

SCHIMBĂRI SOCIALE ÎN ÎNTREPRINDERI, DE LA TAYLORISM LA MANAGEMENTUL PARTICIPATIV

JEAN BUNEL

Profesor de sociologie
Universitatea Lumière
Lyon 2, Franța

Reprezentările și rolurile întreprinderii se schimbă în societățile dezvoltate. Una dintre manifestările cele mai importante este estomparea modelelor taylorian și fordist care erau dominante în societățile industriale. Modelul taylorian și fordist a inspirat pe tot parcursul acestui secol managementul întreprinderilor și a avut, ca urmare, efecte majore asupra relației sociale în întreprindere și a relațiilor profesionale. Ne referim la un model, în sensul unui sistem de orientări axiologice și normative. De aceea, relațiile sociale concrete n-au reflectat niciodată acest model, deoarece, orientările nu determină niciodată în mod direct, comportamente, cu atât mai puțin, raporturi sociale. Cu alte cuvinte, și referindu-ne la conceptualizarea lui Jean-Daniel Reynaud¹, putem spune că reglarea autonomă nu poate fi niciodată confundată cu reglarea de control, care ieri era profund tayloriană, iar azi se pretinde a deveni participativă. Este lesne de înțeles că, relațiile sociale din întreprindere nu vor fi doar consecința modurilor manageriale, ci vor depinde și de tehnologiile specifice fiecărei ramuri de activitate și fiecărei meserii, de sistemele specifice, adesea naționale, de formare și calificare a mâinii de lucru, reguli care fixează condițiile de muncă, izvorâte din conflictele și negocierile dintre conducerea întreprinderii și salariați, mai mult sau mai puțin reprezentați și încadrați de sindicate. Cu alte cuvinte, trebuie întotdeauna să asociem un model managerial care să releve o teorie normativă pentru situații tehnologice, economice, politice și culturale, pentru a înțelege un anumit stadiu al relației sociale din întreprindere.

Acest articol va insista asupra influenței modelelor manageriale. După ce vom fi amintit succint caracteristicile principale ale modelului taylorian și fordist (I), vom arăta modul în care managementul participativ se substituie acestui model (II) și care sunt efectele acestui model asupra acțiunii sindicale și negocierea colectivă (III). Acestea reprezintă cercetările pe care le-am efectuat în întreprinderi franceze în perioada 1991-1993, care vor reprezenta baza empirică a analizei ce urmează.²

¹ Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin, 1989.

² Este vorba de anchete efectuate în industria de automobile și siderurgică, în cadrul Grupului lionez de sociologie industrială, în cooperare cu Philippe Bernoux și Christian Thuderoz, anchete ce se înscriu în programul „Paroles 2”, care asociază Centrul național de cercetare științifică (CNRS) cu o confederație sindicală a salariaților (CFDT). De aceea, ne-am asociat, în timpul cercetării federației CFDT din metalurgie, păstrându-ne autonomia, în procesul de cercetare.

I. ESTOMPAREA MODELULUI TAYLORIAN ȘI FORDIST

Schimbările sociale nu sunt niciodată revoluționare în măsura în care, modernul nu înlătură tradiția, noul nu face să dispară ceea ce este învechit, iar producția societății se va asocia întotdeauna cu reproducerea ei. Cu alte cuvinte, istoria nu se scrie niciodată pe o pagină albă, ca și cum ar fi o carte în care scriem și îi întoarcem paginile. Schimbările sociale se înscriu pe durate al căror ritm este valabil, sfidând astfel capacitatea sociologului sau istoricului de a le înscrie într-o cronologie unică, în cadrul căreia va fi un singur început ce poate fi datat și un sfârșit, care ar marca încheierea procesului de schimbare. Totuși, pot avea loc și evenimente, capitale care să accelereze schimbarea, recompunând și restructurând pentru multă vreme reprezentările și relațiile sociale. Cu toate acestea, evenimentele capitale nu abolesc trecutul și în același fel, nu are nimeni interesul să se considere că nimic nu s-a schimbat, când a fost schimbat totul.

Acestea sunt principiile epistemologice care ne inspiră și care ni se par important de a fi amintite, în momentul în care ne propunem să demonstrăm trecerea de la un model managerial la altul. Estomparea unei teorii organizaționale, asemenea „taylorism-fordism-fayolismului”³, care a fost atât de puternică încât părea inexpugnabilă, a lăsat numeroase urme în orientări, norme, atitudini și comportamente.

Forța și legitimitatea taylorismului⁴ consta în identificarea sa cu știința și rațiunea. Taylor i-a făcut, timp de decenii întregi, pe patroni, pe ingineri și manageri să creadă că există o organizare a muncii care putea fi științifică, iar conținutul muncii și cooperarea muncitorilor în executarea sarcinilor ce le reveneau, puteau să se bazeze pe legi, cu condiția ca direcția întreprinderii să asigure un loc și mijloace în întreprindere, pentru știința organizării muncii. Ideile lui Taylor au fost adoptate atât de țările capitaliste, cât și de cele comuniste prin faptul că se opuneau tradiției, pretinzându-se a fi știință și rațiune, ideologie și morală. Aplicarea științei organizării muncii prezenta astfel, teoretic și formal, dublul avantaj de a mări productivitatea muncii și de a satisface, din ce în ce mai bine cererea consumatorilor și/sau nevoile populației, pe de o parte, suprimarea conflictelor, raporturile de putere, lupta de clasă din întreprinderi, deoarece, legile științifice ale organizării muncii trebuiau să se aplice tuturor, directorilor, capitaliștilor, inginerilor și muncitorilor. Ar fi fost lipsit de logică să se opună rezistență, la fel ca în cazul legii gravitației, care se aplică greutateilor mari și corpurilor ușoare și care ar fi absurd s-o contestăm. Taylorismul se baza astfel pe afirmația falsă, totuși revendicată de ingineri, de sindicaliști, de conducători din economie și de tehnicieni, că organizarea muncii ar putea fi guvernată de legi care aveau același caracter cu cele fizice.

Astfel au apărut în întreprindere moduri manageriale care se bazau pe stricta separare între cei ce cunosc știința organizării muncii și cei ce lucrează ca simpli executanți, lipsiți de inițiativă proprie, care era considerată irațională și prea puțin

³ Lui Taylor și Ford trebuie să le asociem numele teoreticianului francez Henri Fayol și a lucrării sale clasice, *Administration industrielle et générale*, reeditată în 1979 la editura Dunod, Paris.

⁴ Din motive de comoditate nu vom mai menționa fordismul și fayolismul, dar modelul taylorian la care ne referim în text asociază aportul lui Ford și Fayol.

științifică. Organizarea științifică a muncii avea nevoie de transparentă și trebuia, deci, să scoată la iveală toate practicile neformale, clandestine și ascunse. Avea tendința de a promova o diviziune a muncii și împărțirea sarcinilor, deoarece specializarea trebuia să sporească randamentul lucrătorilor. Această încredere în virtuțile specializării justifica stricta separare a rolurilor și funcțiilor astfel încât lucrătorii nu aveau nevoie să comunice între ei, trebuiau să respingă activitatea de grup, cei ce controlau trebuiau să fie strict delimitați de cei din producție, iar aceștia, de cei ce se ocupă cu întreținerea sau service-ul.

În întreprinderea care funcționează pe baza principiului organizării științifice a muncii nu mai sunt decât sarcini executate individual de muncitori care au fost selecționați cu cea mai mare atenție, funcție de aptitudinile lor pentru realizarea sarcinilor date. Acești muncitori vor fi heteronomi, nu vor avea nevoie să comunice cu omologii lor. Astfel, la benzile de lucru din industria de automobile vor lucra cot la cot muncitori italieni, francezi, algerieni, portughezi, care nu vorbesc aceeași limbă, și nici nu au nevoie să vorbească aceeași limbă, deoarece organizarea științifică a muncii a eliminat orice nevoie de comunicare în timpul activității. În același mod, conducerea întreprinderii se poate lipsi de cunoștințele și informațiile lor. „Conducerea științifică a întreprinderilor, în concepția lui Taylor, scria Jean-Daniel Reynaud, nu este altceva decât monopolul serviciului de cercetare-proiectare asupra emiterii informațiilor”⁵. Astfel, atunci când munca este analizată din punct de vedere științific, execuția ei, cu toată rigurozitatea, nu mai aduce nici o informație în plus.

Să mai adăugăm și faptul că, modelul taylorian care a însoțit cea de a doua revoluție industrială se baza pe producția de masă, serie mare, economii la scară largă. Combinată și gigantism, zeci de mii de muncitori adunați în aceeași uzină, benzi care să asigure producerea sutelor de automobile pe zi, toate acestea reprezentau un ideal și mitul mobilizator al societăților industriale. Totul era posibil prin faptul că oferta era mai mare decât cererea, consumatorii trebuiau să se supună producătorilor, iar cumpărătorul unei mașini poate să-i aleagă culoarea, cum spunea H. Ford, cu condiția ca aceasta să fie neagră.

În realitate, acest model managerial nu s-a impus asemenea legilor fizice și a reprezentat expresia ideologiilor și utopiilor tehnice și științifice, căci foarte repede s-a stabilit că, activitatea neoficială a muncitorilor, cooperarea care se stabilește între ei, inițiativa lor, sunt necesare în efectuarea producției. C. Castoriadis a exprimat cel mai clar această situație: „Organizarea capitalistă a producției este profund contradictorie. Conducerea capitalistă pretinde a nu avea a face decât cu muncitorul individual, când în realitate, producția se realizează de colectivitatea muncitorilor. De asemenea, consideră că-i dă muncitorului numai sarcini determinate și limitate, dar ea însăși este obligată, în același timp, să se bazeze pe capacitățile industriale pe care acesta le dezvoltă, în funcție de și împotriva situației date. Conducerea capitalistă pretinde că elimină, din aceste sarcini, toate elementele de conducere, definind în avans, în mod exhaustiv, modalitățile de execuție, dar, această definiție exhaustivă fiind totuși imposibilă, producția nu se poate efectua decât în măsura în care mun-

⁵ J.D.Reynaud, *Structure et organisation de l'entreprise*, în G.Friedmann și P.Naville, *Traité de sociologie du travail*, vol.2, A.Colin, ed. a II-a, 1964, p. 82.

citorul își organizează singur activitatea și depășește rolul de executant pur și simplu, care din punct de vedere teoretic este al său”⁶.

În ceea ce privește mișcarea muncitorească, ea nu s-a redus doar la exprimarea revendicărilor economice și salariale, ca și cum motivația lucrătorilor ar putea fi exclusiv financiară – cum lăsa să se înțeleagă modelul taylorian. A. Touraine a demonstrat care era sensul profund al cunoștinței muncitorești.

„Pentru ca muncitorii să spună «Uzina muncitorilor», trebuie să se simtă depozitarii competenței și a capacității de muncă necesare pentru a face să funcționeze atelierele. Mișcarea muncitorească astfel definită, reprezintă o mișcare socială, din moment ce se îmbină conștiința unui conflict social între muncitori și patroni cu referirea la o miză culturală, producția industrială, a cărei valoare pozitivă este recunoscută de toți adversarii și al cărei apărător fervent se vrea, împotriva intereselor particulare și chiar iraționale ale adversarului său”⁷.

Luptele muncitorești au zdruncinat modelul taylorian. În mod paradoxal, l-au și întărit, atunci când directorii și inginerii au analizat aceste conflicte ca expresie a disfuncționalităților organizaționale, pe care raționalizarea muncii, încă insuficientă, nu reușiseră să le reducă. Raționalizare care s-a îmbinat cu umanizarea muncii, în momentul când sociologii, plecând de la celebrele studii ale lui Mayo, efectuate în S.U.A., între cele două războaie mondiale, au demonstrat importanța factorului uman care-și avea logica proprie – cea a sentimentelor, ce trebuia adăugată în management, la logica costurilor și a eficacității.

Cu toate acestea, la sfârșitul anilor '60, o serie de schimbări s-au asociat și întărit reciproc, contribuind la zdruncinarea și ulterior dispariția modelului taylorian cât și la înlocuirea sa treptată cu managementul participativ. Spațiul rezervat acestui articol nu ne permite explicitarea tuturor acestor schimbări. Ne vom mulțumi să enumerăm doar patru dintre ele care ni se par esențiale.

Mai întâi au fost marile revolte sociale și culturale ale OS – muncitorilor specializați – (OS: *ouvriers spécialisés*, în franceză, unskilled sau semi-skilled workers, în engleză) din cadrul marilor industrii de producție de masă, cum ar fi cea de automobile – îndreptate împotriva condițiilor de muncă și de angajare, pentru schimbarea organizării muncii și a calificării lor. Mai ales în Franța, Italia, și Marea Britanie, grevele, absenteismul, fluctuația muncitorilor în producție au presupus costuri atât de ridicate încât repuneau pe rol performanțele presupuse ale raționalizării și organizării științifice a muncii. Sociologii au atras atenția că aceste conflicte sociale europene au dus la o deplasare a puterii: „Măsuri care înainte puneau în evidență prerogativele conducerii, nu mai pot fi luate în prezent, fără acordul muncitorilor respectivi. Puterea de a rezista la intervențiile conducerii a ajutat la ridicarea unei enclave în interiorul căreia muncitorul, în deplină siguranță, își poate vedea de munca sa, după cum îl taie capul, sau într-un mod pentru care conducerea a trebuit să negocieze cu el”⁸.

⁶ C.Castoriadis, *L'expérience du mouvement ouvrier*, Paris, UGE, colecția 10/18, 1974, vol. 2, p. 72.

⁷ A.Touraine, M.Wicviorka, F.Dubet, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984, p. 73.

⁸ E.H.Phelps-Brown, *La Grande-Bretagne. La rupture*, în G.Spitaels, *Les conflits sociaux en Europe*, Verviers, Marabout, 1971, p. 172.

Apoi a apărut și s-a dezvoltat societatea de consum, care nu trebuie interpretată ca un recul al investiției în avantajul consumului ci ca apariție a puterii consumatorilor care, impulsionând evoluția celor treizeci de ani de glorie⁹, nu mai acceptă dictatul producătorilor și nu mai suportă să cumpere produse uniforme. În această situație, întreprinderile sunt constrânse să adopte concepte noi: calitate, diferențiere, serie mică, flexibilitate, marketing. Modelul taylorian în general, nu putea da răspunsuri satisfăcătoare acestor noi cerințe ale producției și consumului.

În al treilea rând, vom cunoaște, prin mai mulți autori, o a treia revoluție industrială în funcție de importanța inovațiilor tehnologice de la sfârșitul anilor '70: automatizare flexibilă, robotizare, informatizare, electronică, bio-tehnologii. Paradoxul acestei a treia revoluții constă în aceea că ne introduce într-o societate post-industrială, căci serviciile devin activitatea centrală, imaterialul, investiția prioritară și locul de muncă în industrie, în perioade de recesiune acută. Noile tehnologii ale producției tind spre eliminarea muncii directe, de intervenție asupra produsului. Multe ocupații sunt acum funcții de concepție, de supraveghere, de reparații, de înlăturare a riscurilor, de întreținere a proceselor, toate activitățile care nu pot fi în mod riguros prescrise de un serviciu de metode, deoarece riscurile și întreprinderile ce le implică nu pot fi programate. Încrederea în muncitori trebuie generată – pe această afirmație se întemeiază noul model de management care are tendința să înlocuiască cerințele controlului și încadrării ce dominau modelul taylorian.

În sfârșit, a mai fost și presiunea exercitată de modelul de organizare japonez, care-l făcea să declare, pe directorul unei uzine siderurgice, în mai 1993: „I-am imitat în totalitate pe japonezi“. Datorită succesului obținut în competiția economică mondială care s-a dezlănțuit după ceea ce putem numi, cele două șocuri petroliere din 1973 și 1979, întreprinderile japoneze au devenit modelul de referință. Călătoria în Japonia devine obligație pentru toate cadrele marilor întreprinderi, așa cum, călătoria în SUA era obligatorie în anii '20 și '50. În întreprinderile japoneze-pilot, toyotismul, adică organizarea muncii realizată în Uzinele Toyota, pornind de la impulsul teoretic și intelectual al lui Ohno, răstoarnă toate presupuzițiile taylorismului. Un economist francez nu ezită să afirme că Ohno l-a îngropat pe Taylor și că gândirea sa devine, în mod irezistibil, referința tuturor modelelor de organizare, probabil pentru următoarele decenii¹⁰. Într-un fel, am putea susține că taylorismul este pe punctul de a influența schimbările organizaționale în același mod și cu aceeași amploare pe care spiritul capitalist asociat cu etica protestantă a avut-o asupra activității economice. Trebuie să-l cităm aici puțin mai mult pe Max Weber: „Deodată, la un moment dat, această viață liniștită luă sfârșit; adesea nu survenea nici o transformare esențială în forma de organizare, cum ar fi trecerea la întreprinderea închisă, folosirea unei meserii mecanice etc. ... Nu se întâmplase decât atât: un tânăr dintr-o familie de antreprenori s-a dus la țară; acolo selecționează cu atenție țesătorii pe care dorea să-i angajeze; le mărește dependența și sporește rigoarea controlului asupra produselor lor, transformându-i din țărani în muncitori. Pe de altă parte,

⁹ Expresie aparținând lui J. Fourastié, care desemnează cei 30 de ani ce au urmat celui de-al 2-lea război mondial, în cursul cărora, țările industrializate au cunoscut o dezvoltare economică puternică, fără crize ciclice grave și fără șomaj.

¹⁰ B. Coriat, *Penser à l'envers*, Paris, Ch. Bourgois, 1991.

modifică metodele de vânzare, intrând pe cât posibil, în contact direct cu consumatorii. Preia în totalitate comerțul cu amănuntul și solicită el însuși clienții; îi vizitează cu regularitate, în fiecare an și mai ales, adaptează calitatea produselor la gusturile și nevoile clienței. În același timp, acționează conform principiului: reducerea prețurilor, creșterea cifrei de afaceri. Consecința obișnuită a unui astfel de proces de raționalizare n-a întârziat să apară: *cei care nu țineau pasul erau eliminați*¹¹. Cu excepția celor ce se află la originea acestei cotituri hotărâtoare, atât de nesemnificativă în aparență, dar care a insuflat un spirit nou activității economice; care nu erau speculanți, indivizi care riscau totul fără scrupule, aventurieri ce pot fi întâlniți în toate epocile istoriei economice, nici măcar mari financiari nu erau. Din contra, acești novatori au fost crescuți la școala dură a vieții, calculați și îndrăzneți în același timp, oameni sobri și siguri, perspicace, devotați, în întregime misiunii lor, profesând opinii severe și principii burgheze stricte¹².

Toyotismul este pe cale să insuflă un spirit nou activității economice. Asemenea eticii protestante, toyotismul evadează din colivia niponă unde era închis. Reluând terminologia lui Max Weber, toyotismul va deveni oare, „cușca de fier“ a societăților post-industriale?

2. MANAGEMENTUL PARTICIPATIV

În mod paradoxal, dispariția gradată a modelului taylorian și fordist cât și evenimentele dramatice care l-au produs și însoțit au reabilitat întreprinderea.

De la Max Weber încoace, trăim, deci, cu ideea procesului inexorabil de raționalizare și birocratizare a întreprinderii confirmată de doctrinele manageriale dominante ale lui Taylor, Ford și Fayol. „Dezamăgirea“ era pentru sociologul german o caracteristică majoră a societăților industriale dominate de rațiunea instrumentală și de slăbirea războiului zeilor și a conflictelor de valori. În primul rând în acest sens se poate spune că dispariția treptată a metodelor raționalizante reiluzionează întreprinderea, deoarece convingerile raționalizatoare și scientiste sunt zguduite, apărând imposibilă determinarea unui loc și elaborarea unei cunoștințe despre organizarea muncii și calificarea salariaților, care să fie independentă de raporturile concrete de muncă și de intervenție intelectuală a muncitorilor înșiși¹³. Analiza strategică a organizațiilor s-a pierdut în această *reiluzionare* a întreprinderii, deoarece arată că obiectivele, tehnologiile, piețele, nu pot explica organizarea muncii, care trebuie definită ca un sistem de acțiune concret, traversat de raporturi de putere. Nu legile științei sunt cele care explică sau instituie organizarea muncii. „Structurile și regulile organizațiilor, scriu M.Crozier și E.Friedberg reprezintă instituționalizarea mereu provizorie și contingentă a soluției pe care, actori relativ liberi de constrângeri și de resurse, pe scurt, cu capacități de negociere momentane, au găsit-o la greaua problemă a cooperării în cadrul unui ansamblu finalizat“¹⁴.

¹¹ Sublinierea noastră.

¹² Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964, p. 69-70.

¹³ Cf. articolului nostru *Le réenchantement de l'entreprise*, „Sociologie du travail“, no. 3, 1986, p. 251-264.

¹⁴ M.Crozier și E.Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, p. 93.

Dacă reiluzionarea întreprinderii trebuie înțeleasă ca o pierdere a încrederii în raționalizarea muncii și conștientizarea unei nedeterminări a organizării muncii traversată de incertitudine, riscuri și avataruri, reabilitarea întreprinderii vine, paradoxal, din criza economică și din șomaj. Pierderea locului de muncă a provocat multe tulburări psihologice și sociale! Activitatea din întreprindere nu are întotdeauna sens: este plictisitoare, obositoare, alienantă, depersonalizantă. Totuși, șomajul reprezintă ceva și mai rău: te exclude din societate, făcându-te să-ți pierzi identitatea și reperatele. A avea un loc de muncă, o meserie, o calificare reprezintă un deziderat major pe când șomajul duce la marginalizare și anomie. Răsturnarea atitudinilor vis-à-vis de muncă a fost spectaculoasă în anii '80. Faimosul slogan din mai 1968, momentul de refuz al societății industriale, „metrou-slujbă-nani“ (métro, boulot, dodo - fr. în original) aproape că a devenit o aspirație. Dar, întreprinderea a beneficiat de șomaj în alt fel: s-a constatat că era mortală. Firme cu sute chiar mii de salariați din siderurgie, industria textilă, șantiere navale s-au năruit, chiar dacă făceau parte din peisajul social de decenii întregi, chiar de peste un secol. Erau născuți lângă coșurile uzinei; tatăl și bunicul le văzuse înălțându-se spre cer. După care, într-o zi, totul se oprește. Un întreg oraș cade în ruină, șomaj și uneori, violență. Mobilizările, luptele, manifestările și negocierile au fost inutile. Discursul despre criză și inumanitatea capitalismului n-a servit la nimic, a dispărut, fiind înlocuit de apelul la mobilizarea personală, înflăcărea de rigoare, căutarea calității și a productivității. Întreprinderea este mortală. Pentru a supraviețui și deci a conserva locurile de muncă, ea trebuie să câștige. Iar ca să câștige, are nevoie de motivație și de participarea tuturor membrilor ei. Reiluzionată și reabilitată, întreprinderea a devenit „o afacere de societate“¹⁵.

Întreprinderile vor crea un triplu imperativ de mobilizare, de participare și individualizare. Forța noului management care se vrea participativ constă în capacitatea sa de a pune de acord două cerințe aparent contradictorii. Pe de o parte, cerința de mobilizare și integrare a salariaților în întreprindere astfel încât să-și amelioreze constant performanțele, pornind de la obiective foarte înalte, de tipul 0 defect, 0 întârziere, 0 hârtie, 0 stoc, 0 pană și să triumfe asupra concurenților săi. În acest sens, Alain Touraine are dreptate să afirme că „modelul util pentru înțelegerea întreprinderii astăzi, este cel al armatei și al războiului. Întreprinderea modernă se bazează pe 2 principii: capacitatea de definire a obiectivelor, o strategie și capacitatea de mobilizare a trupelor pentru a face o campanie“¹⁶ iar, pe de altă parte, cerința individualistă care este mișcarea prin care indivizii vor să fie recunoscuți în capacitățile lor proprii de acțiune, în distanțarea față de orice principiu forte de apartenență, în voința lor de a calcula și a juca. Managementul participativ este deci mișcarea care tinde să facă astfel ca progresele individualității să devină resurse pentru întreprindere, ca acțiunea individuală să fie de participare și cooperantă; apel la inițiativă și la resursele intelectuale ale fiecăruia, inclusiv a angajaților cei mai puțin calificați, polivalentă, mobilizate, muncă de grup, decompartmentarea atelierelor și serviciilor, promovări individuale asociate cu schimbări permanente în organizarea

¹⁵ R.Sainsaulieu ed., *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990.

¹⁶ A.Touraine, *L'entreprise défend les frontières de la société*, „Projet“, printemps 1990, no. 221, p. 96-102.

muncii sunt dispozitive ale gestionării tehnicilor, organizațiilor, resurselor umane care conciliază această dublă cerință de mobilizare și individualizare. Este important ca individualizarea să nu fie un pericol mortal pentru întreprindere, ceea ce se poate întâmpla când este constituită din evitări, retrageri, teamă de a se angaja în relații de cooperare și interdependență. Toți salariații sunt invitați să devină actori și actorii nu trebuie să obosească¹⁷. Această retragere și plictisală pot fi consecința unui apel permanent la mobilizare, care nu depășește stadiul de înflăcărare sau de dăscăleală. Cu alte cuvinte, trebuie să ne așteptăm ca managementul participativ să nu producă angajamente individuale puternice, dacă se bazează doar pe propagandă și comunicare descendentă.

Avantajul ideologic al managementului participativ este la fel de considerabil: permite articularea și concilierea între economie, tehnologie și social. De asemenea, anulează contradicția dintre eficacitatea productivă și dezvoltarea lucrătorului, contradicție ce caracteriza taylorismul și producția de masă. Oamenii muncii pot adera, deci, la managementul participativ imediat, deoarece în el își vor fi găsit măsura.

Dar, nu trebuie să ne lăsăm orbiți de fațeta luminoasă a managementului participativ. Există și un con de umbră: dacă întreprinderile duc război, mobilizarea trupelor implică și manipularea motivațiilor, propaganda și dezinformarea. Într-o întreprindere de automobile se preferă a se discuta strategia motivațională, în locul celei participative. Totul se bazează pe narcisismul fiecăruia, publicându-se ziare ale întreprinderii care etalează performanțele nenumărate ale unor salariați și avantajele noilor investiții tehnologice; sau cucerirea unei noi piețe în Thailanda și bogăția colecției de timbre a unui angajat al uzinei. Se încearcă să se atragă salariații prin dispozitive ludice: se organizează concursuri, se câștigă puncte, se iau angajamente pentru realizări tehnice deosebite sau pentru a nu lipsi de la lucru, se regizează și se reprezintă pe scenă rezultatele muncii colective; în sfârșit, înscriindu-se în bogata tradiție a relațiilor umane, sentimentale de apartenență sunt mobilizate în mod festiv: se constituie „amfiteatre“, se organizează chermize, care reunesc familiile și prietenii, „aperitive“ pentru sărbătorirea reîntoarcerii unei persoane bolnave.

Cu atât mai mult, demersurile participative generează ambivalențe. Nu pot fi înțelese ca o alternativă la flexibilitatea externă, ca și cum întreprinderile ar avea de ales între cercetarea productivității și a calității prin desființarea locurilor de muncă, micșorarea costurilor salariale, creșterea numărului locurilor de muncă puțin calificate sau îmbogățirea muncii, intelectualizarea activităților manuale, comunicarea ascendentă și orizontală, locul de muncă sigur (pe viață). Managementul participativ nu rezolvă problema locurilor de muncă și nici pe cea a salariaților. De asemenea, nu împiedică reducerea efectivelor și prudența politicilor salariale. În zonele siderurgice, de exemplu, funcționează întreprinderi antreprenoare al căror efectiv reprezintă jumătate din personalul statutar. În industria de automobile, fabricarea unui vehicul presupune 50% muncă efectuată de antreprenori. Totul se petrece ca și cum ar exista o articulație și nu o opoziție între flexibilitatea internă și cea externă. De aceea, sindicatele consideră că managementul participativ este forma actuală prin care salariații participă la reducerea numărului lor, la scăderea numărului locurilor de muncă, fără a avea compensații financiare pentru eforturile pe care le fac.

¹⁷ N.Alter, *La lassitude de l'acteur de l'innovation*, „Sociologie du travail”, no. 4, 1993, p. 447-468.

3. NOILE CULTURI ÎN ACTIVITATEA ȘI ACȚIUNEA SINDICALĂ INDIVIDUALISMUL COOPERATIV

Pe parcursul anilor '80, putem spune că oamenii muncii din industrie au lăsat în urma lor o lume care era construită din autoritarism și paternalism, solidaritate muncitorească și excludere economică, puternice relații între viața ca activitate și viața în afara muncii. Era o lume dominată mai curând de cultura de masă decât de cea a diferenței¹⁸. În cadrul muncii, dar și al vieții sindicale, nu exista nici un loc pentru exprimarea intereselor individuale și pentru dezvoltarea schimburilor și a comunicării interpersonale. Evocarea acestei lumi pierdute suscită nostalgie și uneori sentimentul vinei, căci s-au pierdut valorile solidarității muncitorești.

Acestei conștiințe nostalgice și nefericite i se opune una imediată, mai fericită. Astăzi, toate judecățile asupra naturii muncii, relația cu ierarhia și colegii, asupra comunicării și informației în întreprindere sunt în mare majoritate pozitive. Peste 70% din salariați consideră că e o concordanță bună sau destul de bună, în întreprindere, între munca lor, pregătirea și experiența lor; care consideră că au o activitate variată, că li s-a încredințat suficientă responsabilitate și care, adesea, au inițiative sau iau decizii în activitatea lor¹⁹.

Se știe că răspunderile la întrebări ce privesc satisfacția muncii implică puternic autoestimarea. Cu cât avem o vechime mai mare într-un post, cu atât e mai greu să recunoaștem vis-à-vis de noi înșine ca și de ceilalți, că am acceptat ani sau zeci de ani în șir o muncă monotonă, fără inițiative, inadapată capacităților noastre. De aceea, se constată că tinerii sunt ceva mai critici decât vârstnicii, dar sensul general al opiniilor nu se modifică datorită acestor rezerve.

De asemenea, sunt la fel de importante, comunicarea și cooperarea cu colegii, șefii, celelalte servicii. Peste trei sferturi din salariați afirmă că lucrează în general în echipă, nu unul lângă altul și că, adesea, sunt consultați de șeful direct referitor la munca ce trebuie prestată, funcționarea mașinilor și calitatea producției. Astăzi, ierarhia directă va avea o funcție de formare, de sprijin individual și de facilitare a relațiilor, în timp ce funcția sa tradițională de control și supervizare a fost marginalizată. Ceea ce atestă, mai ales modul în care relațiile ierarhice sunt bazate pe reciprocitate, este atitudinea aproape unanimă a salariaților, de a se adresa șefului direct, nicidecum delegatului de la sindicat, când au de făcut o reclamație privind salariile și condițiile lor de lucru. De asemenea, sunt numeroși cei care-și pot da avizul și se pot exprima referitor la conținutul activității lor, condițiile de muncă și calitatea activității lor, condițiile de muncă și calitatea producției. Lumea muncii post-tayloriene nu se mai bazează efectiv pe separarea între cei care gândesc, hotărăsc, au cunoștințe și informații pe care nu le transmit, și al căror monopol îl dețin și cei ce

¹⁸ Reluăm aici cele 2 concepte ale lui Renaud Sainsaulieu. În cultura de masă, „reprezentările colective fac trimitere la un soi de model fuzional al relațiilor unde colectivul este valorizat ca refugiu și protecție împotriva divergențelor și clivajelor... Cultura diferenței este marcată de marea bogăție afectivă și cognitivă a relațiilor interpersonale, de importanța vieții colective de tip democratic... de un refuz net a oricărei autorități impuse. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987, p. 173.

¹⁹ Reamintim că rezultatele pe care le luăm drept puncte de referință sunt extrase din ancheta GLYSI efectuată în cadrul programului Paroles 2. Au fost intervievați 450 de muncitori din siderurgie și industria automobilistică, în 5 întreprinderi situate în: Mulhouse (Alsacia), Le Mans (Sarthe), Dunkerque (Nord), Florange (Lorena) și Fos sur mer (Provence).

execută fără a avea vreodată dreptul de a spune un cuvânt sau de care nu se ține niciodată seama. Schimb, comunicare, informare, inițiativă, exprimare, rimează cu munca, cu atât mai mult cu cât intervenția directă pe produs nu mai este componenta dominantă a activității.

Dar, nu trebuie să ne înșelăm: întreprinderea nu a devenit comunitară în sensul în care ideologia dominantă ar fi holistă²⁰ și unde participarea productivă ar fi însoțită de relații colective de fuzionare. Ar fi mai curând individualismul cooperativ care ar defini cel mai bine atitudinile și comportamentele în timpul lucrului în întreprindere.

În primul rând, individualismul cooperativ face trimitere la lipsa de apartenență clară și unanimă care structurează identitățile individuale. Apartenențele au și izbucnit: ne definim după meserii (electrician, contabil, turnător) sau pornind de la întreprindere (secția de fabricație, întreținere, serviciul comercial sau serviciul de cercetare-proiectare), după întreprindere (lucrăm la Peugeot, Renault sau Citroën), după ramură (siderurgie sau automobile). Nici unul dintre aceste contexte de apartenență nu produce o polarizare a atașamentelor și nici o ierarhizare a acestor contexte. Să arătăm, mai ales, că întreprinderea nu dispune de o capacitate de atracție deosebită, care ar fi superioară apartenenței la o meserie sau la o ramură. Noua cultură a muncii, contrar, probabil, a ceea ce ideologia managementului participativ doresc, nu a produs o deplasare de identitate bazată pe atelier și meserie, baza conștiinței muncitorești, spre o identitate definită de întreprindere. Criza sindicalismului este, în parte, consecința stabilirii sentimentelor de apartenență, care erau polarizate pe unul din contextele muncii. Coeficientul de sindicalizare în aceste bastioane ale mișcării muncitorești, care sunt industria de automobile și siderurgia, au fost împărțite în două, în măsura în care găsim în eșantionul nostru de două ori mai mulți sindicaliști vechi decât pe cei actuali.

În al doilea rând, noua cultură a muncii contribuie la emanciparea și responsabilitatea individuală. Rezultatul anchetei, care este ilustrativ, în acest sens, este acceptarea mobilității și indiferența psihosocială și afectivă față de colegii de atelier sau de birou, cu care totuși a declarat că lucrează în echipă. Acceptăm fără regret să ne părăsim colegii cu care avem totuși raporturi de cooperare care sunt puternice în cadrul activității. Firește, aptitudinea la mobilitate a devenit o normă la care este dorit să se subscrie. Dar, trebuie oare să interpretăm rezultatele în funcție de noile constrângeri sociale? Nu credem, deoarece am consemnat și faptul că salariații au convingerea că efortul lor personal este cheia îmbunătățirii salariului lor și a condițiilor de lucru, în timp ce acțiunea colectivă și cea sindicală nu contribuie cu nimic la acestea. La fel, sunt aproape convinși că avansarea lor în întreprindere depinde de știința și calificarea lor. Comunicare, pregătire, și cooperare sunt conjugate cu un proces de individualizare. Fiecare are acum mai multe șanse de a fi recunoscut pornind de la identitatea individuală pe care o construiește într-o activitate cooperativă și fiecare, știe că trebuie să fie un actor calculat și strateg, a cărui promovare nu depinde de cea a grupului din care face parte, care oricum va fi provizorie și fragilă. Această promovare va fi cuplată cu capacitatea sa personală de autovalorizare.

²⁰ Individualismul trebuie înțeles ca o ideologie care acordă prioritate drepturilor individului asupra celor ale grupului sau colectivității umane. Holismul este ideologia contrară, care pune accent pe existența și supraviețuirea grupului pe socoteala chiar a drepturilor individului.

Am definit managementul participativ pornind de la dubla sa cerință de mobilizare și individualizare. Individualismul cooperativ pare să fie noua cultură a muncii, care corespunde managementul de azi.

INSTITUȚIONALIZAREA SINDICALISMULUI

Dezvoltarea managementului participativ a fost considerată de mulți observatori din Franța, ca și din alte țări, ca una din cauzele crizei sindicalismului. În aceeași lucrare colectivă despre sindicatele europene²¹, F. Poirier și J.P.Ravier subliniază că „într-un climat economic puțin favorabil expansiunii sindicale, patronii britanici caută să stabilească o comunicare directă cu salariații, mai mult decât cu sindicatele, astfel, uneori se remarcă un fel de opoziție între noțiunea de comunicare și cea de negociere;”²² vorbind despre Germania, R.Lasserre și A. Lotard, observă faptul că „formele noi de management participativ concurează cogestiunea, primele încercând să mobilizeze potențialul de inițiativă și creativitate al salariaților în întreprinderii. Confruntată cu nevoia acută de autonomie și responsabilitate individuală față de muncă, cogestiunea propusă de sindicate este din ce în ce mai mult o participare de aparat”²³. Recent în America, juriști și sociologi din Quebec își puneau întrebări asupra crizei negocierii colective, punând accentul pe dificultatea de a face să concorde reprezentarea dualistă care susține tot sistemul negocierii colective și tendința întreprinderilor de a deveni „mai puțin arțăgoase”, „de a lucra cu cărțile pe față” și de a „căuta să-i facă pe salariați să participe activ”²⁴.

Se poate emite ipoteza că managementul participativ repune pe rol principiile acțiunii sindicale din trei motive esențiale: mai întâi, în mod tradițional, sindicatele erau cele care exprimau nevoile salariaților, fiind reprezentanții acestora. Participarea și democratizarea întreprinderilor au fost multă vreme considerate din punctul de vedere unic al unei creșteri a puterii singurilor reprezentanți legitimi ai lucrătorilor: sindicatele. De asemenea, recunoașterea unei exprimări autonome a salariaților care nu se confundă cu cuvântul sindical, nu este acceptată, deoarece acest cuvânt muncitoresc, atunci când nu este interpretat și mediatizat de sindicalism este suspectat de a fi alienat, poluat de ideologii patronatului și ai conducătorilor. În al doilea rând, reprezentarea sindicală a întreprinderii era, în mod tradițional holistă și dualistă. Era holistă, deoarece grupul trebuia să primeze asupra individului și deoarece fără apartenența la un grup și fără puterea grupului, individul nu era nimic, pur instrument al voinței patronale. Era dualistă, deoarece întreprinderea era traversată de opoziția structurală, ireductibilă a capitalului și a salariatului, a deciziei și execuției, a autorității și a sobordonării, a investiției și a profiturilor contra salariaților. Dar, obiectul managementului participativ era de a desființa acest dualism și acest holism. Am văzut că obiectul său este să facă mai complexe raporturile

²¹ G.Bibes și R.Mouriaux, *Les syndicats européens à l'épreuve*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990 cf. F.Poirier și J.P.Ravier, *La crise syndicale en Grande-Bretagne* și R.Lasserre/A.Lattard, *Le syndicalisme allemand, une puissance en porte de vitesse*.

²² *Ibid.*, p. 81.

²³ *Ibid.*, p. 144.

²⁴ F.Morin, *La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée?*, în *La négociation collective: adaptation ou disparition?*, Quebec, Presse de l'Université Laval, 1993, p. 1- 43.

sociale în întreprindere: reabilitează grupul și cooperarea care fuseseră considerate obstacole în calea schimbării în tradiția tayloriană, relativizând apartenențele căci trebuie să fii în același timp mobil și polivalent; insistă asupra recunoașterii și angajării individuale, căutând să integreze indivizii din întreprindere în jurul unui proiect comun, care ar uni interesele capitalului și ale activității, ale cadrelor și ale bazei, într-o mai largă comunicare și sinergie a serviciilor, a funcțiilor și a meseriilor. În al treilea rând, sindicatele n-au renunțat întotdeauna la reprezentarea lor marxotayloriană care le face să nu mai poată gândi că lucrătorii pot avea un rol pozitiv în întreprinderea unde vor continua să nu aibă nici o inițiativă, să fie exploatați, să fie abrutizați și manipulați. Managementul participativ nu va fi decât taylorism participativ, adică extremul rafinament și sofisticarea exploatării: auto-exploatarea. Cu alte cuvinte, participarea salariaților are drept scop, să-i împiedice să-și exprime adevăratele nevoi și revendicări. Utilizarea cunoștințelor și a inteligenței lor este o formă de a obține consimțământul lor, în pacea socială, pentru sporirea productivității și pentru concedieri.

Critica managementului participativ nu a întărit însă sindicalismul din întreprindere. Din contra. Sindicalismul a rămas în afara schimbărilor profunde din cadrul muncii și organizării muncii în întreprindere. El a fost înghițit de funcțiile sale tradiționale de consultare și negociere care au fost din ce în ce mai mult instituționalizate. Legătura dintre sindicat și salariați a slăbit foarte mult. Schimbările sociale din întreprindere nu au permis o articulare satisfăcătoare între reprezentare și exprimare, participare și negociere. Vom încheia acest articol, dezvoltând aceste 3 puncte.

În Franța, sindicalismul a avut totuși o mare oportunitate de a influența gestiunea participativă care a luat ființă în întreprinderi la sfârșitul anilor '70. Într-adevăr, în 1981, venirea la putere a socialiștilor, prin alegerea lui François Mitterrand a antrenat votarea în Parlament a unui pachet de legi – numite Auroux, după numele Ministrului Muncii din acea perioadă – dintre care una, a avut un larg răsunet, căci institua exprimarea directă a salariaților în întreprindere, pornind de la negocierea între patroni și sindicate. Negocierea între patroni și sindicate privind exprimarea directă a salariaților în întreprinderi, a fost un succes; în schimb, aplicarea acordurilor a fost foarte redusă astfel încât astăzi nu mai există multe întreprinderi în care să se reunească grupuri cu exprimare directă, a căror amplasare să fi fost negociată printr-un acord. Motivele acestui eșec sunt prezentate de o întreagă literatură de specialitate²⁵. Dar, am dori să subliniem că sindicatele franceze au demonstrat că știau să aducă argumentele necesare pentru a obține acorduri satisfăcătoare și că știau să utilizeze raporturile politice de forță create prin ajungerea stângii la putere, dar au demonstrat slaba lor capacitate de a administra un acord, ca și cum nu se simțeau moralmente și practic angajați în aplicarea lui. Negocierea este o „grevă rece”²⁶ și nu are alt obiectiv decât să smulgă o hotărâre din partea patronilor, decizie care nu angajează decât pe patron și nu partea sindicală semnatară. Aplicarea

²⁵ D.Martin în *La démocratie industrielle*, Paris, PUF, 1993, a făcut o sinteză a acestor lucrări. Trimitem cititorul la această lucrare, spre a o consulta.

²⁶ Împrumutăm această expresie de la Ch.Morel, cf.lucrării sale *La grève froide*, Paris, Ed. d'Organisation, 1981.

unui acord pare astfel să releve responsabilitatea exclusivă a patronilor. Această iresponsabilitate sindicală este cu atât mai dăunătoare, deoarece una din trăsăturile dreptului de exprimare provine din ceea ce pun ei pe rol, presupune încheierea unui acord colectiv sau a unei inițiative patronale: salariații sau salariații nu pot cere, pe contul lor și în mod unilateral de a se bucura de acest drept. Totul s-a petrecut ca și cum sindicatele nu puteau integra o exprimare autonomă a salariaților în acțiunea lor și, ca și cum nu credeau în ceea ce apăraseră și propuseseră : salariații trebuie să-și poată exprima în mod liber nevoile în întreprinderi, iar sindicatele se vor întări, deoarece vor putea avea o acțiune mai bine articulată cu exprimarea salariaților. Dar, delegații de sindicat au avut mai degrabă senzația că exprimarea directă îi deposeda de funcția lor legitimă de reprezentare a intereselor lucrătorilor iar, creșterea participării directe a personalului în întreprindere diminuează prerogativele sindicale. Atunci, managementul a luat în sarcina sa directă participarea salariaților, încălcând legile Auroux și fără să implice sindicatele care au rămas în afara schimbărilor.

Dar, absența sindicalismului din câmpul participării nu-și are explicația doar în motive de ordin ideologic. În momentul instaurării participării, sindicalismul trebuie să îndeplinească noi sarcini în întreprindere. În special, trebuie să negocieze, în mod obligatoriu, în fiecare an, salariile, timpul de lucru și condițiile de angajare, în timp ce, în tradiția franceză exista libera negociere a convențiilor, mai ales, la nivelul ramurilor de activitate. În plus, comitetele de întreprindere își văd sporite atribuțiile, deoarece sunt și mai des consultate asupra problemelor profesionale și tehnologice dar și economice²⁷. Într-un context general de desindicalizare, cu militanți puțini, sindicatele nu pot face față la creșterea sarcinilor ce le revin. Pe de altă parte, destabilizați psihologic și ideologic de exprimarea directă, ei trebuie să învețe să negocieze în întreprindere în mod integrator, nu distributiv²⁸. Negocierea nu mai este nulă în totalitate, ci de tipul câștigător-câștigător, căci negociatorii caută contrapartide reciproce, schimbă avantaje reciproce, găsesc soluții din care să tragă foloase și unii și alții. Adesea, obiectul negocierii este determinat de conducătorul întreprinderii care propune, de exemplu, alte modalități de calculare a remunerării și mai ales a organizării timpului și muncii. Altă dată, negocierea nu intervine decât în cursul unei greve și avea ca unic obiect revendicările sindicatelor care judecau interesul unui acord numai după ceea ce acesta permise să se smulgă de la patronat.

Astfel, expresia directă nu a fost integrată acțiunii sindicale: ea a devenit o dimensiune a managementului. Dezvoltarea negocierii și consultării în întreprindere a instituționalizat sindicalismul, a cărui acțiune este independentă de intervenția salariaților și de legătura directă dintre delegați și militanți. Aceștia sunt experți și persoane din administrația care trebuie să cunoască mai ales dreptul muncii, economia politică, contabilitatea sau ergonomia. Instituționalizarea acțiunii sindi-

²⁷ Să reamintim că, în Franța, în fiecare întreprindere pot exista mai multe instanțe de reprezentare a personalului: delegați sindicali numiți de sindicat, care negociază convențiile de întreprindere; delegații personalului aleși de salariații care prezintă în fiecare lună, directorului, reclamațiile și revendicările lucrătorilor; comitetul de întreprindere al cărui membri sunt aleși de salariați și are o funcție de informare și consultare pe probleme economice, tehnice și sociale. Comitetul de întreprindere prezidat de director girează și activitățile sociale (sportive, culturale, tabere de vacanță).

²⁸ Această distincție între negocierea distributivă și cea integratoare a fost propusă de R.E. Walton și R.B. Mc Kersie, *A behavioural theory of labour negotiations*, Mc Graw Hile, 1965.

cale semnifică obiectivarea și raționalizarea sa. Mobilizarea muncitorilor sau consultarea lor de către sindicat, devine aproape inutilă.

Când sunt întrebați muncitorii, iese în evidență cu pregnanță tocmai această ruptură dintre salariați și sindicate. Niciodată nu vor fi mai mult de 20% din salariați care să considere că sunt adesea consultați de sindicate: sau mai mult de 30% care să considere că sindicatul este cel mai bun vector de informare și mai ales nu vor fi mai mult de 10% cei ce cred că acțiunea sindicatelor ar putea fi un factor de îmbunătățire a salariilor și a condițiilor lor de muncă. Efortul personal, în primul rând, situația din întreprindere, în al doilea rând, apoi evoluția generală a economiei, sunt considerate drept factorii cei mai importanți de ameliorare a condițiilor lor de salarizare și de lucru.

CONCLUZIE:

Am dorit să arătăm că managementul participativ nu este o modă trecătoare care maschează permanența managementului taylorian. Gestiunea muncii și a relațiilor sociale se schimbă profund în Franța, ca în majoritatea țărilor dezvoltate. Supraviețuirea însăși a întreprinderilor și prezervarea rezultatelor lor economice îi obligă pe conducători să renunțe la structurile prea ierarhice și piramidele de altă dată și să-i acorde locul meritat participării, inițiativei și comunicării tuturor salariaților. Firește că, dispariția practicilor manageriale inspirate timp de decenii întregi de taylorism, fordism și fayolism nu este totală. Analiza relațiilor sociale de producție lasă să transpară prezența unui taylorism participativ sau a participării tayloriene.

Managementul participativ este și un factor al crizei sindicalismului și schimbării relațiilor profesionale. Articulația dintre participare și reprezentare pare dificilă ca și cum democrația directă s-ar opune democrației reprezentative.

Cu toate acestea, reglementarea conflictelor colective și gestiunea relațiilor sociale trece neapărat prin negociere și consultarea reprezentanților salariaților, care sunt sindicatele. De asemenea, slăbiciunea actuală a sindicatelor preocupă guvernele și pe cei câțiva patroni luminați, care-și pun problema posibilității guvernării societăților și a ansamblurilor sociale complexe, cât și a întreprinderilor, dacă nu mai există reprezentanți ai intereselor individuale și interlocutori care să poată angaja lucrătorii.