent une pression temporelle sur le travail intellectuel et administratif d'inspiration quasi-taylorienne. La question essentielle qui est posée sans qu'aucune réponse satisfaisante n'ait été élaborée jusqu'à aujourd'hui, concerne les conditions de valorisation de l'activité intellectuelle tant du point de vue de l'évaluation de sa contribution à la « valeur ajoutée » (de l'utilité de l'activité vis-à-vis de cette valeur) que des conditions de sa rationalisation. Dans quelle mesure, ce potentiel humain contribue-t-il au capital immatériel de l'entreprise ?

* « *Services connexes* » et « *relation de service* »

La période actuelle est marquée par une double évolution qui concerne tant le monde industriel que celui des secteurs de services. Les entreprises industrielles, confrontées à des marchés en faible croissance, cherchent, d'un côté, à favoriser les processus d'innovation engagés précédemment par l'intégration d'un nombre de plus en plus grand de prestations de services tant sous forme de consommations intermédiaires que « d'investissements immatériels », de l'autre, à offrir de plus en plus de services associés à leurs produits de base. Les entreprises de service, elles, diversifient leur offre et tentent de singulariser leurs prestations. L'ensemble de ces processus conduisent à renforcer le rôle de la « relation de service »⁸, bien entendu avec le client-usager, mais également au sein de l'entreprise, entre ses différents services, comme entre l'entreprise et ses fournisseurs. La notion de « relation de service » tend, ainsi, à s'intégrer progressivement à des domaines de plus en plus vaste des activités de travail.

La place prise par la « relation de service » modifie profondément le travail en sollicitant la subjectivité du prestataire comme celle du bénéficiaire. Plusieurs remarques méritent d'être formulées⁹. Il faut, d'abord, souligner que l'activité de travail mobilise, non seulement, l'intelligence du salarié mais également sa capacité à traduire une relation avec autrui, dans une logique productive : contribuer à réaliser des actions utiles et valorisables sur le marché vis-à-vis du bénéficiaire. La subjectivité du prestataire est directement engagée dans l'espace relationnel, sous une contrainte de valorisation d'ordre économique. L'économique et le subjectif sont, ici, intrinsèquement liés. Il faut noter, ensuite que la prestation de service est d'ordre immatériel ; c'est-à-dire que l'activité de travail agit sur des propriétés non tangibles du bénéficiaire. L'appréciation du résultat de ce « service immatériel » ne peut relever que de procédures d'évaluation explicites ou implicites. Il faut souligner, enfin que le résultat de l'activité de travail n'est plus uniquement tributaire de la disponibilité, de la qualité et de l'efficacité du prestataire, mais également de celles du bénéficiaire. D'une certaine manière, le bénéficiaire travaille ; une « coproduction » du service est engagée.

Service immatériel et relationnel : un « construit social »

⁸ Pour une explicitation de l'économie des services et du rôle de la « relation de service » cf notamment Gadrey 1992

⁹ Tertre C. du, 1999.

L'une des conséquences majeures de la montée de « la relation de service » dans le cadre de l'activité du travail salarié, consiste à développer des procédures formelles ou informelles pour spécifier l'effet du service. D'un côté, le caractère intangible de cet effet conduit à mobiliser la subjectivité du prestataire et du bénéficiaire dans la formalisation des attentes et dans l'appréciation des résultats ; de l'autre, la coproduction mise en oeuvre introduit le bénéficiaire dans la conception et la réalisation de la prestation. Ex-ante, cette situation renvoie le salarié à engager une procédure d'arbitrage pour déterminer son comportement et le contenu de son travail ; ex-post, des procédures d'évaluation devront être assumées pour être à même de mesurer les effets réels de la prestation.

** « Procédures d'arbitrage »*

Le salarié se trouve, généralement, confronté à des injonctions contradictoires à partir desquelles il va devoir se positionner. Les directions d'entreprise disposent toujours d'une capacité d'offre qui se matérialise par un ensemble de « services génériques » relevant de procédures plus ou moins formalisées, reposant sur des technologies matérielles plus ou moins lourdes. Les bénéficiaires / usagers / clients expriment des attentes plus ou moins formalisées et construisent une représentation subjective de l'offre de l'entreprise, en adéquation partielle avec « l'offre générique ». De son côté, le salarié construit sa propre représentation de la finalité de son travail, de sa profession et interprète les attentes des bénéficiaires. Il est ainsi amené, constamment, à procéder à des arbitrages entre ces trois systèmes de contraintes pour être à même de réaliser une « offre de prestation spécifique ». Ces arbitrages se font en partie de manière collective et organisée, en partie de manière individuelle et non formalisée. L'une des difficultés subjectives rencontrées par les salariés dans leur activité de travail est, justement, liée à cet isolement dans les procédures d'arbitrage.

** Processus d'évaluation*

Enfin, il faut remarquer que cette « offre de prestation spécifique » se transformera en « service effectif » qu'une fois l'engagement du bénéficiaire déterminé. Mais pour que ce « service effectif » soit reconnu comme tel par l'entreprise, le salarié et le bénéficiaire, encore faut-il qu'existe une procédure d'évaluation considérée comme légitime par les différents types d'acteurs. Il peut, alors, apparaître des dispositifs institutionnels (privés ou publics) fonctionnant comme tiers soit entre le client et le prestataire, soit entre le salarié et sa ligne hiérarchique, assumant cette mission. Sinon, l'inexistence d'instance d'évaluation en position de tiers conduit à faire apparaître des processus informels complexes et souvent conflictuels débouchant sur une norme sociale. Dans les deux cas, « le service effectif » et ses effets apparaissent comme « un construit social ». Cela tient tant aux procédures d'arbitrage qu'aux processus d'évaluation.

L'activité de travail se trouve ainsi prise par des enjeux nouveaux conduisant à l'apparition de dispositifs institutionnels inédits qui interrogent l'économiste et ses corpus théoriques. La subjectivité des acteurs, directement sollicitée, s'articule aux processus de valorisation d'ordre économique mais sollicite de nouveaux lieux de régulation dont les contours, les propriétés et les conditions d'émergence demeurent encore largement à explorer. Enfin, la mise en évidence de cette subjectivité permet de repositionner nos interrogations à propos de la productivité du travail.

***Activités immatérielles, relationnelles,
investissements immatériels
et
nouveaux déterminants de productivité***

L'usage de la notion de productivité, vis-à-vis des services immatériels et relationnels se heurte à une série de difficultés liées aux caractéristiques de l'activité de travail mentionnées ci-dessus. Il semble pourtant possible de les surmonter et de faire apparaître, ainsi, le rôle essentiel des investissements immatériels concernant le travail. Cependant, pour revenir à une situation plus contrastée de la réalité économique et du travail, il apparaît utile de resituer ces déterminants dans un contexte plus global analysé sur la base d'une typologie des activités, fondée sur le concept de « configuration productive ».

Relation de service et productivité

La notion de productivité physique des facteurs et notamment du travail renvoie à un rapport entre une quantité de travail et une quantité de produit (Y/N). compte-tenu de ce qui a été présenté plus haut, trois difficultés majeures apparaissent : comment déterminer Y, le produit de la prestation ? Comment apprécier le travail salarié engagé et celui relevant du bénéficiaire ? Comment concevoir des processus de rationalisation inscrivant une notion de productivité cohérente avec les caractéristiques de ces activités immatérielles ? En effet, la façon dont est élaborée la productivité, dont sont conçus les outils de suivi de cette productivité, a une incidence sur la conception des processus de rationalisation.

** Incertitude sur le produit, sur la productivité et processus de rationalisation*

De toute évidence, l'incertitude sur le produit et la relation de service conduit à une incertitude sur la notion même de productivité. Trois attitudes peuvent, alors apparaître : la première qui tente de contourner la difficulté à saisir les dimensions empiriques sous-jacentes au concept de productivité ; la seconde qui propose de complexifier la notion, en l'articulant à la notion d'efficacité (ou d'efficience) sur la base d'une analyse multicritère ; la troisième qui tend à faire reposer le concept sur la compréhension du service immatériel comme relevant « d'un construit social ».

La volonté de contourner les difficultés que représente le concept de productivité dans les services immatériels, conduit à évacuer les dimensions subjectives de l'activité de travail, à nier la spécificité de « la relation de service » et à rechercher l'identification de l'effet du service uniquement sur les propriétés tangibles en jeu dans le service (par exemple, le nombre de malade traité par un hôpital, le nombre d'élèves par classe, le nombre de documents traités et présentés par un « conseil »... Cette conception qui rabat l'effet productif du service à ses effets tangibles, provoque, généralement, la mise en oeuvre de processus de rationalisation néo-taylorienne aux nombreux effets pervers sur la qualité du service, sur la reconnaissance du travail réel des salariés

et sur leur positionnement vis-à-vis du travail. En effet, le renforcement de l'intensité du travail qui accompagne ces processus, a pour incidence de détériorer la qualité de la relation de service et d'affaiblir l'outillage procédural des salariés. Le processus de rationalisation se retourne alors contre l'utilisateur et le salarié. Il provoque, certes une réduction des coûts, mais également une réduction du niveau d'activité¹⁰.

L'intégration de la productivité dans une analyse multicritère associée à l'efficacité de la prestation en séparant ce qui relève du tangible du non tangible, a le mérite de promouvoir l'importance des procédures d'évaluation, mais laisse de côté l'analyse des fondements de la productivité dans l'immatériel. La non articulation du tangible et du non tangible conduit à appauvrir la notion même de productivité et à la renvoyer à une conception taylorienne simplement « adoucie ». Il s'agit d'un compromis entre les effets de productivité toujours approchés par des outils classiques et des effets qualité fondés sur des procédures d'évaluation. Les processus de rationalisation sont eux même perçus comme relevant de deux logiques contradictoires : la productivité contre la qualité.

La conception du service immatériel comme « construit social » fondé sur des procédures d'arbitrage et des procédures d'évaluation, permet de dépasser l'instabilité de l'output et de l'appréciation du travail engagé. Cette approche autorise une conception et une intégration des processus de rationalisation associées aux conditions d'émergence du « construit social ». Adossés aux procédures d'arbitrage et à l'existence de dispositifs institutionnels d'évaluation, le processus de rationalisation peut être identifié comme intrinsèquement lié à la professionnalisation. Cette dernière ne se limite pas aux enjeux de la formation, mais intègre les processus et procédures concernant « les retours d'expérience » entre pairs, les échanges avec les scientifiques dont les domaines d'investigation sont liés aux activités de services considérées, l'intégration de la progression des connaissances scientifiques, l'information sur l'environnement de l'activité.

** services immatériels et déterminants de la productivité.*

Cette appréhension de la productivité permet d'identifier des déterminants de productivité appropriés au développement de ces activités. Cela concerne les « économies d'adoption et d'apprentissage », les « processus d'intégration immatérielle » et « l'intensité connexe du travail ». Les économies d'adoption renvoie à la stabilité des équipes comme à celle de leur relation avec les clients. Elles sont liées à la possibilité d'inscrire dans le temps une série de coûts de coordination et d'apprentissage des situations. Les économies d'apprentissage renvoient, aussi, à la possibilité de disposer de temps centrés sur les retours d'expérience et leur analyse. Cela conduit à l'amélioration des procédures et à l'amélioration de « l'état de l'art ». Les processus d'intégration immatérielle représentent les processus qui permettent une plus grande efficacité des procédures par l'intégration de connaissances scientifiques nouvelles aux effets utiles identifiés. Enfin, l'intensité connexe du travail renvoie à la qualité des tâches de régulation et leur effets utiles sur le déroulement du processus productif¹¹.

** Investissements immatériels et « temps connexes »*

¹⁰ Ce processus peut être interprété comme un processus récessionniste, c'est-à-dire produisant moins de valeur. Les gains de productivité obtenus sont contestable car l'output réalisé s'est dévalorisé.

¹¹ Une grande interrogation demeure quant aux effets des « économies psychiques » sur la charge de travail.

L'identification de ces déterminants et de leur impact, est lié à la capacité de l'entreprise à reconnaître les investissements immatériels qui leur correspondent. On entend, ici, par investissements immatériels concernant le travail, les dépenses en formation, celles correspondant aux temps réservés aux retours et aux échanges d'expérience, aux temps d'information et de communication, aux temps réservés à l'innovation. Ces « temps connexes » des différents collectifs de travail, au sens « d'à côté des temps de production », sont souvent très mal identifiés, parfois même niés, toujours sous-estimés. Dans la mesure où « l'outillage immatériel » n'est pas conçu en tant que tel, les dépenses qui correspondent à ces temps sont considérés comme des dépenses courantes, des consommations intermédiaires et non des investissements.

Cette dernière approche est favorisée par une conception de la gestion de l'emploi où celui-ci n'est pas rapporté aux conditions effectives de réalisation de la production, mais à des plan de réductions des coûts salariaux. « Les reprises d'emploi » sont présentées comme des contraintes surdéterminées par le marché. Les équipes sont alors renvoyées à leur propre capacité à assumer les nouvelles directives. Dans la mesure où rien n'est engagé de manière systématique, prévisionnelle et organisée, l'absence d'investissement immatériel pour améliorer les procédures, les processus, pour outiller les équipes de travail d'une manière plus approfondie, est compensée par une forte augmentation de l'intensité du travail. Dans les activités de services où la dimension immatérielle et relationnelle est forte, cela se traduit par une dynamique récessionniste. La difficulté à repérer l'importance stratégique des investissements immatériels est ainsi associée à l'absence de reconnaissance des déterminants qui structurent la dynamique de la productivité dans les activités immatérielles. Cette difficulté se retrouve dans l'approche des autres déterminants de productivité adossés aux autres dynamiques productives

En effet, les déterminants de productivité qui concernent les activités immatérielles et relationnelles, s'inscrivent dans des tendances lourdes de l'évolution de la productivité qui ne se limitent pas à elles. C'est pourquoi, il apparaît important de resituer ces déterminants vis-à-vis des autres types d'activités productives et d'apprécier les convergences qui touchent le travail.

Configurations productives et déterminants de productivité

Les processus de rationalisation de la production et de recherche de gains de productivité doivent être ré-interrogés au regard de deux questions centrales. La première concerne « la configuration productive » de l'activité considérée, c'est à dire les liens qui articulent les compétences requises par le travail, les caractéristiques technico-économiques des équipements, la qualité de l'organisation. En effet, les principes socio-économiques qui régissent la production en « séries », ne sont pas les mêmes que ceux en vigueur dans les « industries de process » (production en continue), dans les « industries à l'unité » ou « de chantier », les « services logistiques », les « services de réparation-maintenance », les « services administratifs ou informationnels », les « services immatériels et relationnels ». La seconde concerne les positionnements stratégiques des entreprises vis-à-vis des nouvelles modalités de la concurrence : maintien sur une trajectoire de produits (ou services) banalisés, simple passage à une trajectoire

de produits (ou services) variés, engagement dans l'innovation, la réactivité et les services associés¹².

** Les différents déterminants de la productivité*

Il existe différentes classes de déterminants de productivité qui auront un rôle plus ou moins actif selon les configurations productives et les stratégies adoptées par les entreprises vis-à-vis de l'évolution des modalités de la concurrence. Il est commode de présenter ces déterminants par couple représentant de manière synthétique une logique alternative :

- « l'intensité directe du travail », « l'intensité connexe du travail » ;
- « les économies d'échelle », « les économies de flexibilité » (ou de gamme) ;
- « les rendements d'ensemble », « les économies dynamiques d'adoption » ;
- « les processus d'intégration matériel », « les processus d'intégration immatérielle ».

« L'intensité directe du travail » correspond à la possibilité d'obtenir des économies de temps par division du travail, spécialisation et intensification des tâches élémentaires ; « l'intensité connexe du travail », par contre, correspond à la possibilité d'obtenir des économies de temps sur les séquences productives par une progression de la qualité des tâches de régulation du dispositif opératoire (tâches de réglage, d'outillage, de maintenance, de contrôle qualité, de mises au point entre services...). « L'intensité connexe du travail » sollicite, ainsi, explicitement la mobilisation de la subjectivité individuelle et collective des salariés. La notion d'intensité demeure car la charge émotionnelle, psychologique du travail de régulation apparaît comme problématique quant aux effets de valorisation économique de ce déterminant.

« Les économies d'échelle » s'obtiennent par l'allongement du volume de la production ce qui permet de répartir d'une manière plus efficace les coûts fixes par unité de produit. Très sollicité pendant les grandes périodes de l'industrialisation, ce déterminant a tendance à s'épuiser. Pourtant cette logique apparaît toujours dans la logique des composants et dans certains services engagés dans des processus de rationalisation néo-industrielle ; « les économies de flexibilité » consistent à être à même de réaliser des produits ou services différents sur des installations productives identiques et à diminuer les coûts de passage d'un produit à un autre. L'ampleur de la flexibilité désigne la capacité à réaliser des produits de plus en plus éloignés quant à leur composition élémentaire. Le degré de flexibilité consiste à apprécier la part relative des coûts suscités par des changements de produits vis-à-vis d'un coût moyen. S'il n'existe pas d'entreprise flexible à 100 %, le degré de flexibilité peut varier de manière importante d'une entreprise à une autre ; certaines n'étant pas du tout flexible (degré nul). La croissance de ce degré de flexibilité est très liée aux compétences des collectifs de travail, à leur capacité à anticiper les pannes ou dysfonctionnements, à enchaîner les bonnes séquences productives. Là aussi, la subjectivité des salariés est au cœur de l'impact de ce déterminant. Une corrélation forte existe entre subjectivité et dynamique économique (au sens de dynamique de valorisation).

« Les rendements d'ensemble » représentent une amélioration globale de l'efficacité productive par adéquation de la qualité des facteurs de production. Cette notion étudiée depuis longtemps dans les industries de process (dès les années soixante-dix) avait déjà souligné le rôle de la subjectivité des salariés¹³ ; « les économies d'adoption » prolongent ce levier de productivité en considérant que cette adéquation progresse dans le temps sur la base de processus

¹² Pour des raisons de simplification, les trois vagues des changements des modalités de la concurrence sont regroupées en deux : variété ; réactivité - services associés.

¹³ B. Coriat, 1978 ; R. Linhart, 1978.

d'apprentissage. Cet apprentissage peut se faire sur le tas. Il devient efficace lorsque des procédures spécifiques permettent d'engager des retours d'expérience et de les collectiviser. Là également les dimensions intellectuelles, immatérielles et relationnelles de l'activité de travail apparaissent essentielles.

« L'intégration matérielle » conduit à des économies de temps fondées sur la capacité des équipements à intégrer de plus en plus d'opérations directement opératoires assumées préalablement par la main-d'œuvre. L'industrialisation est marquée par la mécanisation puis l'automatisation flexible ; « l'intégration immatérielle » étend ce principe à la mise au point d'outils immatériels, c'est à dire à des procédures formalisées, parfois conceptualisées. Aujourd'hui, la réflexion se penche sur ces outils procéduraux.

Les nouveaux déterminants de la productivité ont en commun un lien fort avec l'émergence du subjectif dans les situations de travail. Les conditions de gains de productivité sont, ici, très directement lié à la façon dont ce subjectif est identifié et traité. L'économie apparaît ainsi intrinsèquement lié au subjectif sur la base même des dynamiques productives. Il faut cependant prendre la mesure que ces déterminants agissent différemment.

** Déterminants de productivité et configurations productives*

Selon les « configurations productives » mises en oeuvre par les entreprises et les modalités de la concurrence rencontrées sur les différents marchés, les leviers par lesquels les entreprises obtiennent des gains de productivité ne seront pas les mêmes ou n'auront pas le même impact. Une représentation synthétique de ces impacts peut être lue dans le tableau suivant :

**Les différents déterminants de productivité,
leur impact selon les configurations productives et l'évolution des modalités de la concurrence**

(le nombre de signes plus désignant l'importance de ces impacts)

	intensité directe du travail	intensité connexe du travail	économies d'échelle	économies de flexibilité (ou de gamme)	rendements d'ensemble	économies dynamique d'adoption (ou d'apprentissage)	processus d'intégration matérielle	processus d'intégration immatérielle
séries :								
banalisées,	+++		+++				+++	
variées		+++		+++		+	+++	+
réactives et serv. associés		+++		+++		+++		+++
process variés		++	+++	++	+++		++	
réactifs et serv. associés		+++		+++	+++	+++	++	+++
chantier à l'unité ou séries limitées	++	+++		+++		++	++	+
services logistiques :								
banalisés,	+++		+++				+++	
variés		+++		+++		+		+
services de maintenance :								
banalisés,	+++		+++				++	
réactifs et serv. associés		+++		++		+++		++
services informat. et adminis. banalisés	+++		+++				+++	
réactifs et services associés		+++		+++		++	+++	++
services relation. et immatériels	+	+++		+++	++	+++	+	+++

* *Processus de rationalisation et indicateurs de productivité.*

La mise en évidence de nouveaux déterminants de la productivité pose la question de l'outillage gestionnaire à propos du suivi et de l'évaluation de la productivité. Des procédures et des concepts d'indicateurs correspondant à ces déterminants et aux caractéristiques des « configurations productives » doivent être conçus. En effet, le choix d'indicateurs de productivité n'est pas neutre. Il induit une certaine conception de la rationalisation de la production. Les indicateurs n'ont pas de pertinence absolue. Ceux utilisés actuellement par les entreprises sont marqués par un certain héritage gestionnaire ; plus précisément, ils sont issus de l'héritage des industries de séries de la période de croissance stable et rapide.

Ainsi, de manière traditionnelle, les entreprises ont été habituées à utiliser des indicateurs de productivité « élémentaires ». Ces indicateurs ont deux caractéristiques :

- d'abord, ils partent du principe qu'il est possible d'isoler un facteur, de le faire évoluer et de mesurer l'impact de cette évolution sur les résultats de la production. Il existe, ici, une relation de cause à effet linéaire entre la variation de l'usage d'un facteur et la progression de la production. Les ressorts de l'organisation et de la gestion taylorienne ou fordienne de la production relèvent de cette conception ;

- ensuite, ils ont une double fonction ; une fonction prévisionnelle ou ex-ante, associée à une capacité de mesure des gains escomptés et une fonction de contrôle ou ex-post, associée à une capacité de vérification de l'ampleur des gains.

Face au développement de l'incertitude lié à l'instabilité de la demande, au coût grandissant des dysfonctionnements productifs, à la subjectivité individuelle et collective, sollicitée par les nouvelles situations de travail, ces indicateurs « élémentaires » doivent être de plus en plus remis en question. Si une relation peut être identifiée entre une orientation en matière d'organisation, de gestion des ressources humaines, d'innovation technologique... et des gains de productivité, cette relation ne peut plus se traduire par une fonction linéaire. Il n'apparaît plus possible d'isoler un facteur et de suivre l'effet de son évolution sur celle de la production. L'interdépendance des facteurs est trop forte. Leur double dimension prévisionnelle et de contrôle ne fonctionne plus.

Il devient nécessaire de concevoir de nouveaux types d'indicateurs relevant d'une dynamique non linéaire de la productivité qui dissocie les évolutions potentielles de la combinaison productive, celles susceptibles d'apporter des gains de productivité et la procédure de confirmation « ex-post » de l'obtention réelle des gains. D'un côté, il apparaît nécessaire de concevoir des indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'organisation, de la qualité des ressources humaines mobilisées, de la stabilité des équipes..., dénommés « indicateurs ex-ante ». Ce sont en fait des indicateurs chargés de suivre des faits stylisés repérés, sur la base de l'expérience, comme provoquant des gains de productivité. D'un autre côté, il faut identifier les gains de productivité sur la base de mesure ex-post. Mais les « indicateurs ex-post » ne peuvent être que des indicateurs globaux sans signification prospective compte tenu de l'interdépendance des variables.

Conclusion

La crise du régime fordien d'accumulation s'accompagne de nouvelles formes de concurrence et de la montée en puissance d'activités immatérielles et relationnelles. Dans ce cadre général, la recherche de principes d'efficace, de productivité, de rationalisation par les entreprises, oblige, notamment, les économistes à reformuler leur mode d'analyse du rapport salarial, leur compréhension du travail et des fondements de la productivité.

La place qu'occupe la « relation de service » dans la redéfinition du contenu du travail et des activités productives, conduit à mettre en évidence l'importance des phénomènes subjectifs et de leur corrélation avec la dynamique économique. Les nouveaux déterminants de productivité sont intrinsèquement liés à la subjectivité individuelle et collective des salariés, mais dans des modes qui restent largement à explorer.

Cependant, cette subjectivité pose la question de l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels à même de réguler son lien avec les dynamiques économiques et sociales. Ils occuperont très certainement, plus avant, les domaines de l'arbitrage, de l'évaluation et de la professionnalisation.

Bibliographie :

Boyer R. 1986, **La théorie de la régulation : une analyse critique**, La Découverte.

Gadrey J., 1992, **L'économie des services**, La découverte, collection Repères

Linhart R., 1978, « Procès de travail et division de la classe ouvrière », in **La division du travail**, colloque de Dourdan, Editions Galilée.

Tertre C. du, 1999, « Intangible Interpersonal Services, Adjustment and Reduction of Working Hours : Toward New Political Economy Tools », **Service Industries Journal**, January 1999, Volume 19 Number 1

Tertre C. du et Santilli G., 1992, **Automatisation et travail**, PUF collection Economie en liberté.