

La Découverte (série Repères)

1ère édition, 1999

(2è édition, 2002)

Thomas Coutrot

## Critique de l'organisation du travail

Introduction

Chapitre 1 : L'entreprise capitaliste

Un système de droits de propriété : qui travaille pour qui ?

Un système compétitif : la "guerre" économique

Un système technico-organisationnel : la pesanteur du réel

Un système social : menaces et ressources des collectifs

Un système (difficilement) cohérent

Chapitre 2 : La division du travail

L'exemple des éboueurs de San Francisco

" Les arrangements existants " sont-ils toujours efficaces ?

La naissance de la division capitaliste du travail

D'où viennent les patrons ? La critique radicale

Technologie et lutte de classes

Qualité des produits et qualité des travailleurs

Qualifications générales, qualifications spécifiques : des constructions sociales

La bataille des qualifications

Chapitre 3 : Le travail sous l'empire de la finance

La genèse d'un modèle

La mondialisation financière

La finance comme pouvoir

Les salariés au garde-à-vous

" Small is powerful "

Portes ouvertes à la concurrence

La fluidité nouvelle du capital humain  
L'organisation néo-libérale du travail : l'autonomie contrôlée  
Le jeu dangereux des dirigeants

## Chapitre 4 : Les mystères de la coopération productive

La régulation autonome  
Les alchimistes néo-classiques  
La coopération dans l'entreprise Japonaise  
Rationalité instrumentale, rationalité symbolique  
Les métamorphoses de la coopération productive

## Chapitre 5 : Le travail en péril

Les pathologies de la coopération forcée  
Un régime de croissance instable  
A la racine de l'exclusion  
Vers une "économie solidaire" ?  
Vous avez dit "système d'emploi et de protection sociale" ?  
Le système d'emploi néo-libéral : égalité, employabilité, solidarité

## Chapitre 6 : Sauver le travail ?

"Faire advenir le salariat" ?  
Le levier du droit du travail  
Le débat autour du "contrat d'activité"  
L'exception française n'est pas toujours où l'on croit  
La viabilité économique du socialisme : le débat Lange - Hayek et les leçons de l'histoire  
L'entreprise démocratique  
Les critiques de l'autogestion et leurs limites  
Et alors ?

CONCLUSION

# Critique de l'organisation du travail

## Introduction

L'organisation du travail ? Un sujet étroitement technique et vaguement fastidieux. A laisser aux spécialistes . « Juste-à-temps », *kanban*, *reengineering*, *empowerment*, traçabilité... les ouvrages fourmillent aujourd'hui de termes ésotériques. Dans les entreprises les managers s'échinent à appliquer les recettes à la mode. Les salariés voient avec un certain fatalisme se succéder les réorganisations au nom d'une « rationalisation » toujours recommencée. C'est aujourd'hui le « gouvernement des actionnaires » (la *corporate governance*) qui imprime sa marque à toute l'organisation du travail dans un modèle d'entreprise en voie d'universalisation, que nous avons appelé « néo-libéral ». Renault, à peine privatisée, rachète Nissan pour y implanter cette « nouvelle culture » à laquelle elle vient elle-même d'adhérer en fermant l'usine belge de Vilvorde.

Ces techniques managériales qui se veulent purement rationnelles – qui pourrait refuser l'orientation vers la « création de valeur » ? - contribuent en fait à résoudre des questions politiques de première importance. Qui travaille ? Pour quoi et pour qui ? Qui décide et qui contrôle le travail ? Le travail demeure, quoi qu'en disent certains prophètes pressés, à la source de la richesse sociale : son organisation est donc un enjeu décisif.

Pourtant philosophes et sociologues se sont largement désintéressés du sujet. Comme le dit André Gorz, conscience critique de la gauche française, "il n'existe pas, en matière de gestion des entreprises, de rationalité autre que capitaliste" (Gorz, 1991, p. 187). A quoi bon alors soumettre l'organisation capitaliste du travail au feu de la critique théorique ? S'il y a une « rationalité unique » du travail, pourquoi ne pas la laisser aux techniciens ?

Cet ouvrage voudrait renouer avec une tradition intellectuelle ancienne - celle de la critique de l'organisation capitaliste du travail, (ou du "*labour process*" comme disent les anglo-saxons). Cette tradition a de grands noms chez nous - Friedmann, Naville, et même Gorz (qui s'en est éloigné depuis ses "*Adieux au prolétariat*"). Mais aujourd'hui, dynamique dans le monde anglo-saxon, elle a presque disparu en France, par un des ces effets de mode dont nous sommes souvent les jouets. A la racine de ce courant de pensée sur le travail et l'entreprise, deux hypothèses fondatrices : le rapport salarial entre employeurs et travailleurs est antagonique ; les formes d'organisation du travail et des entreprises résultent des luttes entre ces acteurs et des compromis qui s'instaurent pour une période historique donnée. Le conflit et l'histoire : voilà les deux principes explicatifs fondamentaux, qui distinguent ce courant des autres théories sociologiques et économiques de l'entreprise et du travail. Les théoriciens du courant dominant de l'économie - « néo-classique », ou aujourd'hui « néo-institutionnaliste » - visent à démontrer que l'entreprise néo-libérale, dominée par), est le *nec plus ultra* de la rationalité et la fin de l'histoire des organisations.

Nous montrerons au contraire qu'il s'agit, comme les modes d'organisation antérieurs, d'un système de pouvoir conditionné par les rapports de forces sociaux de son époque. Efficace certes, à sa manière, mais ni immortel, ni indépassable, car soumis à des contradictions puissantes qui déboucheront vraisemblablement sur de profondes remises en cause .

Car l'histoire des entreprises montre qu'il n'y a pas une forme optimale d'organisation, vers laquelle l'humanité aurait tendu par un progrès continu en éliminant progressivement les obstacles à la rationalité libérale. Chaque forme d'organisation a constitué, à son époque, une réponse circonstancielle aux défis que les conflits du travail et la concurrence entre les capitaux posaient aux managers et aux propriétaires. La thèse principale que défend cet ouvrage, comme tout le courant du "*labour process*", est précisément celle-ci : l'efficacité économique n'est pas un concept abstrait et neutre, mais résulte indissociablement du jeu conjoint de techniques de production et de domination. L'entreprise néo-libérale a pris forme , sans plan pré-établi , dans la continuité des politiques reaganienne et thatchérienne des années quatre-vingt, grâce à une offensive systématique et persévérante pour démanteler le compromis fordiste de l'après-guerre. Elle représente le triomphe, peut-être durable mais certainement pas définitif, du capitalisme rentier qui parvient à imposer sa logique au système productif et à neutraliser les syndicats. La critique de l'organisation du travail vise à mettre à jour ces enjeux de pouvoir et de domination qui sont - quoi qu'en dise l'orthodoxie économique - au coeur de l'analyse de l'entreprise capitaliste et de son efficacité. Elle permet de poser les bases d'une réflexion sur les conditions de possibilité d'une alternative qui soit à la fois réellement démocratique, donc socialiste, et efficace. Car si l'organisation du travail imprime sa marque à toute la société, la démocratie ne peut plus rester à la porte des entreprises.

## L'entreprise capitaliste

Les conditions de travail et de vie de millions de salariés résultent des modes d'organisation mis en place par les entreprises pour remplir leurs objectifs. L'entreprise capitaliste se consacre à une fonction particulière - mettre en valeur des capitaux - dans un environnement particulier - caractérisé par la concurrence sur le marché des produits et le marché du travail. Elle est donc soumise à des contraintes spécifiques : produire efficacement, vendre ses produits, attirer et conserver à la fois ses actionnaires et ses salariés. Pour survivre l'entreprise doit déployer des stratégies souvent complexe – car elle-même est un système complexe .

Un système de droits de propriété : qui travaille pour qui ?

Le « marché pur » des théoriciens libéraux n'existe pas. Les marchés, les entreprises, les banques et le système de crédit, tout comme le système juridique et judiciaire, sont évidemment des constructions sociales. Selon la manière dont sont organisées ces institutions, les agents économiques adopteront des stratégies fort différentes. Ainsi, dans son système juridique qui interdisait tout marché des capitaux, l'entreprise soviétique ne fonctionnait absolument pas comme une entreprise capitaliste. Une complicité fondamentale réunissait salariés et direction pour manipuler l'information fournie au planificateur, afin de se voir fixer des objectifs de production - et donc des primes - faciles à atteindre, au mépris de la qualité des produits et de l'économie des moyens employés. Rares sont les entreprises capitalistes où une convergence durable de ce type peut s'établir...

Car l'entreprise capitaliste repose, comme l'a souligné Marx, sur une séparation fondamentale : celle entre les producteurs, salariés obligés de vendre leur force de travail, et les moyens de production, détenus privativement par des capitalistes. La structure des droits de propriété induit une profonde asymétrie entre le travail et le capital, qui interdit de les placer à égalité sous le terme de "facteurs de production" comme le fait souvent la théorie économique traditionnelle. Les détenteurs ou ceux qui contrôlent le capital disposent de ressources vastes et mobiles, qu'ils peuvent en principe à tout moment dégager d'un investissement pour les engager dans un autre, et qu'ils peuvent même se donner le luxe de laisser oisives en les plaçant au taux d'intérêt courant. Ces ressources leur permettent d'en mobiliser d'autres : experts, juristes, hommes politiques, journalistes..., et

d'influencer la sphère publique à leur avantage. Les salariés en revanche, ne disposent guère de réserves, et n'ont le plus souvent à monnayer qu'une qualification restreinte ou très spécifique, qui les met dans la dépendance de leur employeur du moment. Les institutions du droit du travail et de la protection sociale ont d'ailleurs précisément été inventées pour permettre à la société capitaliste de fonctionner malgré l'ampleur de cette asymétrie : spontanément, l'économie purement libérale amenait, comme Friedrich Engels le montrait dans l'Angleterre des années 1850, et comme Karl Polanyi l'a rappelé dans « La Grande Transformation », à l'extinction physique et morale des classes laborieuses.

L'entreprise n'est donc qu'un élément d'un système plus vaste de droits de propriété : dans le capitalisme, on peut acheter et vendre librement à peu près tout (sauf en principe les femmes et les hommes), mais certains seulement disposent du contrôle des moyens de production. L'entreprise est donc l'institution où les « prolétaires » - ceux qui n'ont rien d'autre à mettre en valeur que leur force de travail - viennent vendre et mettre en oeuvre cette force de travail, que l'entrepreneur transforme en travail effectif et en marchandises. Dans une économie capitaliste peuvent exister d'autres types d'entreprises : coopératives, nationalisées, mutuelles..., dont les actifs sont contrôlés respectivement par les salariés, l'Etat, les clients... Leur mode de fonctionnement s'écarte de celui des firmes capitalistes ordinaires. Mais l'entreprise capitaliste donne le ton : c'est en fonction d'elle que sont organisés le système de crédit, les écoles d'ingénieurs et de managers, le système fiscal, les tribunaux et les chambres de commerce...

Si les détenteurs de capitaux sont les maîtres de l'entreprise, ils s'approprient bien entendu les profits qu'elle réalise, et ils peuvent disposer de ses actifs comme ils l'entendent. Mais en retour ils doivent assurer le financement des activités courantes et de la croissance de l'entreprise. Outre leur poche personnelle, ils peuvent recourir à trois sources : l'épargne de l'entreprise, les banques ou la Bourse. Autofinancement, endettement ou émission de titres : chacune de ces modalités détermine un ensemble de contraintes et de possibilités différentes. Les économies anglo-saxonnes sont traditionnellement organisées plutôt autour des marchés financiers, alors que le Japon et l'Allemagne privilégiaient le partenariat banques-industrie. La dérégulation financière a déstabilisé les systèmes bancaires, surtout au Japon, et plongé ce pays dans une dépression profonde, alors qu'elle stimulait l'essor de Wall Street et des entreprises américaines.

L'entreprise capitaliste est naturellement organisée autour de la question du profit. La rationalité capitaliste élémentaire consiste à acheter des équipements, des matières et la force de travail des salariés ; puis à diriger le plus efficacement possible la rencontre entre ces divers ingrédients dans le processus de production ; enfin à vendre au mieux les produits. L'efficacité consiste ici à maximiser l'écart entre la valeur du produit réalisée sur le marché, et la valeur des intrants achetés aux fournisseurs et aux salariés, pour dégager des profits. La qualité des produits, leur utilité ou leur durabilité n'ont d'importance que dans la

mesure où elles permettent la rentabilité. Cette définition de l'efficacité économique découle directement du système de droits de propriété défini par le capitalisme. On entend régulièrement des voix réformatrices s'étonner que les entreprises "oublient" que leur vraie richesse c'est leurs salariés : si on incitait les gestionnaires, par exemple grâce à une réforme judicieuse de la comptabilité, à intégrer dans leurs objectifs la création de richesse (y compris donc de salaires) et pas seulement de profit, ils seraient beaucoup moins nombreux à licencier. Certes ! Mais les entreprises cesseraient par la même occasion d'être capitalistes. Ce ne serait pas une catastrophe, mais certainement plus qu'une réforme mineure, comme on le verra au Chapitre 6... En attendant, l'entreprise qui ne parviendrait pas à obtenir une rentabilité de moyen-long terme comparable à celle de ses concurrentes, aura du mal à tenir la route. Elle risque de ne pas pouvoir financer les investissements nécessaires pour rester dans la course ; et d'être victime d'"OPA hostile" - d'être rachetée malgré elle par un concurrent. L'efficacité capitaliste consiste donc à faire un profit "suffisant" par rapport aux normes en vigueur. Cela implique par définition de faire pression sur les coûts, d'accroître la productivité du travail, de réduire les temps morts, de limiter la hausse des salaires... en même temps que de rechercher des "niches" sur les marchés, abritées de la concurrence, et où on pourra pratiquer les prix les plus élevés possibles.

Un système compétitif : la "guerre" économique

Car le capitalisme est une société marchande : les décisions de produire sont prises simultanément par une multiplicité de producteurs indépendants, qui vont présenter en même temps leurs produits sur le marché, sans aucune garantie que les consommateurs ou clients potentiels vont vouloir de leur production spécifique. Cette incertitude "marchande" - comme nous l'appellerons par la suite - , les entreprises cherchent évidemment à la réduire le plus possible. A cet effet plusieurs stratégies de compétitivité possibles s'offrent à eux. La plus élémentaire consiste à offrir des produits moins chers que les concurrents. La "compétitivité - prix" suppose des produits assez banals, destinés à un marché très large, où les consommateurs s'attacheront peu aux particularités du produit autres que son prix. L'entreprise passe par des réseaux de commercialisation anonymes, comme la grande distribution, ou vend à un réseau d'hypermarchés qui applique des "marques distributeurs" et les commercialise sous son nom. L'identité des participants au marché n'a pas d'importance : les noms et marques des fabricants n'intéressent pas les consommateurs. Réciproquement les fabricants ne cherchent pas à connaître et fidéliser leurs clients : si l'un d'eux est déçu un autre le remplacera, attiré par les prix bas.

C'est ce type de marché qui seul correspond à l'idéal théorique du "marché parfait", essentiel à la démonstration des théorèmes de l'économie orthodoxe. Sur un tel marché le

prix résume à lui seul toute l'information dont ont besoin les participants aux transactions : l'allocation des ressources par le marché est alors optimale. Malheureusement pour la théorie néo-classique, la pure compétitivité-prix amène d'une façon très générale... à l'élimination de la concurrence, par le jeu des "économies d'échelles". Cette expression s'applique au cas où les coûts de production par unité produite diminuent avec le volume de production : plus on produit, et moins on est cher. On utilise des équipements plus sophistiqués qu'on peut faire tourner en continu, on peut acheter les matières premières à meilleur marché... C'est généralement le cas pour les produits complètement banalisés. Alors le plus gros producteur dispose d'un avantage de coût sur ses concurrents, et tend irrésistiblement à les supplanter... Le marché pur débouche sur le monopole.

Dans la réalité, bien peu d'entreprises jouent la seule carte de la compétitivité-prix. La plupart essaient de se différencier de leurs concurrents par autre chose, de façon à créer des liens privilégiés avec leurs clients : cette « autre chose » c'est la qualité. On entend par qualité, la capacité d'un produit ou d'un service à correspondre précisément aux attentes des clients. Sur la plupart des marchés, le prix en lui-même n'est pas une information suffisante : la cliente veut savoir *a priori* si la voiture qu'elle va acheter sera encore confortable au bout de six heures de route, combien d'années elle va durer, etc... Pour cela elle va se fier à une marque, qu'elle connaît ou qui a une bonne réputation. Elle va peut-être suivre une publicité, qui aura su proposer une image valorisante des personnes qui roulent dans ce modèle. Bref, le jugement de l'agent économique sur un marché ne dépend pas seulement du prix mais du rapport entre ce prix et la qualité attendue du produit ; cette qualité est une construction sociale. Contrairement au consommateur des manuels de microéconomie, aucun consommateur réel ne définit ses préférences indépendamment d'un ensemble de repères, de conventions, fournis par son histoire personnelle ou son environnement social, et qui structurent ses jugements sur les produits disponibles (Eymard Duvernay, Favereau, 1991).

C'est pourquoi les entreprises consacrent autant d'énergie et de ressources à assurer et promouvoir la qualité de leurs produits. Un bon produit est un produit que le consommateur rachète, ou qu'il recommande à son voisin. C'est donc une marque, une image, une réputation, un bouche-à-oreille... C'est une fidélité, qui fait par exemple qu'une entreprise satisfaite d'un fournisseur évitera de le mettre systématiquement en concurrence avec d'autres à chaque transaction. Car elle sait par expérience que, s'il est facile de comparer les prix, il est plus difficile d'anticiper la qualité, la ponctualité, la bonne volonté en cas d'imprévu, etc..., qui font d'un fournisseur un partenaire fiable. On retrouvera à propos de la relation salariale ce rôle de la confiance dans l'efficacité économique.

La stratégie de la compétitivité par la qualité consiste donc, pour une entreprise, à susciter chez ses clients l'expectative de produits conformes à leurs attentes. Celles-ci sont d'ailleurs très diverses : fiabilité, originalité, performances techniques, durabilité, esthétique, notoriété,



prestige, ... Elles peuvent parfaitement être manipulées - les colossaux budgets de publicité montrent que les entreprises ne reculent pas devant la dépense pour former le jugement de leurs clients. Car si l'entreprise qui parvient à convaincre le client, à tort ou à raison, qu'elle lui propose des produits meilleurs que les autres, peut accroître ses profits. Faire de la qualité, permet non seulement de vendre cher des produits coûteux, mais surtout d'échapper en partie à la concurrence et donc de vendre à marges plus élevées. Se différencier des concurrents - telle est l'obsession des entrepreneurs, pour échapper au moule uniformisant de la concurrence qui rabote les marges.

Michael Porter (1986), l'un des papes du management américain, distingue la différenciation large (où l'on propose des produits spécifiques à une large clientèle), de la focalisation sur un segment particulier. Ainsi Nike et Coca-Cola font de la différenciation large, soutenue par des budgets publicitaires fantastiques, tandis que Vuitton ne vise que la clientèle de haut luxe. Une autre manière de se différencier consiste à proposer des produits non seulement différents, mais radicalement nouveaux. C'est la compétitivité par l'innovation radicale, qui anime par exemple les producteurs d'électronique ou d'informatique. Là encore, il ne suffit pas d'innover : il faut aussi convaincre les consommateurs que le nouveau produit correspond en fait à leurs rêves les plus secrets : "vous l'avez rêvé, Sony l'a fait" ... Cette stratégie suppose d'énormes moyens de recherche et développement, et n'est donc accessible qu'à de très grandes entreprises, sur des marchés fortement oligopolistiques.

Toutes ces stratégies de différenciation n'ont qu'un objectif : la recherche de surprofits de monopole grâce à la création de « niches » à l'abri de la concurrence. La logique de l'entreprise capitaliste est la recherche du profit, certes, mais surtout de la rente. Le gain de parts de marché ou la croissance ne sont pas un but en soi – contrairement aux années 60 où la « technostructure » des managers dominait les actionnaires. Aujourd'hui, quand les actionnaires de Coca-Cola se rendent compte que leurs profits proviennent essentiellement de la qualité du produit (le fameux sirop à la formule secrète) et du succès de la stratégie de communication, le groupe décide d'abandonner progressivement toutes ses activités d'embouteillage et de commercialisation, qui ne produisent qu'un profit moyen donc médiocre, pour se recentrer sur la fabrication du sirop et la publicité. En cette fin de siècle les stratégies des entreprises sont entièrement tournées vers le taux de profit maximum pour les capitaux investis, indépendamment de toute autre considération. Mais pour ce faire, même les plus recentrées doivent résoudre le problème de base de l'entreprise capitaliste : transformer la force de travail achetée aux salariés, en une prestation efficace. Car la force de travail que paye le salaire n'est qu'un potentiel. Le patron achète la disponibilité et la subordination du travailleur pendant le temps de travail : encore faut-il qu'il en tire un profit satisfaisant.

## Un système technico-organisationnel : la pesanteur du réel

L'entreprise idéale du capitalisme néo-libéral est le *broker* (courtier en produits financiers) qui, avec quelques dizaines de *golden-boys* et de secrétaires, aidés d'un minimum d'informaticiens et d'agents de sécurité, réalise des profits colossaux à Wall Street en gérant des portefeuilles de titres. Quelques étages d'un building à louer, des ordinateurs en réseau, des salaires à la commission, totalement individualisés, pour les salariés : bref peu de problèmes techniques, pas de problèmes de motivation, et encore moins de problèmes sociaux. Coca-Cola ou Nike, avec leurs structures en réseau où la firme n'occupe que le sommet, se sont également débarrassés de beaucoup des inconvénients du capitalisme réel. Mais ces exemples demeurent très minoritaires, et ne sont possibles que parce qu'ils reposent sur une pyramide de sous-traitants de premier, deuxième et troisième rang, englués, eux, dans la morne réalité de la technique et du social.

Car pour la plupart des entreprises, organiser la production et gérer la main d'oeuvre sont des sources de soucis quotidiens. Choisir une technique ou un équipement est lourd de conséquences, puisqu'à la différence des placements financiers, c'est un choix par nature largement irréversible. Les entreprises établissent le plus souvent une division précise du travail entre les postes, avec des instructions détaillées sur la manière de faire le travail : mais on ne peut pas tout prévoir. Les équipements, souvent fragiles et coûteux, doivent être placés dans les mains de travailleurs dont la bonne volonté et le zèle ne sont pas garantis d'avance. Dans les services, une erreur ou une négligence d'un salarié peuvent très vite faire perdre des clients avant qu'on ne s'en aperçoive. La bonne marche de l'entreprise dépend souvent de la coordination sans faille entre les actes de nombreux salariés, sans qu'il soit toujours possible aux managers de déceler l'origine d'une défaillance et de l'attribuer à un individu précis. Bref la vie quotidienne de l'entreprise est faite d'aléas, qui peuvent facilement mettre en péril sa viabilité économique s'ils échappent à tout contrôle : c'est ce que nous appellerons "l'incertitude organisationnelle".

Pour contrôler cette incertitude, là encore plusieurs stratégies sont possibles. Henry Mintzberg, grande figure de la théorie de la gestion, propose une typologie devenue classique. Le plus élémentaire des modes de coordination interne est la supervision directe. Le responsable hiérarchique donne des ordres et contrôle en permanence leur bonne exécution : Mintzberg parle d'un cerveau qui contrôle plusieurs mains. Un tel mécanisme - que l'économiste radical américain Richard Edwards, auteur d'un ouvrage classique sur le sujet, appelle *contrôle direct* - n'est efficace que dans certaines conditions particulières. Il faut que le travail de chaque salarié soit clairement individuel, facilement observable, et que son efficacité ne dépende pas du travail ni de l'aide des autres. Alors il est possible pour un supérieur de surveiller de près un nombre limité de salariés, pour s'assurer de l'intensité et surtout de la qualité de leur travail. Ce type de situation se rencontre dans les petites

entreprises, où le patron travaille avec quelques aides ou apprentis ; ou bien sur des chaînes dans des usines de montage ou dans l'industrie agro-alimentaire, avec des contremaîtres chargés de tâches disciplinaires. Un tel mode de coordination présente l'avantage de permettre des adaptations rapides, en temps réel, à des aléas qui surgissent au cours du travail : il suffit de donner un nouvel ordre au salarié. En revanche il est coûteux en ressources d'encadrement immédiat ; et surtout, il suppose la résignation des salariés à un rapport hiérarchique particulièrement pesant et autoritaire. C'est encore possible dans certains pays d'Asie, cela devient très difficile en Europe.

Quand l'environnement du travail est stable et prévisible, un mode de coordination plus économique est la standardisation des procédés : spécifier à l'avance le plus précisément possible la nature des tâches que le travailleur devra accomplir. Celles-ci sont consignées dans des descriptions de postes ou dans des listings de procédures, qui tendent aujourd'hui à se multiplier dans les entreprises qui s'astreignent aux normes de qualité ISO 9000. Ces normes précisent de façon détaillée non pas tant les gestes que doit accomplir le salarié (comme cela était le cas avec le taylorisme classique), mais les procédures qu'il doit suivre pour assurer la qualité et la "traçabilité" du produit. Il s'agit pour l'entreprise de "s'assurer" (on parle d'"assurance qualité") qu'à chaque étape du processus les normes de production sont strictement respectées : composition chimique, spécifications techniques, poids, etc... ; et de pouvoir identifier, en cas de défaut repéré ou de réclamation du client, où et par qui l'erreur a été commise.

Mais dès que les tâches gagnent en complexité, que le travail devient moins routinier et moins prévisible, alors ces méthodes deviennent moins praticables. Il ne suffit plus de dire aux salariés que faire, puisqu'on ne peut exactement prévoir les aléas qu'ils vont rencontrer, ni quelles seront les réponses optimales à apporter. Dans ces contextes de travail la standardisation des qualifications peut apporter une réponse satisfaisante. Elle consiste à engager des salariés qui ont reçu une formation professionnelle poussée, théorique ou sur le tas, qui leur permet de réagir de façon efficace en fonction des situations de travail. Ainsi le directeur d'une clinique sait que, grâce à leur formation, les infirmières ou le médecin de garde réagiront correctement face à une crise imprévue d'un patient, sans qu'il soit nécessaire de le réveiller au milieu de la nuit pour surveiller ou diriger une séance de soins. Mais il existe des situations encore plus exigeantes, quand par exemple il faut coordonner l'action de dizaines d'employés travaillant dans plusieurs services (conception, commercial, production, qualité...), ou bien quand la communication rapide d'informations et les décisions coordonnées sont indispensables pour éviter une panne et une interruption du process (comme dans les usines chimiques ou sidérurgiques). Au delà des nécessaires qualifications, la coopération consciente entre collègues face aux aléas devient cruciale : il faut recourir à l'ajustement mutuel. La coordination du travail se réalise alors par "simple communication informelle", dit Mintzberg, mais il n'y a là rien de simple dans une entreprise

capitaliste : car ce mode de coordination suppose la bonne volonté des parties, leur engagement réciproque dans une communication sincère et transparente, alors que les intérêts en présence ne sont pas toujours convergents.

Ici encore les situations réelles sont toujours des mixtes de ces modes de coordination "purs", mais avec une dominante. Mintzberg n'oublie pas un cinquième mode de coordination, proche de la coordination par le marché : il s'agit de la standardisation des résultats. Avec cette méthode la direction ne s'intéresse pas à la manière dont les salariés travaillent, mais uniquement à ce qu'ils produisent. Elle leur alloue un montant limité de ressources (un budget global, par exemple), et les juge à leur capacité à remplir les objectifs imposés. Ces objectifs peuvent être quantitatifs (un volume de production d'une qualité donnée, par exemple, ou un taux d'utilisation des équipements), mais de plus en plus il s'agit d'objectifs monétaires : un chiffre d'affaires ou une rentabilité nette, avec le découpage des entreprises en "centres de profits" autonomes. Dans les années 80-90 les stratèges du management ont développé cette technique, en fixant des objectifs de plus en plus ambitieux qui imposent une pression croissante sur les unités de production et les collectifs de travail. Les directions générales ont pu ainsi s'intéresser moins en détail à l'organisation du travail, déléguer davantage d'autonomie aux échelons inférieurs, tout en accroissant la pression et le contrôle des performances. Mais pour parvenir à faire cela, il fallait avoir résolu un problème aigu qui taraudait les managers dans les années 70 : l'incertitude sociale.

Un système social : menaces et ressources des collectifs

Toute entreprise, dès qu'elle emploie plus de quelques salariés, se confronte à un collectif de travail. Par nature un tel collectif est plus que la somme des individus qui le composent. Chacun arrive certes avec son passé, ses connaissances, ses qualités et défauts, ses aspirations propres. Mais dans l'activité quotidienne de travail des liens se créent, des routines se forment, des solidarités et des rivalités s'affirment. Souvent émergent des micro-cultures de travail : des rites, des jeux, des normes à respecter pour être respecté... Les directions d'entreprise peuvent essayer d'ignorer ces phénomènes, et de s'en tenir à l'image que donnent les manuels de microéconomie orthodoxe de l'"individu rationnel", uniquement préoccupé à maximiser son utilité personnelle. Mais c'est risqué : à négliger ces aspects essentiels du comportement humain, les managers pourraient bien provoquer des réactions vigoureuses, non dénuées de risques économiques : manque (ou excès !) de zèle, ralentissement de production, baisse de qualité, ... voire interruption totale de la production. Car l'expression la plus aiguë de l'existence d'un collectif de travail, c'est la grève : la capacité à défier collectivement et solidairement l'ordre habituel de la production pour faire avancer des intérêts communs, ou pour faire respecter des valeurs communes.

C'est pourquoi les spécialistes de la gestion d'entreprise, beaucoup moins soucieux d'orthodoxie théorique, admettent parfaitement l'existence de phénomènes aussi variés que les cultures d'atelier ou d'entreprise, les identités collectives, la confiance entre collègues, ou entre direction et personnel, le climat social,..., toutes notions qui n'ont aucune signification dans l'univers intellectuel de l'orthodoxie économique pour laquelle seuls existent des individus purement égoïstes. L'adhésion des salariés à un syndicat n'a elle non plus aucune justification dans la théorie : pourquoi un individu rationnel paierait-il volontairement des cotisations ou suivrait-il un mot d'ordre syndical, s'il a tout à gagner à laisser ses collègues prendre les risques ? Et pourtant les syndicats existent... Les gestionnaires sont payés pour savoir qu'à ignorer ces réalités, non seulement ils s'exposent à de fortes résistances, mais ils risquent tout simplement de ne pas pouvoir faire tourner la boutique. Une facette décisive du talent managérial est précisément de savoir gérer cette incertitude sociale. Les phénomènes collectifs sont à la source aussi bien de la coopération productive que du conflit social (voir Chapitre 4): de leur gestion dépend donc en grande partie l'efficacité économique de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à rémunérer les capitaux engagés.

Les techniques de régulation sociale visent donc à mettre le système social de l'entreprise au service de ses objectifs économiques. Là encore les stratégies sont variées : du paternalisme autoritaire ou bienveillant, à la négociation collective de l'ensemble des conditions d'emploi, en passant par la communication directe, le management participatif, les stratégies de contournement, d'affaiblissement ou de confrontation avec les syndicats... L'histoire propre de chaque entreprise et les options de ses dirigeants, la culture des collectifs de travail et des organisations syndicales déterminent largement l'ambiance des relations de travail, et le mode de régulation sociale adopté. Mais l'économie joue aussi un rôle : l'entreprise doit gérer ses relations sociales d'une manière compatible avec sa stratégie de compétitivité et sa stratégie organisationnelle. L'incertitude marchande, l'incertitude organisationnelle et l'incertitude sociale doivent être traitées de façon cohérente pour assurer la survie de l'entreprise.

Un système (difficilement) cohérent

Quand on se bat sur des marchés où l'innovation est le facteur-clé, on ne peut évidemment pas employer uniquement des OS. Mais il ne suffit pas de recruter des dizaines d'ingénieurs et chercheurs pour innover efficacement. Encore faut-il que ces salariés mettent leur talent au service de la cause de l'entreprise, individuellement et collectivement. Ce qui suppose qu'on renonce aux méthodes de commandement autoritaire ou bureaucratique, qu'on récompense la créativité individuelle - par des primes, des promotions... - tout en stimulant le partage des informations et l'apprentissage mutuel au sein et entre les équipes de

recherche. Il faut aussi établir des coopérations fortes entre services de marketing, de production et de recherche pour éviter le développement de l'esprit de "chapelle", tout en favorisant le développement des spécialisations indispensables. Ces coopérations horizontales, au sein des équipes et entre services, doivent développer des logiques d'efficacité scientifique, technique et humaine, mais sans remettre en cause la fonction suprême de l'entreprise, qui est de dégager la plus forte rentabilité possible. Bref, établir une cohérence entre la stratégie de compétitivité et les stratégies organisationnelle et sociale est un véritable casse-tête.

A l'inverse si l'on se fixe pour principal objectif d'avoir des prix bas, il faut recruter du personnel peu qualifié et peu rémunéré, et construire une organisation du travail soigneusement encadrée et contrôlée. La rigueur du contrôle permettra de contenir les coûts tout en maintenant un niveau minimum et homogène de qualité, au détriment bien sûr de la capacité d'innovation du collectif de travail. Mais un tel dispositif de division rigide du travail n'est tenable que s'il ne suscite pas de résistances trop fortes : l'entreprise doit veiller à maintenir la résignation des salariés, par exemple en les recrutant parmi des populations peu turbulentes, en évitant la formation de collectifs homogènes grâce à une forte mobilité ou à la concurrence entre les travailleurs, ou en se débarrassant des éléments "perturbateurs" par la répression. Ce « taylorisme assisté par ordinateurs » se développe fortement dans ces bagnes modernes que sont les « centres d'appels » téléphoniques (*call centers*), ou bien chez Mac Donald's ou Pizza Hut, où l'organisation syndicale indépendante des salariés est perçue par les directions comme une menace directe pour leur compétitivité.

La "mobilisation de la force de travail" au service de la rentabilité du capital est donc un processus difficile, jamais donné d'avance : engager et rémunérer des salariés est un pari sur l'avenir. Les travailleurs déploieront-ils efficacement leur force de travail ? Le résultat de leur travail trouvera-t-il preneur sur le marché ? Le profit de l'entreprise sera-t-il suffisant ? Chacune de ces questions est un défi, et le succès simultané sur ces trois fronts exige une cohérence d'ensemble. Loin d'être un enjeu purement technique, l'organisation du travail a une dimension politique et sociale, qui renvoie aux rapports de pouvoir dans la société.

## La division du travail

Le progrès de la civilisation, l'efficacité économique et la cohésion sociale reposent sur la division sociale du travail : tel est le diagnostic commun de l'économie et de la sociologie classiques. Dans la fabrique d'épingles d'Adam Smith, l'éclatement du travail de l'artisan en de nombreuses tâches parcellaires assurées chacune par un ouvrier spécialisé, est à l'origine de gains de productivité fantastiques. Dans la société moderne selon Emile Durkheim (1905), les anciennes solidarités de voisinage ou de clan (les solidarités "mécaniques") sont remplacées par une nouvelle forme de lien social : la solidarité "organique" résulte de l'interdépendance mutuelle qui relie les agents économiques grâce à la division du travail.

Pour en rester au domaine de l'économie, quoi de moins contestable en effet que les gains d'efficacité permis par la division du travail ? Comment imaginer qu'une économie de petites communautés autosuffisantes atteigne une richesse sociale comparable à celle de l'Occident contemporain ? Les méga-systèmes qui structurent nos sociétés, depuis le chemin de fer au XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux réseaux de télécommunications et à Internet aujourd'hui, ne sont concevables et réalisables que grâce à la coopération de milliers de personnes, spécialisées dans des domaines différents, et coordonnées par des instances de décision centralisée et par des marchés. Des banquiers qui levaient des fonds pour financer les voies ferrées jusqu'au coolie chinois qui posait les rails, ou des chercheurs en informatique fondamentale jusqu'aux techniciens poseurs de câbles téléphoniques, c'est de l'interaction de multiples compétences que naissent les grandes réalisations de la technique moderne.

Adam Smith avait mis en lumière les trois grands bienfaits de la division du travail. L'économie de temps : en se consacrant à une seule tâche, le travailleur évite de perdre du temps à changer d'outil ou de place entre deux tâches. L'économie de spécialisation : à force de se consacrer à la même tâche, il y acquiert une habileté supérieure. Taylor a poussé à l'extrême la concrétisation de ces bienfaits, en parcellisant le travail des ouvriers grâce à l'"organisation scientifique de travail", qui ne laissait à chacun qu'un nombre limité de gestes rigoureusement chronométrés. L'économie d'innovation : la décomposition du travail permet sa standardisation et favorise l'invention de machines qui vont accroître la productivité.

A ces avantages techniques s'ajoute une supériorité économique bien illustrée par le "principe de Babbage" : subdiviser le travail permet de ne payer, pour chaque tâche, que le salaire le plus faible nécessaire à l'accomplissement de cette tâche. Autrement dit, puisqu'il faut bien que les bureaux soient propres, mieux vaut engager des nettoyeuses payées au SMIC que de demander aux ingénieurs de passer la serpillière pendant leur

temps de travail. "Un choix est efficace s'il n'existe pas d'autre option qui plaise autant que celle-ci à tous les individus du groupe considéré et qui soit préférée strictement par une personne au moins" (Milgrom et Roberts, p. 31) : telle est la définition usuelle d'un choix optimal « au sens de Pareto », dans le jargon économiste. A cet égard, il y a peu de doute que les ingénieurs et les nettoyeuses s'entendraient spontanément pour se diviser le travail. La cause est entendue : la division du travail résulte naturellement de l'impératif de rationalité économique.

Suspendons cependant un instant la rhétorique économique pour écouter un philosophe. Pour Michael Walzer (1983), dans toute société il y a des travaux pénibles inévitables : nettoyer les bureaux et les maisons, ramasser les ordures, ou même s'occuper des mourants,... sont des tâches qu'on ne peut guère automatiser. La "politique du travail pénible" est la manière dont la société résoud ce problème : par exemple en réservant ce travail à des esclaves, à des parias, ou à des immigrés, peu considérés et peu rémunérés ; ou bien en le confiant à des "professionnels" (infirmières de métier ; éboueurs fiers de leur métier et propriétaires de leur entreprise, comme ceux de la coopérative des éboueurs de San Francisco, évoquée par Walzer...). Ou encore en partageant ce travail pénible entre tous les membres de la société, comme le souhaitait Ghandi pour qui "les gens doivent nettoyer leurs propres saletés" si l'on vise l'idéal d'une société de citoyens égaux : car ceux qui sont voués à nettoyer les saletés des autres "ne seront jamais des membres égaux d'une même communauté politique" (Walzer, p. 248).

Qu'a à dire la science économique sur ce problème ? Rien, ou peu de chose. Bien sûr, si une société admet l'existence d'esclaves ou d'étrangers discriminés, il est "économiquement rationnel" de leur attribuer le travail pénible en ne les payant pas ou peu. Mais qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné, dans une société donnée, de tels "facteurs de production" existent ou non ? Certainement pas la rationalité économique, mais un ensemble de facteurs historiques, culturels et sociaux, qui ont déterminé les formes concrètes admissibles de la division du travail. Celle-ci est donc nécessaire au développement des forces productives : mais les formes qu'elle revêt sont largement contingentes, et ne résultent d'aucune nécessité scientifique ou technique. Ainsi une société réellement démocratique pourrait décider d'instaurer une "corvée d'ordures" pour tout citoyen ; ou, à tout le moins, compenserait le statut spontanément infâmant de l'éboueur par une rémunération élevée et une participation à la gestion de son entreprise.

#### L'exemple des éboueurs de San Francisco

"Dans les soixante dernières années environ la moitié des ordures de la ville de San Francisco ont été collectées et traitées par la Compagnie des Eboueurs du Crépuscule, une coopérative dont les travailleurs, les hommes qui conduisent les camions et



transportent les poubelles, sont propriétaires (...). La coopérative est gérée démocratiquement, ses administrateurs sont élus parmi le personnel et ne sont pas payés plus que les autres travailleurs" (Walzer, p. 251). Le sociologue Stewart Perry, qui a étudié cette entreprise, montre que le service rendu aux citoyens de San Francisco est de meilleure qualité que pour les entreprises concurrentes, alors même que les conditions de travail sont plus agréables et les accidents du travail nettement plus rares. "Cela ne veut pas dire que le travail soit physiquement plus aisé : c'est plutôt que la coopération l'a rendu plus agréable - il est même devenu une source de fierté" (id, p. 252). Le taux d'accident élevé dans le reste de la profession s'explique sans doute par le fait que "des hommes qui ne s'estiment pas eux-mêmes ne prennent pas bien soin d'eux-mêmes". Chez les éboueurs du Crépuscule "le travail pénible est lié à d'autres activités (...) : les réunions des actionnaires, les débats portant sur la politique, l'élection des administrateurs et des nouveaux membres. La compagnie s'est aussi étendue aux travaux de terrassement et aux opérations de récupération, fournissant des emplois nouveaux et diversifiés (y compris des emplois de gestion) pour certains de ses membres ; bien que tous, quoi qu'ils fassent à présent, aient passé des années à conduire les camions et à porter les poubelles. Dans l'économie tout entière la division du travail s'est développée très différemment, en séparant constamment les formes de travail les plus pénibles plutôt qu'en les intégrant" (id, p. 255).

L'exemple du "travail pénible" illustre avec netteté un argument plus général : les formes de la division du travail résultent de processus historiques où la politique, l'éthique, les rapports de forces sociaux jouent des rôles déterminants. Si dans "l'économie tout entière" la division du travail a progressé en réservant les tâches pénibles à une fraction de la population, le pouvoir économique et le prestige à une autre, ce n'est pas sous l'effet irrésistible de la rationalité économique. Car une organisation plus égalitaire serait, sans nul doute, elle aussi "Pareto-optimale" : les éboueurs de San Francisco préfèrent certainement dans leur majorité le *statu quo*, même si certains administrateurs de la coopérative aimeraient jouir des mêmes salaires et avantages que leurs collègues des entreprises concurrentes. La nature profondément conservatrice de l'orthodoxie économique et de son critère d'efficacité a maintes fois été soulignée : pour qu'une situation soit qualifiée d'optimale, il suffit qu'une seule personne refuse de la changer, même si tous les autres participants en préféreraient une autre... Aux plus favorisés - ceux dont la "dotation initiale" en argent hérité, en capital culturel et social, etc, était la plus importante - l'orthodoxie économique reconnaît le droit légitime, au nom du critère d'efficacité de Pareto, de bloquer toute évolution qui leur déplairait. Car "le critère d'efficacité ne saurait rentrer dans des considérations éthiques visant à déterminer s'il est justifié ou non de satisfaire une personne aux dépens d'une autre" (Milgrom et Roberts, p. 31).

“ Les arrangements existants ” sont-ils toujours efficaces ?

On peut distinguer parmi les économistes orthodoxes deux catégories : les doctrinaires, minoritaires, pour qui tout comportement réel déviant par rapport au modèle théorique de la concurrence pure et parfaite est un péché contre la rationalité ; et les apologistes, majoritaires, pour qui tout comportement réel déviant est en fait une réponse optimale face aux imperfections inévitables des marchés. Si on laisse de côté les doctrinaires, on peut dire qu'une part importante, voire essentielle, du travail des théoriciens, consiste à justifier l'existant. Comme le disent avec candeur Milgrom et Roberts, auteurs d'une récente synthèse qui fait autorité sur la théorie de l'entreprise, "notre objectif est de comprendre pourquoi les arrangements existants sont efficaces" (Milgrom, Roberts, 1997, p. 34). Car pour les libéraux, tout accord contractuel est nécessairement efficace : "si les personnes sont vraiment capables de négocier des accords, de mettre en oeuvre et de faire appliquer leurs décisions, alors le résultat de l'activité économique tendra à être efficace (au moins pour les parties prenantes à la négociation)" (id). Deux chefs-d'oeuvre du genre, qui ont valu à leurs auteurs une grande réputation, sont le théorème de Coase, et « l'entreprise-contrat » d'Alchian et Demsetz.

Ronald Coase (prix Nobel 1995) est le fondateur de la théorie des coûts de transaction, l'une des branches les plus stimulantes de la théorie économique orthodoxe. Pour Coase (et pour O. Williamson, l'autre illustre représentant de ce courant), les marchés réels ne sont presque jamais parfaits, et il n'est pas très utile de les supposer tels. Mieux vaut prendre en compte le fait que l'information est coûteuse à acquérir, qu'elle est imparfaite, que l'élaboration et la surveillance de tout contrat sont coûteuses en ressources... Des institutions qui apparaîtraient comme inutiles dans un monde de marchés parfaits, sont tout à fait rationnelles car elles permettent d'économiser sur ces " coûts de transaction ". Ainsi de l'entreprise, qui n'a pas de raison d'être dans la théorie orthodoxe des marchés parfaits, mais s'avère indispensable dans le monde réel : car l'autorité du patron sur l'ouvrier permet d'éviter la renégociation permanente du contrat de travail à chaque fois qu'un imprévu se produit - renégociation que les économistes supposaient à tort instantanée et sans coût.

Dans un article fameux de 1967, " Le problème du coût social ", Coase (1996) a montré qu'en l'absence de coûts de transaction, les choix d'activité des agents ne dépendent que de l'efficacité (maximisation de la richesse conjointement créée) ; leurs dotations initiales et leurs pouvoirs respectifs de négociation n'influencent que la répartition de la richesse, pas sa production. Ce résultat, baptisé " théorème de Coase ", établit ainsi de façon mathématique la neutralité économique des institutions. Les économistes libéraux l'opposent aux théoriciens institutionnalistes ou marxistes qui prétendent au contraire que la nature des règles, des jeux de pouvoirs et des rapports de force est décisive dans le

fonctionnement et les performances des organisations. D'après eux, Coase aurait montré que l'essentiel était l'existence de droits de propriété clairement définis : le contenu de ces droits n'aurait aucune importance. Le plus curieux est que Coase lui-même s'est insurgé contre ce " théorème de Coase " (Coase, 1996) ! Il explique avoir au contraire voulu montrer que si, dans un monde hypothétique sans « coûts de transaction », les structures institutionnelles sont en effet neutres, ce n'est évidemment pas le cas dans le monde réel qui n'a rien de commun avec le monde walrasien de la concurrence et de l'information parfaites !

Quand à Armen Alchian et Harold Demsetz, leur célébrité tient à leur performance théorique remarquable : ils ont « démontré » que l'existence de l'entreprise capitaliste, donc de la division du travail entre salariés et capitalistes, résulte d'un contrat mutuellement avantageux pour les deux parties (Alchian, Demsetz, 1972). C'est donc tout à fait volontairement que les salariés auraient abandonné leurs droits de propriété sur les moyens de production, pour les laisser entre les mains d'un capitaliste qui leur donnera des ordres.

Comment justifier cette étrange fable ? Bien entendu, au nom de l'efficacité économique. Imaginons un groupe de producteurs qui ont intérêt à travailler ensemble plutôt que chacun dans son coin : la productivité est plus élevée quand l'activité est collective. Dans la plupart des cas il est impossible (ou très coûteux) de contrôler la contribution de chacun. Par exemple un avant-centre qui ne marque pas peut toujours incriminer le joueur de milieu de terrain qui ne lui fait pas de bonnes passes ; un ouvrier qui néglige un signal d'alerte sur une installation automatisée peut accuser le technicien de maintenance de n'avoir pas réparé l'alarme. Selon le raisonnement de l'économie dominante, tout travailleur cherche à en faire le moins possible car le plaisir qu'il retire (individuellement) de la flânerie dépasse largement le coût (subi par tous) de l'incident. Il faut donc contrôler l'effort de chacun pour que personne ne puisse tirer au flanc. Mais comment chacun peut-il contrôler tous les autres ? Si chaque joueur passait son temps à vérifier que les autres tiennent bien leur poste l'équipe n'irait pas loin. Pour réduire le coût des contrôles, l'optimum est de les déléguer à un seul contrôleur, entraîneur ou contremaître.

Mais qui contrôlera le contrôleur ? Il est préférable de lui donner le droit de s'approprier le surplus économique créé par le collectif, c'est-à-dire la valeur du produit diminuée de la somme des salaires et des frais. Les attributions du contrôleur, décidées librement dans l'intérêt de tous, sont donc les suivantes : il négocie individuellement et bilatéralement les contrats de travail ; il observe les comportements individuels et contrôle l'exécution des contrats ; il embauche et licencie ; il s'approprie le surplus disponible ; et (*last but not least*) il vend et achète les attributions précédentes. On reconnaît là la firme capitaliste classique : un " marché privé ", où le contrôleur organise la concurrence entre les producteurs. CQFD : "parler de gestion, direction ou affectation des travailleurs à différentes tâches, n'est qu'une manière trompeuse de remarquer que l'employeur est occupé en permanence à

renégocier des contrats en des termes qui doivent être acceptables pour les deux parties " : la firme n'est qu'un *noeud de contrats* .

De telles élucubrations devraient faire sourire, mais elles bénéficient au contraire d'une véritable *aura* : il est difficile de trouver un article sur la théorie de la firme qui ne fasse pas référence à « Alchian, Demsetz, 1972 ». H. Gabrié et J.L. Jacquier rappellent pourtant que "l'explication donnée à l'émergence de la relation d'autorité est en totale contradiction avec ce qu'on sait du développement historique du capitalisme. D'une part parce qu'elle n'a pas été précédée d'une étape caractérisée par la coopérative, mais par la manufacture dispersée de l'industrie à domicile ; d'autre part et surtout, parce que les travailleurs n'ont pas manifesté de préférence pour la forme capitaliste (manufactures ou fabriques), mais, au contraire, ont opposé jusqu'à la dernière extrémité une résistance déterminée au travail concentré sous l'autorité du capital" (Gabrié, Jacquier, 1994, p.57). En outre ils soulignent les incohérences logiques de la "théorie" d'Alchian-Demsetz : pourquoi les producteurs laisseraient-ils la totalité du surplus au "contrôleur", et pas une simple fraction (10 ou 20 %) ? Pourquoi accorderaient-ils au "contrôleur" le droit de vendre ses prérogatives, alors qu'il ne le tient que de leur libre volonté ? Comme souvent de telles questions sont purement et simplement évacuées, car un objectif prime : justifier les formes existantes de la division du travail et des richesses au nom de l'efficacité économique.

La naissance de la division capitaliste du travail

Les théoriciens de l'orthodoxie échouent à montrer de façon convaincante que la division du travail "réellement existante" est inéluctable. Ce n'est pas par incompetence, mais pour de bonnes raisons : la division du travail résulte avant tout de logiques politiques, largement autonomes par rapport à la question de l'efficacité économique (du moins au sens où l'entendent les économistes orthodoxes). Marx est l'un des premiers et plus illustres défenseurs de cette thèse, développée dans *Le Capital*. La division capitaliste du travail a pris son essor au XIX<sup>e</sup> siècle dans les industries du textile et de l'habillement : "*les puissances intellectuelles de la production se développent d'un seul côté parce qu'elles disparaissent sur tous les autres. Ce que les ouvriers parcellaires perdent se concentre en face d'eux dans le capital. La division manufacturière leur oppose les puissances intellectuelles de la production comme la propriété d'autrui et comme pouvoir qui les domine. Cette scission commence à poindre dans la coopération simple, où le capitaliste représente vis à vis du travailleur isolé l'unité et la volonté du travailleur collectif ; elle se développe dans la manufacture, qui mutile le travailleur au point de le réduire à une parcelle de lui-même ; elle s'achève enfin dans la grande industrie, qui fait de la science une force productive indépendante du travail et l'enrôle au service du capital*" (Marx, 1977, Livre 1, Tome 2, p. 50).

Ce processus de division du travail se heurte périodiquement à la résistance individuelle et collective des ouvriers, ancrée dans ce qui reste "*de travaux de détail difficiles (qui) exigent toujours un temps assez considérable pour l'apprentissage*" (p. 56). Marx s'appuie sur les historiens qui décrivent comment les grèves stimulent l'invention et l'adoption de nouvelles machines : citant Ure, "*lorsque le capital enrôle la science à son service, la main rebelle de l'industrie apprend toujours à être docile*" (cité p. 118). Pour Marx, ce sont donc les conflits d'intérêt entre acteurs sociaux qui façonnent la division du travail.

D'où viennent les patrons ? La critique radicale

Dans un célèbre article de 1974 (*What do bosses do ?*), l'économiste radical américain Stephen Marglin s'attaque de front aux thèses d'Adam Smith et de ses successeurs. Concernant la célèbre manufacture d'épingles, Marglin estime que les tâches décrites sont très peu qualifiées et ne requièrent aucune habileté particulière ; point n'est besoin de les répéter des années durant pour y devenir efficace. D'autre part les économies de temps, soit-disant obtenues en évitant le changement de tâches, peuvent tout aussi bien être obtenues par une seule personne qui réaliserait successivement de grandes séries de chaque opération. Enfin et surtout, l'abrutissement des travailleurs, résultat inévitable du "travail en miettes", n'est pas particulièrement favorable à l'innovation. Aucun des trois arguments d'Adam Smith en faveur de la division du travail n'apparaît donc pleinement convaincant.

L'analyse historique à laquelle se livrent Marglin (1974) et Braverman (1976) donne des enseignements assez différents de la vulgate smithienne. L'industrialisation a débuté avec le travail à domicile, le célèbre "putting out system", où le capitaliste livrait les matières aux travailleurs, puis leur achetait les produits qu'il commercialisait. Mais ce système ne donnait pas satisfaction : "il était miné par les problèmes d'irrégularité de production, de perte et de détournement de la production dans les transports, par la lenteur du travail manufacturé, le manque d'uniformité et le caractère incertain de la qualité des produits" (Braverman, 1976, pp. 59-60). La concentration des travailleurs dans les manufactures précède l'application des innovations technologiques : il s'agissait surtout de mieux contrôler les travailleurs, limitant ainsi les vols et fraudes. Mais aussi de les discipliner, et en particulier éviter qu'ils ne diminuent leur effort si leur salaire augmentait ou si leur productivité s'améliorait. Car (et l'on observe encore ce type de phénomène dans certains pays du Sud) les travailleurs "levaient le pied" dès qu'ils obtenaient plus vite le niveau de revenu souhaité.

La généralisation de l'usine est donc une innovation organisationnelle majeure de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, dont la raison principale n'est pas technique mais politique : il s'agit en premier lieu de discipliner la force de travail pour réduire son coût. Bien sûr les problèmes de qualité étaient récurrents dans le travail à domicile. Mais la manière de les résoudre - par la

concentration des travailleurs sous l'autorité despotique d'un patron - n'a pas de justification purement technique : on aurait pu améliorer la qualité et réduire les vols autrement, par exemple en instaurant la propriété coopérative des moyens de production. "Loin d'accroître la production à facteurs constants, ces innovations dans l'organisation du travail furent introduites pour que le capitaliste reçoive une plus grande part du gâteau. L'organisation hiérarchique du travail n'a pas pour fonction sociale l'efficacité technique mais l'accumulation". (Marglin, p. 45). Wyatt avait inventé la machine à filer plusieurs décennies avant Arkwright : mais il n'était pas parvenu à discipliner ses ouvriers, rétifs à la vie en usine, et avait fait faillite. Bien plus qu'inventer une nouvelle machine, "édicter et mettre en vigueur un code efficace de discipline industrielle, approprié aux nécessités de la grande production, telle fut l'entreprise herculéenne, l'oeuvre grandiose d'Arkwright" (Ure, 1830, cité par Marglin).

Pourtant l'argument de Marglin, qui s'appuie sur des éléments historiques pertinents, n'est pas entièrement satisfaisant. Dire qu' "un manque de discipline et de contrôle pouvait être désastreux pour le profit, sans être inefficace" (Marglin, p. 70), signifie bien sûr que les travailleurs profitaient de ce manque de discipline pour maintenir des formes de vie traditionnelles qui leur convenaient. Pourtant le gâchis de matières et la médiocre qualité des produits sont bien des inefficacités, quel que soit le régime de droits de propriété. Même si certaines innovations majeures ont sans doute été introduites pour affermir le pouvoir capitaliste sur la force de travail, elles ne pouvaient réussir et s'imposer que parce qu'elles se révélaient économiquement supérieures, à long terme, à d'autres modes d'organisation antérieurs ou alternatifs. Toutefois Marglin a raison sur le fond : la "supériorité économique" d'un mode d'organisation, dans le système de droits de propriété capitaliste, ne signifie pas nécessairement une meilleure productivité physique, ou une plus grande qualité, et encore moins de bonnes conditions de travail : le critère décisif est une rentabilité plus élevée. Chaque régime de droits de propriété tend à susciter un certain type de solutions " techniques " à ses problèmes d'efficacité. Dans le capitalisme, les moyens de production appartiennent à des gens qui en embauchent d'autres pour les exploiter : les solutions " techniques " spontanées sont alors l'intensification du travail, le contrôle strict de la force de travail, son expulsion (par l'automatisation ou la restructuration) si elle devient trop chère ou insuffisamment malléable... Pour Marglin et Braverman, le développement capitaliste porte en lui la déqualification du travail, la séparation inexorable entre la conception (de plus en plus monopolisée par des couches restreintes d'ingénieurs et de spécialistes des méthodes au service des capitalistes) et l'exécution, l'émiettement des tâches, l'asservissement des producteurs aux machines et aux consignes.

Technologie et lutte de classes

David Noble a fourni la contribution la plus convaincante à cette thèse. Dans un ouvrage qui a fait date (Noble, 1984), il montre, par l'étude historique détaillée d'une innovation technologique majeure, combien la préoccupation d'efficacité économique peut jouer un rôle secondaire. Durant les années 40-50, l'armée américaine a financé massivement les recherches pour la mise au point de la machine outil à commande numérique : une machine dont les mouvements sont programmables, et qui peut donc usiner successivement un nombre élevé de pièces différentes, sans coûteux réglages, par simple changement de programme. Deux voies technologiques étaient initialement en compétition. La première, le "record playback", consiste à faire enregistrer par l'ordinateur les mouvements de la machine manipulée par un opérateur particulièrement habile, afin de pouvoir ensuite les répéter automatiquement ; la commande numérique, à l'inverse, procède par écriture *a priori* de programmes informatiques qui commandent à la machine les opérations voulues. Dans le premier cas l'entreprise dépend du bon vouloir de l'opérateur à dévoiler son habileté ; dans le second ce sont les ingénieurs et programmeurs qui détiennent la clé de la performance. Noble interviewe un ingénieur de General Electric, qui participa au développement des deux procédés : " Voyez-vous, avec le record-playback, le contrôle de la machine – le contrôle de l'alimentation, des vitesses, du nombre de coupes, du débit - reste à la portée de l'opérateur ; avec la commande numérique ce contrôle passe à l'encadrement. La direction ne dépend plus de l'opérateur et peut donc optimiser l'utilisation des machines. Avec la commande numérique la direction tient fermement en main le contrôle du processus – pourquoi s'en priverait-on ? " (Noble, 1977). Sans machiavélisme mais de façon systématique, et indépendamment de tout calcul économique *a priori*, les ingénieurs et les financeurs des programmes de recherche privilégient la solution technologique qui permet de se passer du savoir-faire des ouvriers de métier. Le record-playback, apparemment plus simple et moins coûteux, a été écarté pour des raisons politiques.

Malgré ces origines, même la machine outil à commande numérique pourrait permettre de faire reculer la rigide division, typique du taylorisme, entre travail intellectuel de conception travail manuel d'exécution. Il faudrait pour cela que les ouvriers soient associés directement à l'élaboration des programmes qui vont orienter les mouvements des machines, et qu'ils reçoivent une formation leur permettant de modifier eux-mêmes les programmes et de proposer des améliorations. Des études menées en France par les sociologues du LEST (Maurice & alii, 1987) montrent comment l'introduction de la machine outil à commande numérique dans les entreprises (des PME du sud de la France) est loin de réaliser ces promesses. Dans la plupart des cas, ces potentialités sont restées inutilisées : les ingénieurs des bureaux des méthodes préfèrent garder le monopole de la programmation, réduisant les ouvriers à de simples exécutants destinés à alimenter les machines en pièces. Cette

stratégie de pouvoir des ingénieurs est *de facto* soutenue par les directions, qui préfèrent conserver le monopole du savoir en un nombre restreint de mains. Danièle Linhart confirme plus généralement que la "modernisation des entreprises" françaises n'élimine pas la méfiance traditionnelle qui oppose les directions aux ouvriers, toujours suspectés d'être peu fiables, à la fois techniquement et socialement (Linhart, 1994). Elle montre au contraire comment le développement des cercles de qualité, puis des techniques de gestion participative, et enfin des procédures d'assurance-qualité, visent à faire émerger au grand jour les astuces et trucs informels dont se servaient les ouvriers à l'insu des directions. Ces astuces permettaient de faire sortir la production malgré les incohérences des prescriptions officielles : leur codification ou leur remplacement dans des procédures rigides et formalisées, redonnent aux directions l'avantage dans la maîtrise réelle de l'organisation du travail.

Mais cette logique spontanée de la déqualification se heurte en permanence à une tendance opposée : car la force de travail n'est pas une marchandise comme les autres. La qualité et la productivité dépendent souvent de façon cruciale des savoir-faires et de l'habileté des salariés au travail. De plus ceux-ci peuvent refuser certains traitements incompatibles avec leur dignité ou leurs intérêts : ils peuvent démissionner, ou pire encore, s'organiser collectivement, par exemple contre l'intensification ou même l'automatisation. Les radicaux américains, avec Braverman et Marglin, mettaient l'accent sur la domination sans partage du capital. Ils considéraient la parcellisation du travail comme une tendance inéluctable et sans retour, appelée à s'imposer à tous les salariés dans toutes les branches. Mais c'était à la fois négliger les capacités de résistance des travailleurs, et oublier l'irréductible complexité du travail humain.

Plutôt que de déqualification à la Braverman, M. Freyssenet (1984) préfère parler de polarisation des qualifications, ou *surqualification / déqualification* : deux mouvements simultanés, affectent en des sens opposés deux fractions du travailleur collectif. D'un côté en effet, une masse croissante d'OS et de manoeuvres dépossédés de leurs savoir-faires et réduits au rang d'auxiliaires des machines ; mais de l'autre, un accroissement des catégories de conception et de maintenance qualifiée, une *nouvelle classe ouvrière*, comme l'écrivait le sociologue Serge Mallet à la fin des années soixante. " Puisque le contrôle de la machine est automatique, la fonction de l'opérateur est de la charger, de la mettre en route et de la décharger (...) ; il n'y a plus besoin d'un mécanicien qualifié " (Noble, p. 235, citant un expert patronal). Par contre il y a besoin d'analystes, de programmeurs, d'électromécaniciens pour la maintenance, etc...

Mais même chez les salariés d'exécution, les impératifs de la technique ou de la compétitivité sur les marchés peuvent contrarier, voire rendre impraticable la déqualification. C'est pourquoi depuis le début des années 60, non seulement les techniciens, ingénieurs et cadres ont doublé leur part dans l'emploi total en France



(Marchand, Thélot, 1997) ; mais, malgré le discours sur la disparition de la classe ouvrière, la part des ouvriers qualifiés n'a guère baissé : ce sont au contraire les ouvriers peu qualifiés et les OS qui ont été marginalisés par les évolutions récentes de la division du travail.

#### Qualité des produits et qualité des travailleurs

La déqualification est une tentation permanente des politiques d'organisation capitaliste du travail. Il suffit de comparer le travail d'un cuisinier de restaurant traditionnel avec celui d'un " équipier " chez MacDonal'd's pour s'en convaincre. Quand les activités de travail peuvent être réduites à des tâches et décomposées en un nombre limité de gestes élémentaires, routiniers ; quand le degré d'initiative demandé au salarié pour l'exécution de ces tâches est faible ou nul, alors la productivité dépend largement de l'intensité de l'effort individuel, du rythme de réalisation et d'enchaînement des tâches, de la chasse aux temps morts. Ce type d'organisation du travail n'est pas naturel ; il résulte au contraire d'un investissement très sophistiqué dans des formes d'organisation "scientifique" du travail. L'éclatement des métiers et des savoirs complexes traditionnels, l'accroissement de la division du travail et la fixation de temps alloués pour chacun des gestes élémentaires nécessaires en sont les principes de base, qui permettent la standardisation des procédés. Les salariés ont souvent résisté, parfois violemment, à ces politiques - bien que Taylor ait prétendu n'avoir jamais déclenché de grève dans les entreprises où il est intervenu. Le bâton de l'autorité est complété par la carotte des incitations : le respect des temps alloués et des procédures officielles est encouragé par des primes de rendement individuel et la supervision directe de la hiérarchie.

Mais ces principes, viables pour la production en masse de biens standardisés et de médiocre qualité - le *Big Mac* -, ne permettent guère de produire des biens ou des services différenciés, adaptés aux besoins spécifiques de chaque client, ou capables de se renouveler rapidement. Là, les activités concrètes des exécutants sont spécifiques au produit ou au service concrètement élaboré ; elles font appel à leur initiative, leur créativité, leur tour-de-main, leur réactivité ; bref, à des savoirs complexes, parfois peu formalisés ; elles sont difficiles à prévoir et à prescrire, donc à parcelliser et à automatiser.

#### Qualifications générales, qualifications spécifiques : des constructions sociales

Les économistes radicaux américains (notamment Doeringer et Piore, 1971) ont emprunté au très libéral Gary Becker la distinction entre qualifications générale et spécifique. La qualification générale s'acquiert à l'extérieur de l'entreprise, par la formation institutionnelle : elle consiste en un ensemble de connaissances formalisées qui permettent de réagir correctement à des situations aléatoires et de sélectionner, au sein d'un éventail limité de

possibles, les réponses pertinentes face à l'imprévu. Les qualifications spécifiques reposent au contraire sur l'expérience et la formation " sur le tas " : dans un contexte technique et social bien particulier, les participants savent intuitivement comment réagir aux imprévus, sur la base de succès et échecs antérieurs face à des aléas similaires, et de leur familiarité avec les équipements, les collègues ou les clients. Cette expérience donne naissance à des critères pratiques, transmis par tradition orale au sein du collectif de travail sous la forme de "trucs". Économiquement la différence est importante : le salarié peut emmener avec lui sa qualification générale, mais sa qualification spécifique ne lui sert à rien s'il quitte l'entreprise. La qualification n'est pas délivrée de la même façon dans les deux cas : les qualifications générales s'acquièrent dans des institutions de formation, qui délivrent des titres garantissant aux entreprises la maîtrise par le salarié d'un répertoire de routines ; les qualifications spécifiques sont construites au sein de l'entreprise, au cours de la vie de travail, et le rôle des anciens est important dans la formation des jeunes. L'ancienneté dans l'entreprise est le meilleur signe de l'existence de ces qualifications spécifiques, car elle indique une adéquation entre le salarié, son environnement social et technique et son activité. Au delà de cette distinction importante, toutefois, un point décisif doit être souligné, qui s'oppose à l'emploi du terme de " capital humain " forgé par Becker : les qualifications, générales comme spécifiques, n'ont d'existence économique que dans la mesure où elles sont reconnues socialement, par exemple par des diplômes ou des classifications d'emplois. Les qualifications implicites, non reconnues dans les classifications d'emploi, comme par exemple la minutie ou la propreté, souvent attribuées aux femmes comme écho de leurs aptitudes domestiques, n'ont pas d'existence économique - c'est-à-dire ne sont pas reconnues dans le salaire.

Car il ne suffit pas d'être habile ou efficace dans son travail pour être " qualifié " : encore faut-il faire valider socialement cette habileté. Comme le disait Pierre Naville, l'un des pères de la sociologie du travail en France, "il n'existe aucun moyen direct et objectif de qualifier un ensemble de postes pour des raisons purement techniques " (Naville, 1963, p. 232-244). La qualification n'est pas une " chose " : il s'agit d'une " appréciation sociale de la valeur différentielle des travaux, et non un phénomène technique individualisé " (id, p. 243).

La reconnaissance *sociale* des qualifications résulte d'un jeu conflictuel entre salariés et directions d'entreprise. Les salariés cherchent à faire reconnaître l'ensemble de leurs qualités, qu'elles soient immédiatement utiles à l'entreprise ou non ; ainsi une standardiste-réceptionniste bilingue voudra être rémunérée comme telle, même si elle travaille dans une entreprise qui n'exporte pas. Ils souhaitent aussi que les critères selon lesquels les qualifications seront évalués soient les plus objectifs possibles : diplômes, certificats, voire ancienneté, pour limiter l'arbitraire patronal. Les groupes professionnels cherchent à délimiter leurs frontières de façon rigoureuse, afin de limiter la concurrence des autres

travailleurs, et de réduire l'influence patronale sur la définition de la qualification. Ainsi se constituent des métiers, voire des professions fermées comme les dockers ; en Grande Bretagne c'étaient souvent les syndicats d'ouvriers professionnels qui contrôlaient l'accès des jeunes au métier et même à l'embauche. Le " métier " est autant un ensemble de techniques maîtrisées qu'une référence identitaire commune, qui permet aux professionnels de travailler ensemble et de défendre ensemble leurs intérêts. En France c'est autour des classifications de branche que s'est longtemps mené ce combat.

### La bataille des qualifications

Car les directions d'entreprise, elles, cherchent bien sûr à ne rémunérer que les qualifications qu'elles utilisent, à évaluer ces qualifications selon des critères qu'elles maîtrisent, et à contrôler leur reconnaissance. Les classifications d'emploi, dans les conventions collectives de branche adoptées à partir de 1936 puis 1945, reposaient sur des listes de métiers très précisément délimités (les " grilles Parodi "). Cette précision constituait une garantie pour les salariés, qui obtenaient en principe une qualification égale à travail égal, dans n'importe quelle entreprise au sein de la branche professionnelle. Elle facilitait aussi la mobilité des salariés d'une entreprise à l'autre. Mais elle introduisait une rigidité pour les employeurs, empêchés de modifier l'affectation d'un travailleur ou la composition de ses tâches quand ils l'estimaient nécessaire. A partir de 1975 et de l'accord de classification dans la métallurgie, les entreprises ont progressivement repris le contrôle de la définition des qualifications grâce aux " critères classants ". Avec cette nouvelle technique, chaque personne est classée en fonction de son score sur une liste de critères. Outre le niveau de formation, la plupart des branches professionnelles ont retenu des critères comme l'autonomie, la responsabilité, la " compétence "... plus difficiles à objectiver. L'appréciation des critères, poste par poste, est en général du seul ressort de l'employeur, même si des commissions paritaires existent parfois pour examiner les litiges. Il y a là à la fois une individualisation du mode de classement, et un contrôle patronal accru sur le résultat de ce classement.

Contrairement aux prédictions des tenants de la déqualification, on observe sur longue période une élévation générale du niveau moyen des qualifications. Ce mouvement a deux causes indépendantes : la dynamique de l'offre de travail (la scolarisation généralisée et la montée rapide du niveau d'éducation des générations qui se succèdent) ; et, du côté de la demande, l'évolution de la concurrence sur les marchés des produits. Davantage de jeunes diplômés se présentent chaque année sur le marché du travail, où ils viennent concurrencer leurs aînés autodidactes, d'autant plus fortement que le chômage de masse les amène à accepter des salaires d'embauche très modestes. En même temps les entreprises sont à la recherche de salariés mieux éduqués, donc plus

mobiles et plus adaptables, pour faire face à l'incertitude grandissante sur les marchés. Si le pronostic des premiers radicaux américains était erroné, les processus de définition et de reconnaissance des qualifications conservent néanmoins leur caractère conflictuel.

C'est ainsi que les nouveaux modes d'organisation du travail requièrent de plus en plus la polyvalence et l'initiative des salariés, c'est-à-dire leur capacité à sauter en permanence d'une tâche à une autre pour suppléer un collègue ou faire face à une urgence. Mais cette polyvalence ne s'opère souvent qu'entre des postes peu qualifiés, et n'est pas reconnue comme une nouvelle qualification. Armelle Gorgeu et René Mathieu (1996) montrent comment, dans les nouvelles usines de sous-traitance automobile dont la construction a accompagné le dégonflement accéléré des effectifs des grands constructeurs, les "opérateurs" sont sous pression permanente pour faire preuve de disponibilité et de polyvalence, sans que ces qualifications ne soient aucunement reconnues dans leur salaire, qui reste obstinément collé au SMIC. La montée de la notion de "compétence" participe du même phénomène. Ce terme polysémique au contenu variable et mal défini pourrait, bien utilisé, ouvrir sur de nouvelles formes de reconnaissance négociée des qualifications, formelles et informelles, acquises dans la vie professionnelle. Mais le discours sur la compétence est instrumentalisé par les directions d'entreprise pour légitimer leur pouvoir discrétionnaire de classer les salariés dans l'échelle des rémunérations. Si certaines entreprises valorisent ainsi la capacité d'un salarié à tenir plusieurs postes, d'autres, plus nombreuses, ne rémunèrent pas ces "compétences" (qu'elles exigent pourtant), obsédées qu'elles sont par la maîtrise de la masse salariale. Le patronat se sert de ce terme pour mener un combat contre les classifications négociées et les règles générales d'évaluation des emplois : l'enjeu est de pouvoir rémunérer la performance, non la qualification.

Les classifications constituaient, dans l'après-guerre, une garantie et un repère qui facilitait la mobilité sur le marché du travail : un P3 quittant Citroën pouvait se présenter à l'embauche comme P3 chez Renault. Aujourd'hui la généralisation des classifications d'entreprise et l'individualisation des rémunérations ont replacé largement le pouvoir de qualifier le travail dans les mains des seuls employeurs. L'évolution des technologies n'y est pas pour grand chose – les classifications n'avaient pas changé entre 1936 et 1975 dans de nombreuses branches sans que cela ne freine les innovations ; l'enjeu porte surtout sur la valorisation du travail, et son contrôle par le patronat. Les négociations d'entreprise sur la flexibilité du travail dans la Grande Bretagne des années Thatcher sont particulièrement éclairantes. Jusqu'au début des années 80 c'étaient les ouvriers qualifiés qui décidaient quelles tâches étaient dignes d'eux, et quelles autres devaient être confiées à des auxiliaires ou à d'autres corps de métier ; ils décidaient aussi du nombre et de l'identité des apprentis auxquels ils reconnaissaient, après une longue initiation, la qualité d'ouvrier qualifié. Au tournant des années quatre-vingt les patrons britanniques décident d'en finir

avec ce pouvoir ouvrier sur les qualifications. Ils commencent par une purge massive en licenciant plus de 10% des salariés en deux ans (1979-80) ! Ayant ainsi affaibli les syndicats, ils négocient entreprise par entreprise l'abandon des prérogatives coutumières sur l'organisation du travail contre des hausses de salaires. Aujourd'hui les salaires n'augmentent presque plus malgré le recul du chômage : en perdant leur influence sur l'organisation du travail les syndicats britanniques ont perdu une grande partie de leur pouvoir de négociation.

Depuis l'affirmation de l'autorité capitaliste dans la fabrique, jusqu'à sa reformulation contemporaine sous l'égide de la flexibilité, la division et l'organisation du travail obéissent à des logiques indissociablement économique, technique et politique. Formes de la concurrence, technologie, stratégies de pouvoir et de domination : chacune de ses dimensions a son autonomie, aucune ne se subordonne entièrement les autres. L'apport de l'économie critique est de rappeler que les enjeux de pouvoir et de domination sont importants, parfois même décisifs, pour comprendre les formes d'organisation des marchés et de la production. Dans l'entreprise capitaliste moderne, grâce aux nouvelles technologies de l'information et à la déréglementation des marchés de capitaux, le mode d'exercice de l'autorité patronale s'est profondément transformé. L'entreprise néo-libérale abandonne le paternalisme ou le caporalisme, mais tend aussi à liquider les contre-pouvoirs que détenaient les collectifs de travail et les métiers. C'est cette logique montante que nous allons maintenant disséquer.

## Le travail sous l'empire de la finance

Au cours des années quatre-vingt-dix est apparu un nouveau modèle d'entreprise, dont l'émergence n'était prévue ni par les théoriciens, ni par les gestionnaires. Ce nouveau modèle n'est pas véritablement reconnu comme tel, car il apparaît à bien des égards peu présentable. Ce modèle – qu'on appellera ici " néo-libéral ", mais que d'autres appellent « flexible », « patrimonial » (Aglietta, 1998) ou « financiarisé » (Boyer, 1999) - pousse à l'extrême une tendance spontanée de l'organisation capitaliste du travail : la dissociation entre l'efficacité économique et la justice sociale.

### La genèse d'un modèle

Ce serait faire beaucoup d'honneur aux théoriciens du libéralisme que de croire qu'ils avaient ce modèle en tête lorsqu'ils ont, au début des années quatre-vingt, défini l'agenda des politiques économiques de l'après-keynésianisme. Leur credo se limitait à une idée : libérer les forces du marché. Il fallait mettre à bas les règles, institutions et garanties que le capital avait dû concéder durant (aux USA) ou au lendemain de la seconde guerre mondiale. Ces concessions provisoires – la reconnaissance, au moins de facto, du pouvoir syndical dans et hors l'entreprise ; le partage des fruits de la croissance ; la sécurité sociale ; le contrôle des mouvements de capitaux ; le rôle décisif de l'Etat dans le réglage de l'économie - avaient certes permis trente ans de croissance inégalée. Mais elles avaient aussi abouti à laminer la rentabilité des investissements. L'accélération progressive de l'inflation traduisait l'effort de plus en plus désespéré des entreprises pour restaurer leurs marges. Le virage personnifié par Margaret Thatcher et Ronald Reagan a consisté, pour l'essentiel, à provoquer une brutale récession grâce à une hausse inédite des taux d'intérêt, et à démanteler rapidement les entraves à la libre circulation des capitaux. L'objectif conscient était de rétablir un rapport de forces favorable au capital pour réduire le coût du travail, accroître la rentabilité et relancer l'investissement. A la clé, on l'espérait, la croissance et l'emploi.

Confrontés au même moment à la montée en puissance de leurs concurrents japonais, les chefs d'entreprise occidentaux cherchent d'abord à les imiter. Missions d'étude et ouvrages savants sur le " modèle japonais " se multiplient tout au long des années quatre-vingt, pour comprendre le secret de " la machine qui a changé le monde " (titre d'un ouvrage célèbre du MIT sur le modèle japonais). *Kanban*, *kaizen* et cercles de qualité prolifèrent dans les discours et parfois dans les ateliers. Les spécialistes de la gestion vantent les mérites de la "

production au plus juste ", sans stocks ni défauts. Les responsables des ressources humaines parient sur la " culture d'entreprise " et le " projet partagé ". Nombre de sociologues annoncent l'essor de " l'entreprise communauté ", et des économistes discernent un " nouveau compromis social ". Le " nouveau modèle productif " serait doté de quatre traits principaux : " décentralisation de la production ", " mise en commun de l'expertise ", " salariés qualifiés et adaptables " et " relations du travail coopératives et favorisant l'innovation " (Boyer, 1993, p. 46). Le nouveau rapport salarial se caractériserait, à la japonaise, par " un compromis à long terme entre direction et salariés : compétence et loyauté en échange d'une stabilité de l'emploi et/ou partage des résultats financiers de l'entreprise " (p. 34). Certaines grandes entreprises, dotées à la fois (cela va souvent ensemble) de directions à l'esprit ouvert et de syndicats fortement implantés, se lancent dans d'ambitieux programmes de rénovation de leur organisation et de leurs relations sociales ; c'est le cas par exemple, aux USA, de General Motors avec l'usine Saturn, ou en France, de Renault (" l'accord à vivre ") ou d'Usinor-Sacilor (" Cap 2000").

Pourtant la plupart des entreprises réelles n'empruntent que certains éléments de la panoplie japonaise. Certes dans les ateliers et les bureaux, la décentralisation de l'organisation du travail amène les salariés à travailler directement sous l'influence directe des clients, selon les principes du " juste-à-temps " : on ne produit que ce qui est déjà vendu. Certes aussi, les classifications rigides sautent, la polyvalence et l'auto-contrôle de la qualité s'étendent, la mobilité des salariés entre services se développe, le travail devient plus collectif. Certes encore, les salaires deviennent plus flexibles, grâce à l'essor de l'intéressement aux résultats de l'entreprise. Mais deux aspects fondamentaux du modèle japonais manquent à l'appel. Tout d'abord les entreprises ne se financent plus auprès de banques, partenaires fidèles et stables. Au contraire, elles se désendettent et font appel aux marchés financiers anonymes et volatils. Ces derniers – on y reviendra – ne fournissent en réalité guère de capitaux nouveaux, les profits rétablis suffisant à financer l'investissement courant dans la plupart des cas. Mais ils instaurent de nouvelles disciplines, par leurs exigences infiniment plus élevées que celles des banquiers traditionnels : la libéralisation des mouvements de capitaux leur a donné une fluidité inédite, qui leur permet de se redéployer très rapidement s'ils sont insatisfaits du management d'une entreprise.

Ensuite – et corrélativement – il n'est pas question d'emploi à vie, ni même d'emploi stable : la nouvelle norme est l'emploi précaire, avec l'épée de Damoclès du licenciement qui pèse au dessus des têtes. En France c'est la récession de 1993 qui dissipe les illusions : la brutalité des licenciements est sans précédent, si bien les profits des entreprises françaises ne reculent pratiquement pas. Jusqu'aux années quatre-vingt, c'était la rémunération du capital qui encaissait les chocs de conjoncture. Quand les choses allaient mal, les directions rechignaient à licencier, de crainte des conflits sociaux. A partir des années quatre-vingt-dix c'est la masse salariale qui doit subir sans délai le coût de l'ajustement : les exigences des

actionnaires passent avant les intérêts et l'emploi des salariés. Depuis, année après année, les entreprises même florissantes connaissent une succession de plans sociaux. En cette fin de siècle 75% des embauches sont pratiquées en contrat à durée limitée (CDD) ou en intérim. Quant aux salariés stables, ils demeurent certes majoritaires dans les entreprises (59 % des salariés ont plus de cinq ans d'ancienneté, selon les enquêtes de l'INSEE sur l'emploi) : mais ils constatent la précarité de leur situation en assistant, impuissants, aux plans sociaux qui frappent autour d'eux.

### La mondialisation financière

Le modèle productif émergent tire sa force de la mondialisation financière. On dit souvent que la mondialisation a résulté de façon inéluctable des progrès des technologies de l'information et des télécommunications, qui permettent le transfert instantané de sommes colossales d'un point de la planète à un autre. En réalité, si la technologie a joué un rôle, c'est – comme souvent – un rôle permissif : elle a indiscutablement donné des ailes plus puissantes à la finance. Mais ce sont les politiques qui ont libéré ces ailes des liens qui les entravaient : " il a fallu plus de deux siècles, depuis le scandale de Law jusqu'aux mesures établies après la grande vague de faillites bancaires des années 1930, pour créer un ensemble de règles encadrant l'activité financière aussi strictement que possible. Pour les mettre à bas quelques vingt ans auront suffi " (Chesnais, 1998, p.210).

Jusqu'aux années soixante-dix les marchés financiers internationaux, d'actions, d'obligation ou de devises, étaient contrôlés par les institutions nationales (trésor et Banques centrales) dans le cadre des accords de Bretton Woods. Les multinationales, puis les pays producteurs de pétrole, trouvèrent commode, au cours des années soixante-dix, de développer un marché financier directement international, échappant au contrôle de la Banque centrale américaine, le marché des "euro-dollars". Tout a basculé au début des années quatre-vingt, quand le gouvernement Reagan décide de financer son énorme déficit budgétaire en recourant à ce marché international. Dès lors, par conviction politique mais aussi pour convaincre les investisseurs d'alimenter ses besoins, le gouvernement américain entreprend de libéraliser le mouvement des capitaux. Les taxes, les contrôles des changes, les réserves obligatoires, les agréments préalables au lancement d'instruments financiers nouveaux, tous ces éléments de régulation qui n'existaient pas sur les marchés d'euro-dollars, sont alors supprimés sur les marchés financiers britannique et américain. Les autres pays industrialisés sont progressivement amenés à imiter l'exemple anglo-saxon avant que le FMI ne l'impose au reste de la planète. Résultat de choix politiques facilités par des innovations technologiques, la mondialisation financière allait bouleverser non seulement le monde de la finance mais la sphère productive elle-même. La liberté nouvelle donnée aux acteurs financiers provoque une croissance fantastique de leurs activités : la finance devient la



branche d'industrie de loin la plus dynamique de l'économie capitaliste. Le renversement des sécurités réglementaires et le décloisonnement total des marchés provoque une explosion des risques (sur les taux de change, les taux d'intérêt, les cours des actions ou des produits...) qui appelle en retour des besoins d'instruments financiers nouveaux pour s'assurer contre ces risques. C'est l'essor sans précédent des " produits dérivés " , qui ne figurent même pas au bilan des institutions financières, et aggravent le risque global qui pèse sur le système.

### La finance comme pouvoir

La justification officielle du recours aux marchés financiers est, en général, la nécessité d'y trouver des capitaux : les entreprises qui introduisent leur capital en Bourse proclament vouloir lever des fonds pour financer leurs investissements et leur croissance. Les libéraux affirment haut et fort que les marchés financiers sont l'instrument le plus efficace pour allouer les ressources aux agents et aux projets les plus inventifs, les plus intelligents, bref les plus rentables. Il y a peu de croyance aussi généralement admise qui soit aussi erronée. Certes, il ne s'agit pas de nier que, pour des petites entreprises innovantes (des " start-ups ") inconnues des banques et porteuses de projets à haut risques, le financement par le marché représente une solution intéressante : le NASDAQ américain et le capital-risque européen permettent à des entrepreneurs audacieux de financer leurs débuts, avant d'être absorbés, en cas de succès, par des groupes aux épaules plus larges. Mais pour la plupart des grandes entreprises, ce n'est pas pour se financer qu'on a recours au marché financier. D'abord parce que le coût des fonds propres est extraordinairement élevé : la norme de rentabilité nette imposée par les actionnaires tourne autour de 15% par an, alors que les taux d'intérêt à long terme se situent entre 5 et 8%. En outre les profits sont le plus souvent largement suffisants pour autofinancer les besoins d'investissement. En France le taux d'autofinancement des entreprises dépasse 100% depuis plusieurs années. Pourquoi alors recourir aux marchés ? Pire encore : les statistiques indiquent que les entreprises apportent globalement plus de capitaux aux marchés (sous la forme de placements financiers) qu'elles n'en retirent. Ainsi aux Etats-Unis, les émissions nettes d'actions ont été négatives (-11% de l'investissement des sociétés non financières!) de 1980 à 1997 (Henwood, 1997, p. 72) ; sur le long terme, les émissions nettes ne représentent qu'une source mineure de financement des investissements.

Qu'est-ce qui pousse alors les dirigeants à faire entrer des actionnaires anonymes et inconnus dans le capital de leurs entreprises ? Pourquoi Edouard Michelin, qui n'en a guère besoin, va-t-il se faire coter à Wall Street et appeler les fonds de pension américains dans son capital ?

La croissance, et même la survie, ne sont aujourd'hui possibles qu'en mangeant les concurrents. Face à des concurrents de plus en plus gigantesques, qui bénéficient d'économies d'échelle et de ressources énormes pour la recherche, le développement et la publicité, rester petit est une stratégie risquée. Pour prétendre jouer dans la " cour des grands " il faut pouvoir lancer des raids, des OPA et des " fusions - acquisitions " à coups de milliards de dollars : il faut donc être reconnu sur les marchés financiers. Les actionnaires espèrent qu'en constituant un oligopole, les entreprises fusionnées pourront augmenter plus facilement leurs prix et donc leurs profits.

Mais il existe une seconde raison, sans doute également importante. Même s'ils ne s'en glorifient pas, il est permis de penser que les dirigeants d'entreprise vont aussi chercher sur les marchés financiers des outils disciplinaires. On peut se demander si François Michelin ne vend pas lui-même la mèche quand il déclare : "le jour où je recevrai une lettre d'un fonds de pension étranger, actionnaire de Michelin, me demandant de ne plus investir en France parce qu'on paye trop d'impôts et que les 35 heures sont insupportables, que ferai-je ? " (Michelin, 1998). L'alibi de la pression des actionnaires est idéal pour s'affranchir de toute responsabilité sociale et imposer des restructurations permanentes aux salariés. Aucune entreprise cotée ne peut s'écarter durablement du niveau de rentabilité financière considéré comme " normal " à un moment donné. La loi marxiste de l'égalisation des taux de profit, impulsée par la concurrence entre capitaux, n'est plus seulement une tendance de long terme, autour de laquelle sont possibles d'amples fluctuations, mais une exigence de court terme portée par des actionnaires soucieux de rentabilité immédiate .

Bien entendu la fiction du marché parfait est hors d'atteinte, même dans le cas des marchés financiers. La rationalité des agents est limitée, l'information est loin d'être parfaite et sans coût, des institutions encadrent et limitent les possibilités de transactions en les régulant, les conventions et systèmes de comptabilité différents rendent les comparaisons difficiles, etc... On sait par exemple que les indicateurs de rentabilité financière - par exemple les fameux *price - earnings ratios* (PER) qui rapportent la valeur des actifs propres de l'entreprise au montant annuel des dividendes - diffèrent fortement entre pays, sous l'effet à la fois de différences dans les modes de comptabilisation, d'imperfections des marchés, et d'écarts importants de conjoncture. Mais des agents très actifs s'emploient à combler ces imperfections. Les cabinets d'audit financier sont les chiens de garde des marchés. Il dissèquent en permanence les comportements des firmes pour conseiller les investisseurs. Tous les grands groupes organisent des tournées d'inspection pour les analystes financiers : on les promène dans les usines et les bureaux pour leur montrer la qualité de l'organisation et de la technologie, et le dévouement des équipes à la cause des actionnaires. Le directeur financier de Saint-Gobain affirme tenir plus de 200 réunions par an avec les investisseurs ! Il s'agit aussi, incidemment, d'établir des contacts personnalisés afin de créer un climat de confiance. Car la mauvaise humeur des investisseurs peut se payer

très cher : Alcatel a vu ses cours chuter de 50% en quelques jours d'octobre 1998 par suite d'un retard de communication que les analystes du fonds mutuel Fidelity, gros détenteur d'actions de l'entreprise, ont considéré comme une tentative de dissimulation. Les analystes financiers exigent des managers l'établissement de bilans détaillés quatre fois par an, et de comptes intermédiaires tous les mois. Quand les difficultés d'une entreprise en font une cible pour les vautours, les spécialistes en « fusions-acquisitions » désignent les branches à revigorer (acquisitions) et celles à couper (cessions). Les dernières seront soit fermées après liquidation des actifs, soit restructurées en profondeur pour les rapprocher de la norme de rentabilité en vigueur dans l'activité en question. Il va sans dire que les salariés n'ont guère leur mot à dire dans le processus, et qu'ils doivent prier pour que la branche où ils se trouvent ne soit pas scindée.

### Les salariés au garde-à-vous

Les marchés financiers fournissent donc à tous les acteurs - actionnaires, managers, mais aussi salariés - une mesure immédiatement accessible de la norme d'efficacité économique. Il faut en permanence " être dans la course ", ou se résigner à disparaître. C'est le marché financier, via les directions financières des groupes, qui fixe directement la norme de performance à atteindre à tout prix : les salariés n'ont d'autre choix que de s'y conformer ou de subir la foudre des restructurations. Comme le dit Alain Minc la contrainte exercée apparaît aussi naturelle et inévitable qu'une calamité météorologique : "je ne sais pas si les marchés pensent juste, mais je sais qu'on ne peut pas penser contre les marchés. Je suis comme un paysan qui n'aime pas la grêle mais qui vit avec" (cité par Halimi, 1997, p. ). Ainsi le marché financier fluide est non seulement un puissant instrument de connaissance, qui permet aux dirigeants de fixer à leurs salariés des objectifs ambitieux mais réalistes : " puisque d'autres y parviennent, pourquoi pas vous ? ". Mais c'est en plus un formidable outil disciplinaire : " si vous n'y arrivez pas, tant pis pour vous ". Une menace hautement crédible : les capitaux peuvent se redéployer rapidement, alors que les travailleurs auront du mal à retrouver un emploi de qualité dans un contexte de chômage de masse et/ou de précarité. La norme de rentabilité ne peut être atteinte que si tous les salariés s'y consacrent corps et âme. La négociation n'est pas de mise : seule l'obéissance sans conditions peut calmer ces forces étranges et lointaines.

Pas une obéissance passive ou réticente , mais une adhésion de tous les moments à la cause commune. Dans le même bateau face à la Loi des marchés, salariés et managers doivent coopérer en bonne harmonie, déployer leur esprit d'initiative et leur capacité d'invention, mettre en oeuvre leurs " savoirs, savoir-faires et savoir-être", valoriser leurs compétences. Cette coopération ne provient pas d'une culture d'entreprise, ou de valeurs partagées, qui créeraient des liens et une communauté de sens entre dirigeants et dirigés :

elle est forcée par la pression des marchés financiers et la précarité de l'emploi. L'entreprise néo-libérale réussit le tour de force d'instaurer une discipline d'airain tout en laissant des marges parfois importantes à la créativité des salariés. Cette discipline ne tombe pas directement du ciel des marchés financiers sur la tête des salariés de base : elle doit s'appuyer sur des médiations, des dispositifs organisationnels sophistiqués. Depuis les années soixante-dix, les directions d'entreprise ont progressivement bâti des méthodes d'organisation flexible qui se révèlent aujourd'hui particulièrement adaptées à la transmission des contraintes financières depuis le haut jusqu'en bas de la pyramide. La réduction de la taille des unités productives est une stratégie payante.

" Small is powerful "

Les PME sont à la mode. Elles seraient la source majeure de vitalité économique et de création d'emplois, grâce à leur réactivité bien supérieure à celle des mastodontes du passé. Au début des années quatre-vingt, deux économistes américains, Michael Piore et Charles Sabel (1984), prédisaient l'essor du modèle de la " spécialisation flexible ". A l'image des réseaux de PME du Nord de l'Italie, l'entreprise du futur serait petite ou moyenne, utiliserait des technologies légères et flexibles, disposerait d'une main-d'œuvre qualifiée et mobile, et gagnerait des marchés grâce à sa proximité des goûts des consommateurs. Et il est vrai qu'en Lombardie ou en Vénétie, des centaines de PME familiales prospèrent en proposant des aciers spéciaux, des vêtements élégants ou de superbes faïences. La vitalité de ces " districts industriels ", ou systèmes productifs localisés , repose en particulier sur des coopérations inter-entreprises souvent informelles et sur une mobilisation intelligente des ressources locales (organismes de formations, collectivités, coopératives...).

A l'inverse dans les grandes entreprises les dégraissages massifs et répétés ont fait fondre les grandes concentrations ouvrières, qui constituaient la force de frappe des syndicats. Du côté des grands groupes, l'heure n'est plus à la constitution d'immenses conglomérats diversifiés, comme dans les années soixante, mais au recentrage sur les métiers : chaque entreprise, sous la pression des actionnaires, se concentre sur ce qu'elle sait le mieux faire, et délègue le reste à la sous-traitance. Certains groupes, tel l'américain ATT, vont jusqu'à se démanteler ; tous tendent à simplifier les structures et à externaliser le maximum de fonctions. Ainsi entre 1980 et 1991 les effectifs ont baissé de 35% dans les grandes entreprises industrielles en France, tandis que le secteur des " services aux entreprises " connaissait une croissance de 5 % par an, en termes réels. Les groupes éclatent leurs filiales en unités plus petites pour mieux les contrôler. Ainsi les grands groupes (plus de 10000 salariés) comportent en moyenne 125 entreprises en 1995 contre 40 en 1980 ; en même temps l'effectif moyen employé par chaque filiale a chuté d'un tiers (Vergeau, Chabanas, 1997) .

Alors " small is beautiful " ? Si les usines ont maigri , le modèle des PME familiales en réseau n'a pourtant pas fait école. Elles ne représentent aujourd'hui que 5% des emplois dans l'industrie française (Hecquet, Lainé, 1998). Au contraire la concentration financière n'a jamais augmenté aussi vite. Les grands groupes absorbent massivement les PME les plus dynamiques, qui ont parfois du mal à financer leur croissance et recherchent des parrains puissants (Boccarda, 1998). En 1994, 70% du chiffre d'affaires des "moyennes" PME (200 à 500 salariés) était contrôlé par des groupes, contre seulement 45% en 1985.

Le modèle de « l'entreprise en réseau » permet d'articuler différents modes d'organisation du travail par des liens souples, de type client-fournisseur. Au sommet du réseau, la holding ou l'entreprise qui détient la marque, le « logo » (N. Klein, 2000), le savoir-faire technologique ou commercial. La mobilisation de ses salariés, peu nombreux, peut passer par des salaires élevés (mais flexibles) et des stock-options. Au premier niveau de sous-traitance, on trouve des entreprises de type « néo-fordiste », qui sont chargées de l'assemblage des éléments produits par les sous-traitants de second rang selon des méthodes « néo-tayloriennes ». Les salaires et avantages sociaux, la stabilité des emplois, mais aussi la rentabilité économique, seront plus importants chez les premiers que chez les seconds, qui vont concentrer les emplois précaires, à temps partiel, non qualifiés. Les têtes de réseau, elles, vont capter des profits élevés, dont une part sera redistribuée aux cadres et aux spécialistes rares. On a ainsi décrit un éclatement du salariat en trois couches (Boyer, Beffa, Touffut, 1999) : les « professionnels », nombreux dans les entreprises têtes de réseaux ; les « stables polyvalents », employés plutôt par les entreprises néo-fordistes ; et les salariés soumis à la « flexibilité de marché », typique des sous-traitants de second rang et des segments dominés de l'économie. Description pertinente à condition de rappeler que les « stables polyvalents » sont en permanence sous la menace de politiques de gestion du personnel individualisantes et sélectives.

La montée des PME ne saurait donc masquer la poursuite de la concentration du pouvoir économique, caractéristique intrinsèque du capitalisme. Ce processus simultané de concentration financière et de déconcentration productive est lourd de conséquences du point de vue des rapports de forces sociaux. D'un côté les états-majors disposent, pour leurs décisions d'investissement, d'un éventail d'options sans cesse croissant à l'intérieur de leur sphère de contrôle. De l'autre côté les capacités d'organisation et de résistance des travailleurs sont affaiblies par la diminution des concentrations ouvrières et la flexibilisation des contrats. Derrière les stratégies industrielles et organisationnelles on trouve toujours aussi des enjeux de pouvoir : pour le capital, aujourd'hui " small is powerful ".

## Portes ouvertes à la concurrence

En même temps qu'ils délèguent au marché leurs activités jugées périphériques, les managers des groupes ouvrent grand leurs portes aux forces de la concurrence. Ils découpent les entreprises en filiales, mettent en concurrence leurs établissements, fixent des objectifs de rentabilité à leurs ateliers, créant ainsi autant de centres de profits autonomes. La maison-mère lance des appels d'offres internes pour satisfaire telle demande ou tel programme de production : l'entreprise ou l'établissement mieux-disant emportera le marché. Pour obtenir de la direction du groupe les budgets d'investissement qui permettent de rester dans la course, chaque établissement doit proposer des prix plus bas, des délais plus courts, des prestations plus fiables et de meilleure qualité que les collègues des autres sites du groupe. Pénètre ainsi dans les ateliers et les bureaux l'ardente obligation de la performance financière maximale. Sachant que certains concurrents y parviennent, les état-majors peuvent légitimement fixer les mêmes objectifs à leurs unités. Les directeurs d'usine vont alors faire du *benchmarking* (du copiage, dirait on trivialement), en visitant plus ou moins officiellement des entreprises supposées détenir les "meilleures pratiques" pour une fonction ou un procédé particuliers. Ils vont recourir à des consultants, spécialistes du management par objectifs, du *reengineering* (reconfiguration) ou de toute autre méthode à la mode.

Le renforcement du pouvoir du siège sur les directions locales accroît les moyens de pression sur les salariés : mettant en concurrence les collectifs de travail les uns avec les autres, ce darwinisme interne réduit drastiquement les possibilités d'une action solidaire d'ensemble de ces collectifs, qui équilibrerait le rapport de forces avec la direction générale et les actionnaires. Ainsi les salariés de Renault-Flins peuvent espérer bénéficier d'une grève à Renault-Sandouville, ou même de la fermeture de Renault-Vilvorde, pour "gagner des parts de marché" interne et améliorer leur sécurité d'emploi... à court terme.

## La fluidité nouvelle du capital humain

La gestion des ressources humaines internes est elle aussi de plus en plus subordonnée à la gestion financière. Politiques d'embauche et d'emploi, politiques salariales, politiques de négociation sociale (quand nécessaire), sont au service de l'impératif suprême : satisfaire les normes qu'imposent les marchés financiers. L'ambition des managers est alors, pour faire image, d'aligner la fluidité des ressources humaines sur celle des ressources financières. Michel Bon , le provocateur PDG de France Télécom, a choisi de soigner son image auprès des nouveaux actionnaires attirés par la privatisation partielle : il a créé en 1998 une "Direction des ressources humaines et financières" qui annonce clairement la couleur. Le maître mot est la flexibilité, entendue dans toutes ses dimensions. Les " bureaux nomades "

d'Arthur Andersen en sont une caricature : un consultant qui, entre deux missions chez des clients, veut venir travailler au siège de l'entreprise aux Champs Elysées, doit réserver un bureau et une chaise la veille. Il n'a droit, réduction des coûts oblige, qu'à un petit caisson mobile d'affaires personnelles qu'il déplace de bureau en bureau. Fini les réunions d'équipe, place aux " centres de solutions " où des équipes temporaires de consultants peuvent travailler ensemble, quelques heures ou quelques jours, pour apporter des réponses communes à des clients. Cette organisation reflète l'obsession des managers, chez Andersen comme ailleurs, de fluidifier à l'extrême le processus de travail, de supprimer toute redondance, de reconfigurer radicalement l'organisation à la moindre modification dans les techniques ou les marchés. Espoir suprême : éliminer l'inertie, cette horrible caractéristique humaine...

Robert Boyer a popularisé l'opposition entre flexibilité interne et flexibilité externe. La première serait positive et favorable à la performance de long terme : en acceptant la polyvalence entre fonctions qualifiées, la mobilité interne entre services et entre établissements, la formation continue et la progression de carrière au mérite, les salariés et les entreprises s'engageraient dans une dynamique de construction de compétences collectives et de compétitivité par la qualité. En revanche la flexibilité externe, qui vise avant tout la réduction des coûts par la compression de la masse salariale, favoriserait les ajustements de court terme (licenciements, embauches en CDD) et saperait la capacité d'innovation. Cette opposition doit aujourd'hui être relativisée. Compétitivité-prix et hors-prix doivent se compléter : les entreprises de pointe présentes sur le marché mondial sont soumises à la fois à des pressions très fortes sur les coûts et à des exigences de qualité et d'innovation. Aussi, elles pratiquent à la fois la flexibilité externe - recrutement presque seulement sous CDD ou intérim, plans sociaux à répétition pour adapter à court terme la masse salariale à l'activité - et la flexibilité interne - polyvalence, équipes autonomes, formation, ... La part des emplois précaires ne cesse d'augmenter. Certes les CDD et intérimaires ne représentent encore que 10% des salariés en 1998 mais la progression est rapide, du fait que la plupart des embauches sont précaires. Et surtout le CDI n'est plus une garantie d'emploi durable ; le licenciement individuel n'est pratiquement soumis à aucune restriction (si ce n'est l'obligation de payer les indemnités légales). La succession des plans sociaux dans la plupart des grandes entreprises est un puissant outil de flexibilisation des salariés restants. Les groupes français aux politiques sociales les plus avancées – Péchiney, Danone ou Renault – se sont convertis sans états d'âme aux nouveaux principes de gestion flexible des ressources humaines.

## L'organisation néo-libérale du travail : l'autonomie contrôlée

Les nouveaux modes d'organisation du travail se révèlent en fait remarquablement adaptés à la domination des critères financiers. Au début des années soixante-dix l'organisation hiérarchique et rigide caractéristique du taylorisme et du fordisme était devenu un obstacle à la compétitivité, qui demandait davantage de réactivité pour assurer la satisfaction immédiate du client. Mais cette rigidité était nécessaire pour maintenir le contrôle sur des travailleurs fortement organisés, à une époque où la menace du chômage ne faisait plus peur. La trouvaille du modèle néo-libéral est d'avoir libéré l'organisation du travail tout en approfondissant la domination sur les travailleurs. Les premières équipes autonomes de production ont fleuri dans les années 70, pour " revaloriser le travail manuel " comme on disait sous Giscard. Il s'agissait de redonner du sens au travail : à la fois pour limiter les frustrations, génératrices de conflits, ressenties par les OS et les victimes de la parcellisation ; et pour réaliser des gains de productivité en mobilisant davantage l'intelligence des travailleurs. Certaines entreprises américaines avaient anticipé sur les tendances actuelles dès les années soixante: ainsi ATT avait réorganisé ses pools d'employées de façon à leur laisser plus d'autonomie dans la réponse à la clientèle. Le recul de la prescription des tâches nécessitait de faire confiance aux salariées, mais une confiance « toute relative (car) la liberté laissée à l'ouvrière dans l'exécution de sa tâche est strictement délimitée par les besoins du marché. C'est la demande des clients qui impose le rythme de travail " (Pignon, Querzola, 1973).

Ces expériences sont restées isolées jusqu'au milieu des années quatre-vingt. C'est alors que sous l'influence notamment du modèle japonais, se développent les réorganisations " centrifuges " : cercles de qualité, équipes autonomes, groupes de projet, etc... La dimension collective et l'autonomie des opérateurs de base sont non seulement tolérées comme par le passé, mais explicitement glorifiées. Le terme américain d' *empowerment* - intraduisible en français, mais qui implique une remise de pouvoir au travailleur de base - , exprime particulièrement bien la nature de ce pari managérial. Car il s'agit bien d'un pari : comment déléguer du pouvoir sans perdre le contrôle ?

Les managers empruntent à cet effet deux voies, pas nécessairement exclusives l'une de l'autre : la standardisation des procédures et celle des résultats. Standardisation des procédures, non pas des procédés : ainsi les normes de qualité, telles ISO 9000, qui deviennent quasiment obligatoires pour les PME sous-traitantes, ne visent pas tellement à imposer des gestes précis ou des temps déterminés à l'avance aux opérateurs : il s'agit surtout de les contraindre à remplir des formulaires et à respecter des procédures qui permettront, en cas d'incident ou de réclamation, d'identifier précisément la cause du problème et les responsabilités. C'est particulièrement nécessaire quand l'entreprise travaille sans aucun stock en " flux tendus ", soumise à une tension extrême exercée par les clients.



Cette obligation de " traçabilité " ressemble fort à l'exigence de transparence que les actionnaires imposent aux managers : dans un cas comme dans l'autre rien ne doit échapper à l'œil du maître. Si les actionnaires demandent des rapports trimestriels ou mensuels aux administrateurs, les managers soumettent souvent les opérateurs à des évaluations hebdomadaires ou quotidiennes des performances collectives. Ainsi chez DHL, le leader de la livraison rapide, un manager déclare qu' "on (lui) demande des comptes sur les résultats mais pas sur le style de management" (L'Expansion, 22/10/1998). Le journaliste observe néanmoins que " le reporting mensuel qu'il fait remonter au siège est une véritable usine à gaz. Outre les indicateurs classiques financiers et de ressources humaines (absentéisme, turnover, " état d'esprit général "), il fournit de 20 à 25 données sur la qualité du service : taux de performance sur les livraisons avant 9 heures, avant 10 h 30 et avant midi, nombre d'informations transmises dans l'heure sur le réseau, contrôle de remplissage des bordereaux, etc... Tous ces critères entrent dans le calcul de sa rémunération mensuelle" .

Toutefois cette voie n'est praticable que pour des activités où les produits sont stabilisés et standardisés. Quand la concurrence exige l'innovation ou la qualité dans des conditions largement imprévisibles, le respect de procédures strictes (qui a toujours un coût) et d'indicateurs pré-définis devient un handicap. L'autre voie est alors la standardisation des résultats sous l'empire de la finance. Les équipes autonomes et groupes de projet peuvent fleurir, largement maîtres de leurs méthodes de travail, mais aiguillonnés sans cesse par les objectifs et obligations de reporting imposés d'en haut. Ainsi chez les constructeurs automobiles, où aussi bien les groupes de projet internes que les sous-traitants se voient fixer des délais et des objectifs précis (souvent un coût global à ne pas dépasser pour une pièce ou un ensemble de pièces), et sont ensuite " libres " de s'organiser comme ils l'entendent.

Les directions d'entreprise obtiennent de leurs salariés le meilleur de leur capacités créatrices en tablant essentiellement sur la crainte du chômage. Toutefois les salariés les plus qualifiés, ceux qui détiennent les compétences-clés pour l'entreprise, ne sont pas soumis à la même précarité que ceux qui n'occupent que des fonctions annexes moins stratégiques : le dualisme entre un noyau dur fidélisé, hautement qualifié et intégré à l'entreprise, et une périphérie instable, est aujourd'hui un trait général, à des degrés divers. Cependant même les salarié du noyau dur sont soumis à une gestion individualisée des carrières qui rend crédible la menace d'exclusion au cas où les résultats obtenus seraient trop décevants...

Les équipes autonomes de production et les groupes de projet demeurent minoritaires dans les entreprises françaises, marquées par un néo-fordisme fortement enraciné (Coutrot, 1998). La majorité des entreprises se contente encore de développer une polyvalence peu qualifiée, élargissant par exemple les compétences des ouvriers à des opérations élémentaires de maintenance, ou favorisant les rotations entre postes pour faciliter le

remplacement mutuel des salariés en cas d'imprévu. Néanmoins la pression de la hiérarchie directe s'est relâchée par rapport aux années soixante, le nombre de niveaux hiérarchiques a été réduit, les rapports de travail se sont assouplis : on ne dirige pas un ouvrier bachelier comme on dirigeait un immigré illettré. Ce que l'autorité du chef ne peut plus faire, c'est l'autorité du client et des marchés qui le prend en charge : l'autonomie est, par une ruse de l'histoire, la solution ultime à l'éternel problème du contrôle capitaliste du travail.

### Le jeu dangereux des dirigeants

Les procédés modernes d'organisation et de contrôle du travail ont formidablement renforcé le pouvoir des grands managers par rapport aux salariés et aux cadres intermédiaires. Mais la montée simultanée du « gouvernement d'entreprise » (la *corporate governance*) signifie une perte décisive d'autonomie de ces managers au profit des actionnaires. Les dirigeants des grands groupes pouvaient tirer un certain pouvoir de leur rôle d'intermédiation entre les intérêts contradictoires des actionnaires et ceux des salariés . La *corporate governance* vise à leur retirer ce pouvoir en les soumettant au contrôle et à la sanction permanente des conseils d'administration. Le capitalisme français avait des traits fort désagréables aux yeux des investisseurs étrangers, notamment des fonds de pension anglo-saxons : pouvoir exorbitant des PDG au sein des Conseils d'administration, manipulation de l'information vis à vis aussi bien des salariés que des actionnaires, administrateurs absentéistes ou passifs, participations croisées à l'infini qui permettaient à quelques grands patrons de siéger dans les Conseils d'administration les uns des autres et de se renvoyer l'ascenseur au détriment du pouvoir de contrôle des actionnaires ... Elaboré à la demande du CNPF, le rapport Vienot publié en juillet 1995 a repris certaines exigences des investisseurs : "transparence" au sein des Conseils d'administration ; nomination d'administrateurs "indépendants", c'est-à-dire sans lien d'intérêt (direct ou indirect) avec le groupe ; limitation du cumul des mandats dans divers Conseils d'administration ; création de comités spécialisés au sein des Conseils, notamment pour décider de la rémunération des dirigeants. L'utopie de l' "administrateur indépendant" ressemble fortement à celle du "banquier central indépendant" : un individu libre de toute attache, dévoué à la seule cause du bon fonctionnement des marchés, est en pratique au mieux un théologien du marché, et en réalité plutôt un agent dévoué des opérateurs financiers.

La mise en oeuvre de ces réformes est fort lente, car elle heurte de front les intérêts d'une petite caste de hauts dirigeants habitués à une tranquille irresponsabilité. Ainsi le projet de loi gouvernemental sur le droit des sociétés, élaboré par le ministère de la Justice à l'été 1998, a soulevé l'indignation des grands patrons parce qu'il prévoit l'interdiction du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général, sauf si les statuts de la société le prévoient explicitement... Mais les choses évoluent , car la pression des fonds de pension

anglo-saxons - qui détiennent aujourd'hui plus du tiers des actions cotées à la Bourse de Paris - est irrésistible. Les investisseurs anglo-saxons y imposent des instruments homogènes d'évaluation des performances : ainsi la vogue de la "valeur actionnariale" (*shareholder value*) se répand-elle irrésistiblement depuis quelques années. Elle réduit la performance de l'entreprise à la question de savoir combien celle-ci a rapporté à ses actionnaires en dividendes et plus-values. Ce processus gagne tous les pays européens, même l'Allemagne, qui disposait pourtant traditionnellement d'un système solide et efficace d'alliances entre banques et industries, mais où les actionnaires étaient traités en parents pauvres... Seules les firmes à caractère familial peuvent échapper à cette loi des marchés financiers, dans la mesure où une communauté d'actionnaires peut accepter une rentabilité moindre.

Dans la plupart des grands groupes les PDG sont devenus éjectables en cas de performance insuffisante. Le renforcement de leur pouvoir vis à vis des salariés est corrélatif de leur affaiblissement par rapport à leurs actionnaires. Ils sont eux-mêmes pris dans l'engrenage de la précarité - certes adouci par des " parachutes dorés " et autres confortables indemnités. Le capitalisme français a, au cours des années quatre-vingt-dix, perdu une part décisive de son autonomie en ouvrant grand ses portes aux investisseurs anglo-saxons. Ce qui n'empêche pas les capitalistes individuels, eux, de s'en tirer mieux que jamais.

Un retour en arrière est-il possible ? Certains, comme les responsables de la CFDT ou l'économiste Michel Aglietta, caressent l'espoir d'un développement rapide de fonds d'épargne salariale partenariaux, voire syndicaux, qui offriraient aux groupes français une assise financière stable et permettraient un contrôle social sur la finance en privilégiant les investissements « socialement responsables ». Mais on voit mal pourquoi les gestionnaires de ces fonds - en situation de concurrence avec les fonds anglo-saxons - auraient des comportements très différents. Les fonds de pension américains, parfois contrôlés par des syndicats, toujours gérés par les mandataires des salariés, le sont dans une optique strictement capitaliste : ne s'agit-il pas d'abord d'assurer un rendement optimal aux épargnants ? En outre la communauté financière est un milieu bien particulier : comment les gestionnaires de fonds paritaires ou même syndicaux échapperaient-ils à la course au rendement maximal, seule mesure objective de la valeur individuelle d'un professionnel de la finance digne de ce nom ? Surtout, la coupure entre salariés actionnaires (qui ont intérêt aux restructurations permanentes) et salariés précaires ou peu qualifiés, trop pauvres pour épargner, porterait un coup mortel à ce qui reste de solidarité au sein du salariat (Friot, 1999).

Est-il si sûr que les évolutions qu'on vient de décrire soient si nouvelles que cela ? Après tout, diront certains, les capitalistes ont toujours pressé le citron au maximum, et ne se sont jamais gênés pour le jeter quand il n'était plus assez juteux. Ils ont toujours essayé d'imposer aux salariés des prescriptions et des contrôles minutieux. Et si les actionnaires les soumettent

maintenant au même régime, cela ne concerne guère les travailleurs. Notre thèse est au contraire que le régime néo-libéral transforme radicalement la manière d'obtenir la productivité dans l'entreprise. Pour en juger il est utile de revenir sur les conditions théoriques et historiques d'affirmation des diverses formes de coopération productive qu'a connu le capitalisme.

## Les mystères de la coopération productive

Le zèle est un facteur clé de la productivité. Les sociologues du travail, depuis plus de 70 ans, ont rapporté des usines et des bureaux d'innombrables observations qui le démontrent (Desmarez, 1986). Sans la conscience professionnelle ou la bonne volonté des salariés, les objectifs de productivité et de qualité fixés par les managers seraient rarement atteints. Ils ont surtout montré, contre leurs collègues économistes, que ce zèle ne dépendait pas seulement - et parfois pas du tout - des sanctions et des récompenses officielles. Certes les managers élaborent des politiques sophistiquées pour organiser, prescrire, régler, contrôler le travail. Certes aussi, ils utilisent l'éventail des primes, des promotions, des mises à pied et des licenciements pour motiver les travailleurs. Mais dans les entreprises réelles l'ardeur au travail est rarement récompensée, et la négligence passe souvent inaperçue. Car presque toujours le travail est collectif : en cas d'incident il est difficile, coûteux, voire impossible si les travailleurs ne s'y prêtent pas, de démêler l'écheveau des responsabilités. Et pourtant le travail est fait, et souvent bien fait.

### La régulation autonome

Une des conclusions majeures de la littérature sociologique sur le travail, heurte de front les présupposés des économistes comme les croyances spontanées des managers : les salarié(e)s, dans la plupart des situations concrètes de travail, coopèrent gratuitement. Ils échangent des informations qu'ils pourraient garder pour eux sans que personne ne le sache. Elles préviennent le chef d'un bruit bizarre et imperceptible sur un équipement alors qu'une panne leur permettrait de souffler. Ils s'escriment pour faire sortir la production alors que les ordres qu'ils reçoivent sont incomplets et incohérents. Ils bricolent des dispositifs sur leur machine qui réduisent la fatigue et l'usure, ou se passent des astuces et des trucs qui économisent les matières. Elles travaillent sans compter leur temps pour finaliser un projet dans les temps. Elles sourient au client et se mettent en quatre pour être utile même si aucun chef n'est dans les parages. Elles rassurent et confortent les patients alors que leur avancement n'en sera pas accéléré. Alors que les économistes néo-classiques sont obsédés par le personnage du "tire-au-flanc" et du "passager clandestin" - cet agent économique "rationnel", qui ne pense donc qu'à maximiser son "utilité" en paressant, trichant, mentant et volant dès qu'il pense pouvoir le faire sans être pris - l'observation quotidienne montre que l'attitude contraire est au moins aussi courante. Du moins quand les salariés estiment que

leur patron est lui-même correct. Comme le dit Burawoy (1979) la question pertinente pour la sociologie et pour l'économie du travail est : "*pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant*", malgré les incohérences de la prescription du travail et l'absence de contrôles et de sanctions effectifs.

Mais pourquoi la majorité des salariés se comportent-ils ainsi ? Pas parce que l'être humain serait naturellement bon et honnête. Certainement pas non plus pour les beaux yeux du patron ou des actionnaires de l'entreprise : ces personnages lointains et énigmatiques ne soulèvent que rarement l'enthousiasme de leurs salariés. Alors, pour plaire à leurs supérieurs immédiats ? Parfois, oui ; et aux collègues également. Gagner et conserver l'estime des chefs ou des pairs est, bien souvent, le principal ressort de l'engagement dans le travail. Lutter contre l'ennui, aussi : quand on s'est fixé des objectifs ambitieux, on concentre son énergie et son intelligence à les atteindre : le temps passe alors incroyablement plus vite. Le sociologue américain Michael Burawoy, dans son livre "Manufacturing Consent" (1979), donne ce qui restera probablement comme la description la plus subtile de la coopération productive - "l'assentiment" - dans la grande entreprise industrielle des années soixante-dix. Les ressorts de l'engagement productif y sont analysés à partir d'une expérience d'observation participante en atelier. Burawoy montre comment la productivité et la paix sociale sont obtenues, simultanément, par l'enrôlement des salariés dans des "jeux", dont les enjeux sont à la fois l'estime de soi et des autres, et la victoire contre la souffrance et l'ennui. Pourquoi les travailleurs font-ils du zèle ? Pour "réduire la fatigue, faire passer le temps, atténuer l'ennui, (...) et les gratifications sociales et psychologiques de réussir un travail difficile, tout comme la stigmatisation sociale et la frustration psychologique attachée à l'échec dans une tâche facile". La proximité avec les thèses de Christophe Dejours est évidente : "le travail ne produit pas la souffrance, c'est la souffrance qui produit le travail" (Dejours, 1994, p. 129). Pour Burawoy, le jeu est efficace parce qu'il offre des compensations psychologiques individuelles au travailleur face à un travail répétitif. Mais il s'agit aussi et surtout d'une affaire de prestige. L'ouvrier s'engage à fond dans son travail non pour accroître les profits de la firme, ni même pour augmenter son salaire, mais afin de s'affirmer comme un membre à part entière d'une communauté, d'un groupe de pairs. L'entreprise croit mettre en oeuvre une politique salariale qui fait appel à l'appât du gain - et les salariés sont souvent eux-mêmes parties prenantes de ce discours, le seul légitime. Mais l'analyse attentive des pratiques effectives montre le rôle décisif de ces normes micro-sociales pour expliquer l'engagement des travailleurs.

Chez le sociologue Jean-Daniel Reynaud, c'est la notion de "régulation autonome" qui exprime cette participation clandestine des travailleurs à l'efficacité de l'organisation. La direction de l'entreprise édicte des règles et des prescriptions concernant le travail - la "régulation de contrôle", qui fournit le cadre officiel de l'organisation et d'évaluation du travail. Mais ils s'illusionnent gravement, les managers qui pensent avoir réglé les problèmes

d'organisation par des instructions. Dans la réalité les imprévus foisonnent et ne peuvent être surmontés efficacement que par de petits ajustements informels entre les salariés, ou entre les salariés et les clients, les fournisseurs, les sous-traitants... Aussi stricte et rigoureuse soit-elle, l'organisation du travail ne peut se dispenser de "l'ajustement mutuel" (comme dit Mintzberg) entre les actions des salariés. Ces ajustements ne sont pas cahotiques et ne sortent pas du néant : ils s'inscrivent dans l'histoire des collectifs de travail, ces "communautés pertinentes de l'action collective" (Segrestin, 1990). Ils obéissent à des règles, des usages, des savoir-faires, des routines, transmises oralement la plupart du temps, rarement formalisées, souvent inconnues des niveaux hiérarchiques élevés : cette "régulation autonome" apporte son concours indispensable à la régulation de contrôle pour garantir la bonne marché de la production. "Le travail est précisément ce que les travailleurs doivent ajouter aux procédures et à l'organisation du travail prescrite, pour faire face à ce qui n'a pas été prévu et qui parfois ne peut pas l'être au niveau de la conception" (Dejours, 1998, p.74). Si les managers se rendent compte de la réalité du fonctionnement de l'organisation, ils peuvent admettre la légitimité de l'intervention des travailleurs sur l'organisation du travail, et les faire pleinement participer aux décisions. On pourrait assister alors à la "régulation conjointe" de l'organisation du travail.

Le statut de cette notion de régulation conjointe n'est d'ailleurs pas toujours très clair : caractérise-t-il le fonctionnement des entreprises réelles, ou s'agit-il plutôt d'un idéal normatif, que le chercheur cherche à promouvoir en en identifiant des éléments émergents? Dans les années Mitterrand les chercheurs français se sont souvent éloignés de l'attitude traditionnellement critique de la sociologie du travail, et ont apporté leur contribution au "réenchantement" ou à la réhabilitation de l'entreprise. Ils ont privilégié une vision euphorique de l'évolution des rapports sociaux de travail. Les entreprises les plus modernistes - Usinor-Sacilor, Péchiney, Danone ou Renault-Douai - ont ainsi reçu plus que leur quota de chercheurs, sociologues, gestionnaires et économistes, en quête du "nouveau modèle productif" porté par la "modernisation négociée" des relations sociales, et promu par la fraction éclairée du patronat français, représentée par Jean Gandois et son plaidoyer pour la « performance globale ». Aujourd'hui encore certains poussent même la bonne volonté jusqu'à voir, dans les entreprises françaises de cette fin de siècle, l'émergence d'une "régulation conjointe de l'emploi" (Bélangier, Thuderoz, 1998) entre le patronat et les organisations syndicales.

#### La perplexité des économistes

Depuis la moitié des années quatre-vingt les économistes eux aussi se sont focalisés sur les notions de "coopération", de "confiance" ou de "culture d'entreprise", pour rendre compte du relatif déclin des méthodes habituelles de contrôle hiérarchique et d'incitation

monétaire. Pour les économistes orthodoxes, le problème théorique est le suivant : comment rendre compte du fait que les salariés semblent si souvent coopérer gratuitement, en l'absence de sanctions ou d'incitations réelles ? Pour demeurer fidèles à la fiction fondatrice selon laquelle l'individu est souverain et purement égoïste, ils n'ont pas ménagé leurs efforts depuis une quinzaine d'années. L'énorme défi consiste à expliquer la transmutation du plomb de la rationalité égoïste - seule reconnue aux agents économiques - en l'or de la confiance et de la coopération. Car chaque salarié, s'il a intérêt à la bonne santé de l'entreprise, peut compter surtout sur les autres salariés pour l'assurer : il se comporte alors comme le *passager clandestin* qui ne contribue pas à couvrir le coût du service qu'il utilise. Opportuniste et paresseux par nature, il va tirer au flanc, sacrifier la qualité à la quantité pour faire du rendement, négliger d'entretenir un équipement coûteux, ignorer une anomalie non repérable par la Direction. Celle-ci doit s'accommoder d'une irréductible incertitude sur le comportement individuel du salarié (l'incertitude organisationnelle, cf. Chapitre 3). Impossible en effet de prévoir et contrôler parfaitement les aléas qui surgissent au jour le jour. Les performances individuelles ne sont pas vraiment observables ; cela coûterait cher de surveiller et de contrôler plus étroitement le travail ; l'information sur les aléas est imparfaite ; et de toute manière aucun manager n'est assez intelligent pour connaître à chaque instant la réponse optimale aux problèmes rencontrés par chaque salarié.

La coopération est donc nécessaire : mais comment surgit-elle malgré l'égoïsme individualiste des agents économiques rationnels ? A l'issue de nombreuses tentatives (Coutrot, 1998, Chap. 4 pour un aperçu), les théoriciens ont abouti à des résultats décevants. La coopération des salariés est possible, mais il y a une infinité d'autres issues tout aussi probables. Pour qu'elle adienne, il faut que patrons et salariés aient *confiance* : c'est-à-dire que le patron soit convaincu que le salarié ne va jamais tricher, et vice-versa ; mais il faut aussi, que le salarié sache que le patron sait qu'il ne va pas tricher, et vice-versa ; et ainsi de suite. Car si le moindre doute s'insinue, chacun cherchera à anticiper la trahison de l'autre, pour ne pas être le dindon de la farce ... Mais comment les agents peuvent-ils mettre entre parenthèses leur rationalité instrumentale individuelle, et se fondre dans un collectif qui leur permet d'atteindre un optimum social - et individuel - plus élevé que l'équilibre concurrentiel ? Bien malin l'économiste néo-classique qui saura répondre...

#### La coopération dans l'entreprise Japonaise

L'entreprise japonaise semble obtenir de ses salariés une coopération sans faille, alors même que les performances individuelles sont en grande partie inobservables, et que la Direction met les salariés en concurrence les uns avec les autres pour obtenir des promotions au mérite. Dans son ouvrage de référence (1991), l'économiste japonais Aoki se demande



pourquoi diable le salarié japonais coopère-t-il : "comment la coopération au sein des équipes de travail peut-elle se concilier avec une telle concurrence entre individus? (p. 74). Toutefois on est frappé par l'imprécision de sa réponse. Aoki invoque un curieux "principe de réciprocité" qui, "s'il se développe dans le cadre de la hiérarchie horizontale (de telle sorte que les autres m'aident à leur tour), apparaîtra alors une conjonction efficace de mes efforts et de l'aide des autres» (p. 89). Qu'est-ce donc que ce principe de réciprocité ? Comment le concilier avec la rationalité instrumentale individualiste de l'*homo oeconomicus* ? Non seulement Aoki n'en dit rien, mais il semble bien qu'il abandonne en douce l'hypothèse de rationalité habituelle. Ainsi, l'entreprise japonaise, en cas de récession, ne licencie pas car elle veut préserver "la valeur de ce capital que représente l'esprit d'équipe ; (car) les salariés n'étant pas tous traités de la même façon au moment du licenciement, les bonnes relations entre les membres de l'équipe d'atelier peuvent être compromises pour l'avenir" (p. 91). Voilà qui sous-entend, évidemment, la force d'une norme morale d'équité au sein du collectif. En une sorte d'aveu d'impuissance Aoki parle plus loin du rôle décisif de la "culture d'entreprise"... Manière voilée (ou involontaire) de reconnaître que la rationalité des êtres humains décrite par l'économie standard, ne rend pas compte de ces accords imprécis et multilatéraux fondés sur la culture, la coutume, la réputation, bref sur le jeu des normes sociales.

Rares sont les économistes néo-classiques qui franchissent le pas, et acceptent de reconnaître explicitement le rôle des acteurs collectifs, des conventions et des normes sociales dans la coordination économique. Pour comprendre ce surgissement de la culture et du collectif, il faut en effet pour le moins relativiser l'hypothèse de rationalité instrumentale individuelle qui donne toute sa puissance à l'édifice théorique néo-classique, et qui facilite considérablement sa formalisation mathématique. Les tentatives théoriques de fonder l'émergence de la coopération sur des comportements non-coopératifs ... sont vouées à l'échec. Une stratégie plus fructueuse nous semble consister à poser que la spécificité de la coopération est justement... d'échapper à la rationalité instrumentale individuelle : un comportement est coopératif justement s'il vise non la satisfaction d'un intérêt matériel personnel, mais la production ou la reproduction de ressources symboliques, par l'adhésion à des normes collectives.

#### Rationalité instrumentale, rationalité symbolique

Les observations de la sociologie du travail et les impasses théoriques de la micro-économie traditionnelle nous amènent à la même conclusion : on ne peut pas comprendre la coopération productive sans relativiser largement l'hypothèse de rationalité instrumentale individuelle. L'idée selon laquelle les êtres humains ne seraient rationnellement motivés que par l'appât du gain ne suffit pas à rendre compte des comportements réels des agents

économiques. Pire encore : ce n'est qu'en renonçant au moins en partie à cette rationalité étroite et bornée, que les agents peuvent coopérer efficacement et obtenir certains résultats économiques supérieurs.

La coopération n'est pas le seul phénomène économique qui échappe à la pure rationalité instrumentale. Depuis longtemps les économistes désespèrent de comprendre pourquoi des travailleurs s'organisent collectivement. Car pris isolément, aucun salarié n'a intérêt à se syndiquer : mieux vaut refuser de payer des cotisations et de participer à des actions, et empocher le bénéfice des hausses de salaire obtenues par les autres travailleurs qui adhèrent au syndicat. Mais si chacun tient ce raisonnement, aucun syndicat ne peut logiquement exister. Les économistes néo-classiques en concluent que les syndicats n'ont que deux manières de survivre : réserver le bénéfice de certains services à leurs membres (par exemple l'assurance chômage) ; ou contraindre les salariés à adhérer (par la menace ou la force de la loi) (Olson, 1978)... La grève est un autre exemple d'action collective impossible : si les salariés étaient économiquement rationnels, chacun laisserait les autres prendre le risque de cesser le travail, et récolterait les fruits de la négociation.

Mais si l'action collective semble parfois irrationnelle et imprévisible aux yeux de ceux dont elle menace les catégories mentales ou les intérêts (voir les réactions de l'intelligentsia française aux mouvements sociaux de Décembre 1995...), elle n'en a pas moins sa rationalité propre. Il faut nécessairement accepter une conception élargie de la rationalité de l'action si l'on veut comprendre sa dimension collective. Les individus naissent dans des communautés socialement constituées, où existent des valeurs, des normes sociales, qui orientent les comportements et facilitent la coordination des actions. Un client qui entre dans un magasin vide quand la commerçante est à la cave, va rarement s'emparer de la caisse. Bien sûr la force de ces normes morales, qui délimitent les frontières sociales du bien et du mal, n'est pas invariante dans l'espace et dans le temps. Elle tend probablement à s'affaiblir avec les processus d'individualisation que connaissent nos sociétés, et qui est la définition même de ce qu'on appelle la modernité. Mais des normes éthiques s'affirment alors souvent : les sociologues ont observé que même dans des secteurs de la société les moins soumis à la morale dominante, existent néanmoins des normes sociales, certes spécifiques, mais actives dans la régulation des comportements : ainsi des milieux carcéraux, ou des bandes de jeunes des quartiers "difficiles"... La morale héritée s'affaiblit, mais des normes éthiques s'élaborent au sein de collectifs aussi divers que des métiers, des associations, des réseaux, des communautés politiques.

En s'inspirant librement de la théorie de l'action de Jürgen Habermas (cf Coutrot, 1998, Chapitre 5), on peut opposer la "rationalité instrumentale", grâce à laquelle deux individus se coordonnent en fonction de leurs intérêts individuels respectifs, et la "rationalité communicationnelle", qui permet la coordination de l'action par le jeu de normes éthiques ou morales. Dans le premier cas, c'est la carotte et le bâton qui orientent le comportement

de l'agent ; dans le second, c'est le désir de l'acteur d'être reconnu comme membre d'une communauté, en respectant ses valeurs. Contrainte et incitation contre sens éthique ou moral : les fondements de ces deux ordres de rationalité sont clairement distincts, bien qu'étroitement interdépendants. Car l'identification à une communauté est d'autant plus forte que celle-ci fournit non seulement des repères collectifs, mais des garanties et avantages matériels ; on s'identifie plus facilement à des dominants qu'à des dominés. Inversement, comme Max Weber et Emile Durkheim l'avaient remarqué, des individus qui collaborent durablement pour des motifs au départ strictement utilitaires, peuvent en venir à développer des liens de type communautaire. Leur association dépasse alors son seul objectif externe et apparent pour devenir aussi un but en soi. Ainsi se créent des collectifs de travail ou de voisinage qui cherchent à se reproduire : les individus développent ensemble des usages, des coutumes, des signes de reconnaissance mutuelle. La rationalité symbolique, c'est le jeu des interactions par lesquelles des individus cherchent à faire durer ces collectifs, grands ou petits.

Pour utiliser les termes de Pierre Bourdieu, on pourrait dire que la rationalité instrumentale est ce qui pousse un individu à rechercher le maintien ou l'accroissement de son capital économique, alors que la rationalité symbolique vise évidemment à favoriser l'accumulation du capital symbolique. Mais il s'agit sans doute là d'un usage abusif du terme de capital : ce dernier ne désigne pas un stock de richesses (ou de prestige) mais un rapport social entre des classes. Une employée qui se rend tous les matins à son bureau pour y faire un travail monotone et ennuyeux, n'accumule pas du capital économique, mais cherche seulement à survivre en vendant sa force de travail aux détenteurs du pouvoir économique. Les prolétaires, s'ils n'ont pas - par définition - de capital économique, peuvent se constituer du capital symbolique - grâce à leur organisation collective, politique, culturelle, syndicale, qui leur permet d'affirmer ensemble leur puissance face à la puissance du capital.

L'étude des rapports symboliques - ceux par lesquels les personnes donnent du sens à leur vie en société - est le domaine privilégié de la sociologie. Dans la division traditionnelle des tâches entre disciplines les économistes délaissent soigneusement cette dimension : ils la considèrent comme non pertinente du point de vue qui est le leur, celui de l'efficacité productive et allocative. Or cette position est intenable, théoriquement et pratiquement. L'économiste doit reconnaître le fort potentiel de rationalité que recèle le jeu des normes sociales pour la coordination économique. L'exemple donné par Burawoy est tout sauf anecdotique : la productivité dépend très souvent de la capacité de l'entreprise à utiliser le jeu des normes sociales qui s'établissent dans les collectifs de travail - à faire "jouer" les salariés à son profit. C'est tout l'enjeu de la mobilisation de la force de travail : canaliser cette énergie symbolique vers la productivité, en la détournant de la résistance. Car les communautés pertinentes de l'action collective sont porteuses simultanément des

promesses de la coopération productive et des menaces du conflit. La stratégie de compétitivité, l'organisation du travail, la régulation sociale : la cohérence entre ces trois domaines stratégiques fournit les clés de l'efficacité de l'entreprise capitaliste. Cette équation a été résolue de diverses façons au cours de l'histoire du capitalisme, au rythme des innovations et des conflits sociaux.

### Les métamorphoses de la coopération productive

Marx et Engels ont décrit les formes primitives de la fabrique capitaliste, qui incorporait et broyait hommes, femmes et enfants dans "un mécanisme mort qui existe indépendamment d'eux". Dans ce régime de mobilisation, les patrons se battent sur des marchés concurrentiels et recherchent les coûts les plus bas possibles ; une organisation du travail quasi-militaire réduit les ouvriers à de simples appendices des machines ; l'extrême misère et l'atomisation des travailleurs rendent presque impossible toute action collective. La coopération se réduit alors à la coordination par l'autorité du patron - et c'est ainsi que l'entendait Marx. Michael Burawoy, dans son ouvrage-clé "Politics of production" (1985), appelle ce régime le "despotisme de marché". Mais l'essor des luttes ouvrières et l'intervention des philanthropes aboutissent à l'élaboration d'un droit du travail qui limite l'arbitraire patronal. Surtout les patrons cherchent à s'attacher la main-d'oeuvre stable et prévisible dont ils ont besoin. A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, certains grands patrons mettent en oeuvre des politiques d'intégration des travailleurs, par des dispositifs paternalistes fort sophistiqués. Ainsi Schneider prenait en charge ses ouvriers de la tombe au berceau, dans ce qui constituait une véritable "féodalité capitaliste" (Gaudemar, 1982). L'entreprise paternaliste fonctionne en reproduisant métaphoriquement le modèle familial : les relations de travail se basent sur un contrôle simple de nature autoritaire tempérée par la familiarité ; la relation d'emploi s'inscrit dans le long terme. Le petit nombre de salariés et leurs liens étroits avec le patron empêchent évidemment toute organisation collective - qui serait d'ailleurs inutile puisque la résolution des tensions éventuelles s'opère par ajustement direct. La petite taille des unités de production - règle générale mais pas universelle -, implique en principe des marchés assez concurrentiels ; mais la concurrence peut-être tempérée, voire annulée, par les liens de fidélité, de confiance, ou tout simplement d'habitude, qui peuvent s'établir entre l'entreprise et ses clients par la répétition d'interactions de proximité.

L'entreprise japonaise représente une forme particulière de paternalisme, adaptée à des très grandes entreprises dotées de travailleurs hautement qualifiés : le régime "toyotiste". L'intégration repose certes sur une familiarité recherchée entre salariés, et entre salariés et dirigeants. Mais cela ne suffit pas : deux institutions spécifiques viennent garantir l'attachement des salariés. Tout d'abord le syndicat d'entreprise, dont les responsables sont considérés comme des membres de la hiérarchie, mais qui va veiller au respect d'un

traitement équitable des salariés. Ces syndicats-maisons résultent de l'écrasement, après de violents conflits dans les années cinquante, des syndicats combattifs souvent proches du PC. Ensuite la direction du personnel, qui va organiser soigneusement la mobilité des salariés dans l'entreprise : il s'agit d'éviter que le travailleur ne s'identifie à son atelier ou à son groupe de collègues, et de faire en sorte qu'il s'identifie à l'entreprise dans son ensemble grâce à une vision plus globale. Les travailleurs les plus zélés et les plus coopératifs seront récompensés par des promotions plus rapides, les moutons noirs seront exclus. Il sera difficile à un salarié licencié d'une grande entreprise, ainsi stigmatisé, de retrouver un emploi équivalent : il ne lui restera qu'à s'embaucher chez un petit sous-traitant, avec un salaire réduit, guère de protection sociale, et des conditions d'emploi beaucoup plus dures. La "culture d'entreprise" japonaise résulte donc de ce mélange de politiques intégratrices et de menace d'exclusion : le toyotisme obtient un engagement total des salariés grâce auquel les entreprises japonaises atteignent une compétitivité qui ne s'est pas démentie, malgré la grave crise structurelle que traverse l'économie japonaise dans son ensemble depuis le début des années quatre-vingt dix.

Le paternalisme suppose des salariés entièrement dépendants de l'entreprise, donc peu qualifiés ou dotés de qualifications spécifiques. Mais souvent, quand la concurrence porte sur la qualité des produits, les nécessaires qualifications sont en partie contrôlées par les travailleurs : ils ne peuvent accéder au statut d'ouvrier qualifié qu'en respectant certaines règles, d'initiation ou d'apprentissage, et en maîtrisant aussi bien les techniques que l'éthique du métier. Dans ce régime qu'on peut appeler "professionnel", l'éthique de la coopération productive se lit dans des expressions comme "l'amour du travail bien fait" ou de la "belle ouvrage" : le prestige et la valeur économique que le professionnel retire de son expertise lui sont reconnus par ses pairs, et seulement secondairement par ses patrons. Le "métier" est un registre de compétences productives, acquises par l'accumulation d'expérience ou par la formation professionnelle initiale ; mais il évoque aussi la communauté des pairs, unie par une déontologie ou une éthique professionnelle. On retrouve ici la dualité de la qualification, indissociablement technique et sociale. Les métiers d'autrefois parvenaient souvent à se protéger de la concurrence extérieure par des règles de fermeture ou de rationnement de l'accès à la qualification ; ainsi les médecins et leur *numerus clausus*, les dockers, ou en Angleterre, le *closed shop* et les règles rigoureuses de l'apprentissage.... Aujourd'hui les métiers - infirmières, informaticiens, logisticiens, techniciens de maintenance... - reposent davantage sur des diplômes reconnus largement et qui permettent une circulation des professionnels d'une entreprise à l'autre. Comme les cuisiniers ou les maçons autrefois (et encore aujourd'hui), les professionnels accroissent leur capital symbolique - leur prestige dans le métier - en "enrichissant leur CV". Les patrons se plaignent rituellement de ne pas pouvoir stabiliser ces salariés nomades...

Cette tension fondatrice entre le capital et la qualification du travail, personne ne l'a mieux illustrée que Taylor. Au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, il a su personifier et théoriser l'effort général des employeurs pour domestiquer ces ouvriers de métier qui leur donnaient tant de fil à retordre - dans les usines et parfois dans la rue. La stricte séparation entre conception et exécution, la parcellisation des tâches et le chronométrage, visaient à revenir à des formes despotiques de commandement. Avec toutefois une importante innovation : les gains de productivité ainsi obtenus devaient permettre une hausse, modérée mais réelle, des salaires. Ce qui explique qu'une fois éliminés les principaux syndicats de métiers (souvent par la répression), nombre de syndicats d'industrie se prononcèrent en faveur de l'organisation scientifique du travail. En 1915 Henry Ford décida même une augmentation importante des salaires de ses ouvriers pour réduire leur turn-over et améliorer la productivité : ses méthodes de travail - la chaîne et la rationalisation du travail - supposaient un minimum de stabilité du personnel.

Dans les années vingt et trente la percée du taylorisme et du fordisme aux USA provoquent une homogénéisation de la classe ouvrière et favorisent l'émergence d'un syndicalisme égalitaire et combatif (Edwards, Gordon, Reich, 1982). Pour contenir la contestation ouvrière dans les années trente, et assurer l'effort de guerre puis de reconstruction dans les années quarante, les autorités politiques organisent un équilibre des forces dans l'usine, grâce à une législation du travail détaillée qui reconnaît d'amples droits aux syndicats dans l'entreprise dès lors qu'ils y sont reconnus. Ce qu'on a appelé a posteriori le compromis fordiste, repose sur un partage des tâches plus ou moins explicite : les patrons organisent le travail comme ils l'entendent, moyennant le respect de règles équitables ; les syndicats revendiquent et obtiennent un partage des gains de productivité. Les années quatre-vingt ont montré que ce compromis n'était qu'une armistice provisoire : les employeurs ont profité de la récession et du chômage pour affaiblir et éliminer les syndicats partout où ils ont pu.

La coopération productive dans le régime fordiste repose, on l'a vu, sur la dichotomie entre travail prescrit et travail réel. La direction établit des règles de travail détaillées, qui sont supposées suffisantes pour obtenir l'efficacité désirée - mais ne peuvent l'être concrètement. Les travailleurs s'arrangent localement, plus ou moins clandestinement, à la fois pour limiter les contraintes qu'impose l'organisation officielle et surmonter son inefficacité. Les collectifs de travail vont déployer leur ingéniosité à la fois à résister et à produire. Jusqu'à la fin des années soixante le bilan était plutôt satisfaisant pour les entreprises ; mais avec la montée du plein-emploi et des salaires, l'équilibre se rompt. Les résistances à l'intensification du travail se multiplient, et la productivité ralentit. La crise des années soixante-dix convainc les dirigeants de la nécessité d'une remise en cause frontale du compromis. Débute alors l'élaboration progressive et empirique du modèle de l'entreprise néo-libérale.

## Le régime néo-libéral n'est pas un compromis social

Ce bref panorama théorique et historique de la coopération productive illustre bien le caractère assez radicalement nouveau du régime néo-libéral. Jusqu'à présent la distinction proposée par Burawoy entre "régimes de production despotiques" et "régimes de production hégémoniques" était éclairante. Les régimes despotiques (comme la fabrique primitive de la révolution industrielle, ou l'ultra-taylorisme qu'on trouve encore aujourd'hui dans les pays du Sud) obtiennent la productivité par la double contrainte de la discipline dans l'usine et du marché à l'extérieur. Mais ils ne sont guère viables dans un Etat social démocratique, où les travailleurs peuvent recourir aux lois du travail et aux institutions de protection sociale. La pure contrainte n'étant plus opérante, il devient indispensable pour le capital d'obtenir une forme de consentement des travailleurs à leur propre exploitation. Le recours aux incitations monétaires individuelles est chroniquement insuffisant étant donnée la nature collective et aléatoire du travail ; d'autant plus que, pour être compétitive, l'entreprise a besoin de salariés attentifs et créatifs. La coopération productive s'appuie alors sur le besoin de reconnaissance des salariés au sein de leurs collectifs de travail. Les profils de ces derniers sont historiquement variables : entreprise / famille (régime paternaliste ou toyotiste), métier (régime professionnel), atelier (régime fordiste). Mais nulle part la pure rationalité instrumentale n'est entièrement suffisante pour obtenir des salariés les performances requises. Chaque régime de production hégémonique suppose une articulation entre la contrainte des marchés et, dans l'entreprise, le jeu de l'autorité, des incitations matérielles et des incitations symboliques.

C'est ce qui explique que tous ces régimes peuvent être décrits comme des compromis sociaux : le capital a dû composer avec les collectifs de travail. Pour que ceux-ci fonctionnent il faut, dans une certaine mesure, respecter leur logique propre. Dans l'entreprise paternaliste le patron doit prendre soin de ses ouvriers, qui sont comme ses enfants. Dans l'atelier fordiste la régulation autonome est aussi source potentielle de résistance et de conflit. Mais dans l'entreprise néo-libérale cette obligation semble tomber. Elle se rapproche d'un régime despotique par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse. Mais surtout, elle semble trouver le moyen d'extorquer la coopération sans avoir à tolérer l'existence de collectifs de travail stables.

Mais le régime néo-libéral a peut-être des pieds d'argile. La crise financière mondiale, éclose en Asie en 1997 et qui s'est répandue dans le monde, ne résulte pas principalement de la corruption des élites asiatiques, comme l'affirme le FMI, mais d'une crise massive et mondiale de surproduction. L'inflation des profits financiers, réinvestis dans la finance en une ronde infernale, a laissé s'étioler la consommation salariale et l'investissement productif (Plihon, 1998). Le rapport des forces social dans la lutte pour le partage de la richesse créée

est si favorable au capital que la demande finale demeure anémique. Sauf aux USA où elle est portée par les revenus distribués par la bulle ... jusqu'à la prochaine crise financière. L'une des faiblesses du néo-libéralisme est une tendance chronique à la sous-consommation, qui nourrit une crise de légitimité des politiques économiques libérales. Une autre faiblesse – micro-politique, celle-là - réside dans le déficit de légitimité des nouvelles formes de domination dans le travail. Car la coopération forcée est un simulacre de coopération, extorquée par la violence silencieuse des marchés. Elle est donc fragile, à la merci d'une révélation et d'une prise de conscience collective. Qu'elle parvienne pour l'instant à empêcher. Son triomphe est-il durable ? S'agit-il d'une forme stabilisée de coopération productive, qui pourrait servir de fondement à un régime de croissance, sinon équilibré, du moins viable ?



## Le travail en péril

Jusqu'ici tout va bien : les entreprises françaises ont retrouvé une santé florissante. Les profits dépassent leur niveau historiquement élevé de la fin des années soixante. Les nouvelles organisations du travail obtiennent des résultats inégalés en matière de qualité et de réactivité aux désirs du client. Les capitaines de finance se livrent à leurs jeux favoris sur une échelle sans précédent : chaque semaine apporte son record de super-fusions et de méga-acquisitions. La crise financière ? Une péripétie salutaire, qui a même - de façon paradoxale et inattendue - facilité la naissance de l'euro. Certes la crise est fâcheuse pour les pays les plus touchés, mais elle va obliger les gouvernements et le G7 à inventer de nouvelles règles pour stabiliser la finance mondialisée. Si le chômage s'incruste en Europe, c'est sans explosions majeures, grâce au traitement social administré par les Etats.

Pourtant le néo-libéralisme à peine triomphant, est déjà en crise. Pas tant économique - bien que la Corée ou l'Indonésie paient leur dérégulation financière au prix fort - qu'idéologique. Car la légitimité de la construction idéologique est ébranlée. En atteste par exemple l'abandon du projet d'Accord Multilatéral sur l'Investissement concocté en secret par l'OCDE, qui devait sonner le glas de toute politique nationale volontariste en matière de développement. Ou bien l'élection de responsables sociaux-démocrates à la tête des principaux pays de l'Union européenne. L'effondrement russe sonne le glas du mythe du marché pur comme mécanisme autosuffisant. Le libéralisme négatif de la dérégulation systématique a fait son temps : presque tout le monde convient qu'il faut maintenant inventer de nouvelles régulations. Le régime de croissance néo-libéral définit une nouvelle configuration fondamentale des pouvoirs dans l'entreprise et la société, une nouvelle division sociale du travail : les marchés financiers mondialisés, le pouvoir des actionnaires, la mise en réseaux et la décentralisation de l'organisation du travail, l'autonomie contrôlée, la coopération forcée. Ce dispositif n'est évidemment pas sans failles. Est-il capable de définir un modèle social viable ?

### Les pathologies de la coopération forcée

Les managers néo-libéraux envoient à leurs subordonnés un message contradictoire ou pour le moins paradoxal : soyez spontanés ! Livrez le meilleur de vous-mêmes, de jour comme de nuit ; ne comptez pas vos heures ni vos efforts, déployez votre ingéniosité et votre sourire. Si nos moyens nous le permettent nous vous garderons parmi nous l'an prochain... Une grande firme de services informatiques placardait dans Paris, à l'occasion d'un grand plan de recrutement : " recherche 1000 informaticiens heureux" ! Que les

grincheux et les malades restent chez eux, on n'a pas besoin d'eux... Quant aux "heureux" titulaires d'un emploi, leurs objectifs individuels et collectifs seront réajustés à la hausse chaque année, voire chaque trimestre, tandis que l'entreprise leur réduira les moyens matériels et humains pour compresser les coûts. Les exigences des clients et des actionnaires, qui pénètrent au coeur des bureaux et ateliers, rythment de plus en plus le travail des salariés. Résultat : manque de temps, stress, impression de surcharge mentale et physique croissante. Entre 1987 et 1991, les enquêtes du Ministère du travail sur les conditions de travail indiquent une dégradation spectaculaire. Entre 1991 et 1998 la situation s'est encore aggravée, quoique moins fortement (Cézard, Hamon-Cholet, 1999). Mais la chasse aux temps morts n'est pas terminée. La réduction du temps de travail, d'abord par la loi de Robien puis par la loi Aubry sur les 35 heures, se traduit dans bien des cas par une modulation, donc une intensification du travail pendant les périodes de pleine activité : négociant entreprise par entreprise, sous le couperet de la concurrence, les salariés n'ont souvent pas le choix.

La montée de la "souffrance au travail" qu'évoque Christophe Dejours (1998) vient en grande partie de là : charge et intensité du travail s'accroissent au même moment où s'effacent les repères collectifs et les solidarités qui permettaient d'amortir les chocs et qui donnaient son sens à la vie au travail. Mobilité accrue des équipes, précarité des emplois, chantage au chômage : ces pratiques managériales développent l'individualisme chez les salariés, tout en les contraignant à coopérer dans l'atteinte des objectifs fixés ; le maintien de l'emploi est à ce prix. « Se pose alors inévitablement le problème de la mobilisation subjective de l'intelligence, de l'ingéniosité et surtout celui de la coopération (horizontale et verticale) sans lesquelles le procès de travail est paralysé. Les effets pervers de la peur n'ont-ils pas, à terme, un impact défavorable sur la qualité et la productivité ? » (Dejours, 1998, p. 60). Peut-être, mais il semble difficile de nier que les entreprises françaises ont fait de grands progrès en matière de variété des produits et services et de réduction des délais.

La coopération des salariés semble donc effective et efficace. Sur quel ressort s'appuie-t-elle ? Les illusions sur "l'entreprise communauté" ne sont plus de saison. Aujourd'hui c'est "sous l'emprise de la peur, par exemple par la menace du licenciement planant sur tous les agents d'un service, (que) la plupart de ceux qui travaillent se révèlent capables de déployer des trésors d'inventivité pour améliorer leur production (en quantité et en qualité), et dans le même temps pour gêner leurs voisins de façon à garder un avantage sur ces derniers, face au processus de sélection pour les charettes de licenciements" (id, p. 68).

Peu de sociologues se sont véritablement penchés sur ce qui fait "tenir" les salariés dans ces conditions. Dejours parle de l'appel à la "virilité", au nom duquel les cadres se convaincraient que quelqu'un doit bien "faire le sale boulot" des menaces et des dégraissages. "L'idéologie de la guerre économique", selon laquelle la survie de l'entreprise n'est possible qu'au prix d'un effort de tous les instants et d'une sélection impitoyable des

meilleurs, constitue un mécanisme puissant de légitimation. Pour David Courpasson, "la légitimité du management repose sur un double processus : d'une part la menace environnante et sourde au niveau de chaque individu quant à son sort personnel, et au niveau global de l'organisation quant à sa survie ; d'autre part un processus d'intériorisation consciente, par chaque individu, des "nécessités" de cette survie, qui peut passer par une demande de codification, de précision des règles du jeu" (Courpasson, 1997, p. 42).

Mais ce "mode de mobilisation violent des populations" légitime la contrainte qui pèse sur les individus par des arguments imposés d'en haut : la mondialisation, les marchés, les actionnaires... De ce fait ces arguments sont indiscutables, "insaisissables et surtout incompréhensibles" pour les "acteurs" de l'entreprise (p. 59). Les conséquences de ce despotisme des marchés sont d'une part, le développement de pathologies mentales et physiques multiples (Paroles de médecins du travail, 1994) ; et d'autre part la fragilité politique du modèle néo-libéral. Car il ne construit pas son hégémonie par un compromis social local ou global qui permettrait aux dominés de trouver des compensations, monétaires ou symboliques, à leur soumission.

#### Un régime de croissance cohérent et instable

Ce manque de fondements hégémoniques se double d'une incapacité profonde du régime néo-libéral à soutenir une croissance économique régulière. Le tableau qu'on a tracé permet de comprendre pourquoi, de façon intrinsèque, l'entreprise néo-libérale ne peut partager équitablement les gains de productivité. Ceux-ci existent - il y a donc du "grain à moudre" - mais l'affaiblissement des syndicats et l'atomisation des travailleurs ont enrayé le moulin de la négociation collective. Les négociations salariales se résument le plus souvent à un rituel stérile, où à la fin de la réunion, dans le meilleur des cas, les dirigeants font mine de céder 0,1 ou 0,2 points de salaire par rapport à leur proposition initiale. Deux employeurs sur trois reconnaissent ouvertement que la négociation salariale ne change rien à leur décision (Coutrot, 1998). Quant au "partage des profits", il se limite à une prime d'intéressement qui peut varier de 0 à 5% du salaire selon la conjoncture, et qui s'est souvent substituée *de facto* à des hausses de salaires.

Les gains de productivité vont donc, pour l'essentiel, aux cadres dirigeants (sous la forme de bonus et de stock-options), et surtout aux actionnaires et opérateurs financiers. Le pouvoir et la mobilité de la finance lui permettent de prélever sur la sphère productive un tribut toujours plus important sans tolérer de résistance. Si la part des salaires dans la valeur ajoutée apparaît stable aux Etats Unis, c'est sous l'effet de deux mécanismes : d'une part les dirigeants ayant le plus souvent un statut de salarié, les statistiques de salaires incluent les rémunérations qu'ils se versent ; d'autre part, ces revenus et les revenus financiers permettent à leurs bénéficiaires d'acheter les services d'un personnel en nombre croissant.

Bien que les salaires de ces personnes aient baissé au cours des deux dernières décennies, ces créations d'emploi ont permis une apparente stabilité du partage de la valeur ajoutée ; stabilité qui masque une redistribution considérable des statuts et des pouvoirs au profit des catégories privilégiées. Ces dernières font travailler à leur service une masse croissante de vigiles, de livreurs, de manucures, de serviteurs... Sur les 17 millions de nouveaux emplois prévus par le Ministère du travail américain de 1994 à 2005, 9 millions le seront dans des occupations relativement bien payées (cadres, techniciens, ouvriers qualifiés...) mais 8 millions concerneront des emplois peu qualifiés à bas salaires dans les services (Monthly Labor Review, Juin 1996, p. 30). En France, les réticences sociales face à la suppression du SMIC, à la montée des inégalités et de la néo-domesticité, rendent cette voie de création d'emplois plus difficilement praticable, ce que certains ont qualifié de "préférence française pour le chômage"...

Mais la consommation des couches privilégiées n'est pas une base solide pour une croissance régulière. D'une part même l'estomac des riches a des limites : la demande en biens de luxe n'est pas indéfiniment extensible. La croissance des marchés est en permanence bridée par les restrictions qui pèsent sur la demande émanant des salariés et des Etats, corsetés dans des contraintes budgétaires pesantes. Ceci explique le paradoxe soulevé par Michel Husson (1999) : les taux de profit ont globalement été partout restaurés aux niveaux antérieurs à la crise des années soixante-dix, et pourtant nulle part l'investissement n'a véritablement et durablement redémarré. Le fameux théorème du social-démocrate Helmut Schmidt, qui a justifié le tournant néo-libéral des années quatre-vingt - "les profits d'aujourd'hui font les investissements de demain et les emplois d'après-demain" - , a été infirmé expérimentalement.

D'autre part et surtout, le mécanisme des marchés financiers libéralisés, qui préside à cette gigantesque opération de prélèvement et de redistribution de la plus-value, n'est pas stable. Ce prélèvement alimente à flux continu la sphère financière, provoque la montée des cours des actifs financiers, ce qui attire encore d'autres capitaux, notamment l'épargne des ménages. S'enclenche ainsi un phénomène d'inflation des actifs financiers, qui peut se transformer en bulle spéculative à tout moment. L'évolution de plus en plus cahotique des marchés financiers n'est pas un accident, mais s'inscrit dans la logique même de la financiarisation de l'économie. La demande finale des rentiers est ainsi soumise à des accidents brutaux qui en font une locomotive bien précaire pour la croissance mondiale. S'il est très efficace pour élever les taux de rentabilité, ce modèle semble en revanche incapable d'assurer une distribution régulière des gains de productivité. Ces derniers alimentent de façon récurrente des bulles financières. Lors de la phase de gonflement de la bulle (1992-1999) la demande finale est dynamisée par les dépenses somptuaires des entreprises et des rentiers. Lors du premier avertissement qu'a constitué la crise financière asiatique en 1997, le FMI, les milieux financiers (et nombre d'éditorialistes) ont accusé les

élites corrompues de ces pays et les liaisons incestueuses entre banques et Etats orientaux. Mais le krach Internet, l'effondrement de la « nouvelle économie » et d'Enron en 2000-2001, ont démontré que le problème n'est pas oriental. La corruption, l'aveuglement collectif, les liens intimes entre milieux politiques, médiatiques et financiers sont fort courant à l'Ouest, en particulier – mais pas exclusivement – aux Etats-Unis. L'accumulation d'investissements et de dettes durant le boom spéculatif, est inévitablement suivi d'une pénible période d'ajustement, de licenciements et de baisses de salaires, avant que la machine à distribuer les revenus financiers ne s'emballer à nouveau. Salaires et dépenses publiques étant bloqués (à l'exception des dépenses militaires depuis le 11 septembre 2001), ce rôle central des Bourses dans la distribution des revenus est l'un des talons d'Achille du capitalisme néo-libéral.

A la racine de l'exclusion

Inégalitaire, instable, l'ordre néo-libéral est aussi excluant. Grâce à l'essor des mouvements de chômeurs et de précaires depuis quelques années, la société française a commencé à prendre conscience des ravages de la précarité. On a montré du doigt les pratiques des entreprises, qui abusent de l'intérim et n'embauchent plus que sur CDD, ainsi que la politique impitoyable de l'UNEDIC, qui n'indemnise pas 60% des chômeurs et notamment les plus précaires. Le gouvernement Jospin a annoncé des mesures pour taxer les abus et Martine Aubry a fait pression sur les gestionnaires de l'assurance-chômage. C'est bon signe, car depuis quinze ans deux idées dominaient sans partage : les entreprises doivent être libres de gérer l'emploi comme elles le veulent si on veut qu'elles en créent ; les chômeurs doivent être "encouragés" à chercher du travail par des indemnités faibles et (depuis 1992) dégressives dans le temps.

Or la gestion néo-libérale de l'emploi met en marche une impitoyable mécanique sélective, qui rejette sur le bord de la route les "bras cassés". Dans l'entreprise fordiste, même quand la concurrence imposait sa pression sur les collectifs de travail, des formes de solidarité et d'entraide plus ou moins clandestines permettaient aux plus fragiles ou à ceux qui traversaient une mauvaise passe, de s'en sortir. Aujourd'hui l'exigence de transparence illumine ces zones d'ombre. La gestion des ressources humaines s'est individualisée : elle cherche à favoriser l'éclosion des "forts potentiels", à garantir l'adaptation des salariés aux évolutions du travail, mais aussi à écarter les éléments jugés irrécupérables. "L'entreprise n'est pas une oeuvre de charité", "il faut couper les branches mortes". Tout commence à l'embauche : le filtre du CDD (qui concerne aujourd'hui 80% des embauches) permet à l'entreprise de ne garder que les plus motivés : en moyenne un CDD sur trois est converti en CDI (Abowd, Kramarz, 1997). Une fois dans l'entreprise les dispositifs de suivi individuel assurent le tri : objectifs individuels, entretiens annuels d'évaluation, procédures

d'individualisation des salaires... Chaque salarié a un dossier où sont consignées les observations de ses supérieurs, et qui peut être mobilisé le moment venu. Les changements technologiques jouent un rôle dans ces processus : l'informatisation "entraîne une sélection de la main-d'oeuvre ouvrière. (...) L'ordinateur tire des individus, des groupes, du côté des techniciens, il matérialise la frontière entre "techniciens" et "inconvertibles"(Gollac, 1998). Ces derniers sont, naturellement, prioritaires pour les charrettes de licenciements. Ainsi les salariés utilisateurs de l'informatique, donc adaptés aux nouvelles technologies, sont protégés du chômage par rapport à leurs collègues (Gollac, Volkoff, 1996). Il y a d'autres candidats "naturels" à l'exclusion : les malades par exemple. Ainsi le mal de dos ou l'embonpoint sont des signes qui prédestinent à figurer sur les listes de sureffectifs (Dessors & alii, 1991). Les médecins du travail sont amenés, de plus en plus souvent, à déclarer "inaptes au travail" des personnes "devenues incapables de satisfaire aux normes de productivité exigées, nouvelles normes de la santé au travail" (Thébaud-Mony, 1998, p. 191). "Les visites médicales sont devenues au mieux un rite dénué de sens par rapport à la santé du salarié, au pire et le plus souvent un redoutable outil de sélection" .

Les entreprises ont toujours sélectionné, promu et rejeté des fractions de leur main-d'oeuvre. La nouveauté est dans l'ampleur de ces flux, et dans le caractère de plus en plus finement sélectif des filtres mis en oeuvre. A mesure que s'élève le niveau de performance requis par les directions - niveau qui dépend lui-même des exigences des actionnaires et des marchés financiers - un nombre croissant de salariés se retrouve dépassé. Malgré l'élévation du niveau de scolarisation moyen, ceux qui, pas ou diplômés, stigmatisés ou trop âgés, n'arrivent plus à suivre la course, glissent vers l'exclusion. Les politiques de formation professionnelle continue, qui devraient permettre de remettre à flot les salariés menacés de décrochage, deviennent elles aussi de plus en plus discriminantes : pourquoi les entreprises investiraient-elles sur des individus moins performants, dont elles désirent en fait se débarrasser ? Traditionnellement, la formation va aux plus formés : les cadres et techniciens bénéficient de bien plus de jours de formation par an que les employés et ouvriers. Mais aujourd'hui ces inégalités s'aggravent au sein même des différentes catégories : une bonne notation individuelle est aussi un passeport pour une formation. Le durcissement de la concurrence et des exigences de rentabilité amène là encore une plus grande sélectivité. Le plus sûr indicateur de cette situation est l'évolution des courbes du nombre de chômeurs de longue durée et de "bénéficiaires" du RMI : leur augmentation, plus rapide dans les périodes de récession et plus lente lors les reprises, demeure ininterrompue depuis plus de dix ans. Il n'y a aucunement l'indice d'une " fin du travail ", comme l'ont cru des observateurs fascinés par les prouesses des nouvelles technologies. Au contraire le volume de travail n'a cessé de croître au cours des décennies écoulées, et la productivité augmente paradoxalement moins vite aujourd'hui qu'il y a vingt ans. Mais la modernisation des entreprises produit des gagnants et des perdants. Les innovations organisationnelles

comme le travail en groupe, le juste-à-temps ou le management par objectifs favorisent certainement des performances élevées en matière de qualité, d'innovation et de différenciation des produits et services offerts par les entreprises ; d'ailleurs la compétitivité de l'économie française est bonne, comme l'attestent les records d'excédents commerciaux. Mais cette flexibilité de l'organisation du travail n'apparaît pas contradictoire avec la précarité de l'emploi : au contraire, grâce aux dispositifs de sélection et d'écrémage de la main-d'oeuvre qui l'accompagnent, la flexibilité interne alimente la flexibilité externe. Les deux modalités de flexibilité sont donc plus complémentaires qu'alternatives, comme on l'avait déjà remarqué à propos de l'autonomie contrôlée : c'est logique dans un régime de mobilisation qui repose fondamentalement sur la crainte du chômage et de la précarité.

Vers une "économie solidaire" ?

Les constats précédents peuvent faire l'objet de débats. Ne voit-on pas tous les jours dans les journaux, des reportages sur des entreprises qui se disent "citoyennes", et qui embauchent des chômeurs de longue durée ? N'y a-t-il pas, un peu partout, des acteurs - entreprises, collectivité locales, associations... - qui prennent des initiatives en faveur de l'emploi, de "l'insertion par l'économique", de "l'économie solidaire" ? Quant à la dictature des fonds de pension, n'est-elle pas déjà tempérée par la montée des "fonds éthiques", qui conditionnent leurs investissements au respect par les entreprises d'un certain nombre de critères tenant aux droits de l'enfant et de l'homme et à la liberté syndicale ?

Le développement de « l'économie solidaire » est une bonne nouvelle mais non dénuée d'ambigüités. D'un côté, nombre d'institutions (entreprises d'insertion, régies de quartier, etc...) visent à remettre au travail des chômeurs de longue durée, dans des conditions d'emploi souvent dérogatoires par rapport au droit commun. Elles contribuent donc, à leur manière, à la dégradation du niveau général des statuts d'emplois, tout en complétant de façon subsidiaire l'action de l'Etat et de ses politiques pour l'emploi. Mais il existe une autre face moins contestable de ce développement de l'économie solidaire. Des citoyens soucieux de prendre leurs affaires en main et d'expérimenter des formules démocratiques de production, de commerce ou de services, lancent des coopératives ou des crèches parentales, des projets de développement local ou de solidarité internationale (par exemple de commerce équitable). Ces initiatives d'auto-organisation économique démocratique contestent en pratique la prétention du capitalisme à détenir le monopole de la rationalité économique. Elles tentent d'instaurer des liens véritablement humains entre des acteurs économiques, sans négliger la question de l'efficacité. Même si leur ampleur est aujourd'hui encore très limitée, leur existence-même est le gage précieux qu'une autre économie est possible.

L'ambiguïté caractérise aussi la mode du « socialement responsable » qui déferle depuis quelques années. Partie du monde anglo-saxon, cette vague atteint l'Europe. La Commission a produit en 2001 un « Livre vert » sur ce thème, colloques et initiatives se multiplient. Face à la montée de la contestation du régime néo-libéral et à l'action des ONG, des dirigeants de grandes entreprises multinationales (Shell, BP, Levis, etc) ont estimé préférable de prendre les devants, et de proposer une auto-régulation de leur activité avant que les gouvernements ne soient obligés d'intervenir sous la pression des opinions publiques. Ainsi de plus en plus de multinationales signent des « chartes » où elles s'engagent à ne pas faire travailler d'enfants, à respecter le droit syndical, à obéir aux principes du développement durable, etc... Des agences de notation sociale se développent, pour proposer aux investisseurs « éthiques » des évaluations du comportement social ou écologique des entreprises. Les fonds « éthiques » eux-mêmes connaissent une croissance rapide, favorisée en France par l'adhésion de la plupart des syndicats à ce nouveau credo dans le cadre des plans d'épargne salariale.

Mais qui va contrôler de façon indépendante l'application des chartes et autres déclarations de principes ? Les agences de notation ou d'audit, en matière sociale comme en matière financière, tissent inévitablement des liens étroits avec les entreprises notées, comme on l'a vu avec le cas du cabinet Arthur Andersen, fortement compromis pour avoir « couvert » les pratiques frauduleuses d'Enron. Ironie de l'histoire, l'un des principaux fonds éthiques, Domini Social Investments, investissait dans Enron jusqu'à sa faillite frauduleuse, qui a ruiné des milliers de salariés, à la fois licenciés et dépossédés de leur épargne pour la retraite... Il pourrait être intéressant que les entreprises qui se veulent « socialement responsables » définissent, en concertation avec les pouvoirs publics, les syndicats et les investisseurs, des critères objectifs et mesurables de façon indépendante, permettant d'évaluer leurs performances sociales (création d'emploi, qualité des emplois, etc) ou écologiques (recours aux énergies renouvelables, rejets polluants, etc). Mais l'amélioration de ces indicateurs serait-elle compatible avec le maintien d'une rentabilité financière élevée pour les investisseurs ? Rien n'est moins sûr... tant les ressorts de la compétitivité sont aujourd'hui intimement liés à la menace de la précarité qui pèse sur les salariés.

Au total ces initiatives risquent de n'infléchir qu'à la marge les décisions des entreprises dans ce capitalisme néo-libéral que nous avons décrit. Si l'"économie solidaire" est largement un leurre, c'est parce qu'un système social n'est pas la juxtaposition plus ou moins arbitraire de segments autonomes, répondant chacun à sa logique propre. Un "système d'emploi et de protection sociale" est un ensemble articulé d'institutions, qui se dégage pour une période historique donnée en cohérence avec un régime de croissance et d'accumulation. Quel



est le modèle social cohérent avec le régime néo-libéral ? A cette question lancinante pour l'avenir de la cohésion sociale, se dégage maintenant une série de réponses suffisamment convergentes pour définir un nouveau modèle, qu'on qualifiera de social-libéral, aujourd'hui proposé par la gauche et la droite modérées, et promu par la Commission européenne.

"Système d'emploi et de protection sociale" ?

Des économistes français (Salais & alii, 1985 ; CERC-Association, 1997 ; Friot, 1999) l'ont montré : l'emploi, tout comme son envers le chômage, sont des "constructions sociales". Un emploi, ce n'est pas simplement un contrat de travail salarié . Comme les juristes du travail le savent bien, c'est un contrat qui s'insère dans un ensemble de règles (sociales, fiscales, commerciales,...), et qui doit respecter ces règles pour être légitimement considéré comme un emploi. C'est que la dimension normative est essentielle à la définition de l'emploi : qu'est-ce qu'une société admet comme formes légitimes d'exercice de l'activité professionnelle ? Selon que les travailleurs ont tous accès ou non à ces formes légitimes, on dira qu'on est au plein-emploi ou bien qu'existe du chômage. A la limite - c'est là le fond rationnel de la pensée ultra-libérale -, il suffirait donc de supprimer l'ensemble de la législation sociale et fiscale, l'assurance-chômage, le droit du travail, pour rétablir un "plein-emploi" (à la brésilienne, ou plutôt à l'angolaise). Mais il serait très difficile de légitimer politiquement une telle opération, qui ramènerait le salariat 200 ans en arrière sans la protection des solidarités traditionnelles qui existaient à l'époque (Castel, 1995).

En termes théoriques généraux, un système d'emploi-protection sociale est un ensemble d'institutions du travail qui régissent quatre domaines fondamentaux : la division sexuelle et familiale du travail, l'usage, la reproduction et la circulation de la force de travail.

La division sexuelle et familiale du travail est le processus par lequel la société attribue aux individus des places légitimes dans la division sociale du travail en fonction de leur sexe, de leur âge et de leur position dans le cycle reproductif. Ainsi au début du XIX<sup>e</sup> siècle le travail des petits enfants était légitime ; cette norme a été remise en cause par la réglementation puis l'interdiction légale, pour permettre la reproduction physique de la classe ouvrière menacée d'extinction par l'avidité des employeurs. C'est évidemment la domination masculine qui imprime le plus souvent sa marque sur la division sexuelle du travail, en assignant aux femmes des positions subordonnées dans le système d'emploi, ou les en excluant. Mais les normes en la matière, si elles s'appuient sur le poids des traditions et les stratégies de domination, sont également soumises en permanence aux pressions contradictoires ou convergentes des luttes sociales et de la dynamique économique. Car les femmes peuvent accepter ou au contraire contester les normes dominantes ; quant aux entreprises elles peuvent aspirer ou au contraire refouler la main-d'oeuvre féminine ou infantile en fonction de leurs besoins.

Les modes d'usage de la force du travail ? Il s'agit essentiellement des normes dominantes en matière d'organisation du travail dans les entreprises : durée du travail, flexibilité du temps, assignation des travailleurs à des tâches plus ou moins spécialisées, contrôle de la réalisation du travail, sanctions et récompenses... Beaucoup dépend ici du degré de maîtrise que les travailleurs ont sur leur travail, de leur capacité à construire et à défendre leur professionnalité, face aux tentatives des entreprises de déqualifier le travail pour le rendre moins cher et plus contrôlable (Chapitre 2).

Quant aux modes de reproduction de la force de travail, il s'agit évidemment de la question du salaire, direct et indirect, ainsi que de la formation. Dans quelle mesure les travailleurs réussissent-ils à élever la valeur de leur force de travail, en améliorant leur qualification, et en incorporant de nouvelles marchandises ou de nouveaux services dans le panier considéré comme minimum à une époque historique donnée ? Surtout, comment assurent-ils la continuité de leurs revenus face aux risques permanents de maladie, de chômage, d'invalidité ; et alors qu'ils n'ont pas de patrimoine personnel sur lequel vivre en cas d'interruption d'emploi ?

Enfin, les formes qui organisent la circulation de la force de travail sont les règles du droit du travail ou des conventions collectives qui prévoient les conditions d'embauche, de licenciement, de reconversion en cas de suppression de postes de travail...

Le " plein-emploi " est donc une notion éminemment relative, et n'a de sens qu'à système d'emploi - protection sociale donné : il s'agit d'une situation de l'économie qui autorise une compatibilité entre les normes sociales dominantes dans les quatre domaines évoqués. On est au " plein-emploi " si quiconque recherche légitimement un emploi peut trouver un travail suffisamment bon (conditions de travail, mobilité), suffisamment rémunéré (salaire) et suffisamment protégé des aléas des marchés (stabilité du contrat, protection sociale en cas de rupture). Ainsi selon les normes sociales européennes, l'économie américaine n'est certainement pas au plein-emploi, bien qu'elle y soit pour les américains eux-mêmes : outre la culture individualiste américaine qui attribue un rôle déterminant à la responsabilité de l'individu en niant les déterminations sociales, c'est surtout l'écrasement des syndicats sous Reagan et le recul des forces critiques qui rend compte de la légitimation d'une situation de misère salariée de masse.

En France, dans l'après-guerre, l' " emploi à la française " a permis la conciliation de la subordination dans le contrat de travail, et d'une certaine sécurité d'existence grâce au développement des conventions collectives et de la sécurité sociale. En matière de division sexuelle du travail, la norme était "les femmes à la maison". Le mouvement de recul de l'activité salariée féminine, commencé à la fin du XIX<sup>e</sup>, se prolonge et s'accroît jusqu'au début des années soixante. L'emploi fordiste est avant tout un emploi masculin, tout comme le mouvement syndical est dominé par la figure du métallurgiste ou du cheminot. L'organisation fordo-tayloriste de l'entreprise et de la société repose sur le mot d'ordre "visse,

consomme et tais-toi". La mobilité des travailleurs est très limitée, de par l'enfermement dans l'entreprise paternaliste (style Schneider ou Michelin) ou fordiste (du type Renault). Nombre de salariés embauchés jeunes dans les grandes usines vont y rester vingt, trente ans ou plus, à répéter les mêmes gestes dans les mêmes ateliers. Enfin les salaires sont en gros indexés sur la productivité macro-économique, grâce au développement du syndicalisme et des conventions collectives. Surtout, les assurances sociales se construisent et se généralisent à travers le système de la cotisation sociale, qui organise la péréquation du coût des risques sociaux et de la reproduction de la force de travail entre employeurs : la classe ouvrière française construit son unité davantage à travers ce système de protection sociale "à la française" (Friot, 1999) que grâce à un syndicalisme qui demeure minoritaire et divisé. C'est pourquoi la question de la Sécurité sociale demeure en France l'objet central de la lutte sociale, comme l'a encore illustré le mouvement de grèves et de manifestations de Décembre 1995.

Les aspirations et les luttes des femmes, les luttes des OS contre le "travail en miettes", la montée généralisée du niveau d'éducation de la jeunesse et des ses aspirations à l'autonomie individuelle, l'importance croissante des exigences des consommateurs en matière de qualité et de service... remettent en cause les normes sociales du plein-emploi fordiste. D'autant que dans la sphère productive, les exigences des entreprises et leurs stratégies d'usage de la force de travail se sont profondément transformées. Le néo-libéralisme a su profiter de ces évolutions pour élaborer progressivement un système d'emploi et de protection sociale fortement cohérent.

Le système d'emploi néo-libéral : égalité, employabilité, solidarité

On peut résumer ses attendus de la façon suivante. L'irréversible mondialisation sape les solidarités traditionnelles ancrées sur l'entreprise et la protection sociale salariale. Les entreprises n'ont d'autre choix que d'adopter les innovations et modes de gestion imposés par la concurrence, de réduire leurs coûts salariaux et d'accroître la précarité. Ainsi la richesse créée dans le système productif sera maximale. C'est à l'Etat qu'incombe de préserver la cohésion sociale, en redistribuant les ressources et les opportunités. Ses trois principaux leviers : l'égalité professionnelle, l'employabilité et la solidarité. Mais sous ces termes chatoyants, se cachent des projets aux implications inquiétantes.

L'égalité ? La norme de "l'égalité professionnelle hommes-femmes" a pris une vigueur sociale tout à fait sans précédent, traduisant la poussée du mouvement féministe et des valeurs égalitaires et démocratiques. La Commission européenne retient l'égalité homme - femmes comme l'un des quatre principes directeurs (avec "l'employabilité", la "capacité d'adaptation" et "l'esprit d'entreprise") des plans pour l'emploi exigés de tous les pays de l'Union depuis le sommet de Luxembourg en 1997. Malheureusement, les inégalités

concrètes, surtout dans les possibilités d'accès aux professions valorisées ou aux postes de responsabilité, ne reculent que lentement, voire pas du tout (Silvera, 1998). Surtout, les politiques d'emploi menées par les pouvoirs publics ont partout favorisé le développement du temps partiel et des contrats précaires, pour lesquels les femmes sont des candidates privilégiées. Dans ces conditions, le risque est fort que l'égalité professionnelle soit bien davantage conçue comme un moyen de généraliser ces nouvelles normes d'emploi aux deux sexes. On ne peut que constater qu'en son nom, certaines protections dont bénéficiaient les femmes, comme l'interdiction de les faire travailler la nuit, ont été éliminées.

L'employabilité ? Il s'agit d'offrir à chacun une chance de lutter à armes égales dans la compétition pour les bons emplois : formation professionnelle continue, formation tout au long de la vie, développement des compétences et de l'adaptabilité... Il s'agit aussi de réduire le coût du travail pour les salariés les moins qualifiés, qui sont les plus touchés par le chômage, afin de favoriser leur embauche par les employeurs. Car les chômeurs, pas assez qualifiés ou trop chers, sont responsables de leur chômage. La solidarité ? Elle garantit la survie des perdants, les "inemployables", grâce à des emplois subventionnés (CES, emplois jeunes...) et des filets de sécurité (RMI, revenu garanti). Elle permet aussi de maintenir le niveau de vie des travailleurs pauvres, que ce soit grâce aux exonérations de cotisations sociales (qui évitent d'avoir à baisser le salaire minimum), ou par des prestations complémentaires cumulables avec un très bas salaire, par exemple pour les smicards à temps partiel. C'est l'impôt négatif, déjà largement pratiqué en Grande Bretagne et aux Etats Unis, et recommandé par l'OCDE. Ainsi Ernest-Antoine Seillière, le président des patrons français, a proposé officiellement l'instauration des "emplois-clients" : l'Etat devrait définir un niveau minimum de revenu au dessous duquel aucun travailleur ne devrait tomber, et verser la différence par rapport au salaire "que les clients de l'entreprise peuvent payer"... Evidemment, des notions comme la durée collective du travail ou le salaire minimum deviendraient totalement inutiles, puisque toute la négociation des conditions d'emploi se déroulerait directement entre le salarié individuel et son patron, "à égalité"... Le problème du chômage serait ainsi résolu, puisque les gens qui n'accepteraient pas de travailler pour des salaires si faibles seraient logiquement considérés comme inactifs.

Le modèle social-libéral n'est pas un libéralisme sauvage. S'il prône la dérégulation du marché du travail, il suppose aussi non la suppression, mais une réforme profonde du système de protection sociale. Il s'agit d'établir une stricte distinction entre la logique d'assistance (revenu minimum, minimum vieillesse, assurance maladie universelle) et la logique d'assurance (indemnisation du chômage, retraites complémentaires et fonds de pension, mutuelles ou assurances privées). Le premier volet serait financé par l'impôt, et le deuxième par l'épargne individuelle ou collective, qui permettrait de mieux responsabiliser les assurés.

Sur le papier ce modèle est fortement cohérent : d'un côté, des entreprises et un marché du travail hautement flexibles et sélectifs, qui offrent aux gagnants un niveau élevé de revenu et de protection sociale ; de l'autre un filet de sécurité pour les perdants. D'un côté l'efficacité économique, de l'autre la justice sociale. Entre les deux, la redistribution fiscale. C'est sur l'ampleur de celle-ci - et là-dessus seulement - que droite et gauche s'opposent. Les conservateurs « libéraux-sociaux » veulent réduire le poids des prélèvements ; certains voudraient contraindre les pauvres à travailler quasi-gratuitement (le "workfare"), d'autres préféreraient se débarrasser du problème en leur accordant sans conditions un revenu d'existence qui permette tout juste de survivre. Les humanistes « sociaux-libéraux », eux, souhaitent maintenir un niveau relativement élevé de redistribution, sans toutefois réduire les "incitations au travail" pour les pauvres. Ils peuvent même rêver à l'essor d'une "propriété sociale du capital" par le biais des fonds de pension syndicaux (Aglietta, 1998, p. 41). Comme si l'expérience américaine, où de puissants fonds de pension sont contrôlés par les syndicats, avait démontré leur capacité à influencer les choix des entreprises dans un sens plus social...

Entre "libéraux sociaux" de droite et "sociaux libéraux" de gauche, le débat est donc réel, mais l'éventail des choix est d'ampleur limitée. Au tournant du millénaire, le raz-de-marée rose en Europe éloigne le danger d'un triomphe du modèle "libéral-social" reaganien, et met à l'ordre du jour le modèle du social-libéralisme de la « Troisième voie ». On sent bien pourtant les dangers considérables qu'entraîne le système social-libéral d'emploi et de protection sociale. Il suppose possible de déconnecter complètement l'économie du social. Il entraînerait un nouvel âge de la division capitaliste du travail, sous le signe de la scission de la société entre les performants et les assistés. Parmi les premiers, les détenteurs du capital concentreront un pouvoir économique sans entraves ni limites dans une économie dérégulée. Les seconds dépendront entièrement du pouvoir politique pour une redistribution fiscalisée. Inutile d'être grand politologue pour entrevoir la dynamique naturelle d'un tel système social. Les privilégiés n'auront de cesse de réduire le fardeau des dépenses pour les improductifs ; ceux-ci ne trouveront que très difficilement les ressources politiques pour résister aux révoltes fiscales des premiers. L'exemple du RMI est illustratif : en dix ans, il a pris 15% de retard sur la croissance du revenu national (Concialdi, 1998). Car il est indexé sur les prix, et non sur la richesse sociale.

Le libéralisme politique est absolument insuffisant pour assurer la représentation réelle des couches marginalisées : l'exemple américain l'illustre assez, où les pauvres s'abstiennent massivement à toutes les élections. En France, les mouvements de chômeurs qui émergent depuis quelques années demeurent numériquement très faibles, malgré leur dynamisme et leur inventivité. Sauf l'exception marseillaise (ancrée au départ sur les chantiers de La Ciotat), ils ne parviennent pas à agréger ces millions de personnes assaillies de difficultés quotidiennes et isolés. Leur manque ce qui a toujours constitué la base des mouvements

sociaux : un enracinement dans une vie collective, de travail ou de quartier. Le gouvernement en a conscience, comme l'indique la rapidité avec laquelle la police intervient désormais pour évacuer tout local occupé par des chômeurs : les occupations d'ASSEDIC ou de mairies sont le seul lieu où pourraient se forger ces solidarités. Mais "l'ordre républicain" ne peut pas le supporter.

Pourtant, l'aggravation des tensions sociales et la ghettoïsation de zones entières pourrait déboucher sur une remise en cause du libéralisme politique lui-même, et sur le recours à des régimes populistes et/ou autoritaires. L'ordre règnerait peut-être, mais plus la démocratie. L'équilibre social dans son ensemble est menacé quand la logique du marché sans entraves envahit la sphère productive. Karl Polanyi l'a montré de façon définitive dans "La Grande Transformation" : le travail ne peut pas être considéré comme une simple marchandise. Il est aussi et surtout une condition fondamentale de l'accès à la dignité et à la citoyenneté. Mettre en péril le travail - ou plus exactement, nier le droit de chacun à un emploi digne et socialement reconnu - c'est mettre en péril les fondements même de la démocratie. Aucun pays au monde n'est aujourd'hui à l'abri de ce défi. Mais y-a-t-il un autre possible que celui de la soumission à la mondialisation libérale et à ses conséquences dans l'entreprise et la société ?

## L'entreprise démocratique : pour l'autogestion

Le régime productif néo-libéral sape les bases objectives sur lesquelles reposait la social-démocratie : un syndicalisme fort, des couches moyennes en voie d'homogénéisation, des politiques sociales générales. Il impulse au contraire l'individualisation des contrats, la sélection des salariés, la différenciation sociale, les politiques sociales ciblées. Il y a malheureusement fort à parier que la pente naturelle du social-libéralisme n'entraîne à terme les sociétés européennes vers le modèle anglo-saxon. Il est difficile d'avaloir le modèle d'entreprise de la "corporate governance" sans le modèle social qui va avec.

Les progressistes européens qui veulent éviter cette dérive ne peuvent se dispenser d'une tâche formidablement difficile : élaborer une alternative. On a essayé tout au long de ce travail de le montrer, cette alternative doit être globale : elle doit répondre à la question de l'entreprise et de l'efficacité productive, comme à celle de l'équilibre global des pouvoirs et de la cohésion sociale. Les modèles du type "économie solidaire" ou "tiers secteur" font l'hypothèse qu'il est possible de développer massivement des formes non capitalistes d'organisation sociale en marge du capitalisme néo-libéral. Mais comme disait Michel Rocard "on ne biaise pas avec le marché" : promu comme principe régulateur global, il impose sa loi et subordonne les formes d'organisation à sa périphérie.

Heureusement il existe des pistes de réflexion et d'alternative. Deux tâches doivent être menées de concert. Il faut d'abord se demander quelles réformes institutionnelles pourraient contribuer à redonner aux salariés une capacité de résistance et d'action collective. L'exemple des 35 heures l'illustre bien : même une initiative politique longtemps réclamée par les syndicats peut se transformer en régression sociale si les capacités d'intervention des salariés sont trop faibles. Pour les renforcer, les juristes du travail ont ouvert bien des pistes intéressantes qu'on va ici essayer d'approfondir. Ce n'est qu'en reprenant pied dans les entreprises que le mouvement social pourra reprendre l'initiative, peser sur les politiques macro-économiques, et élaborer à terme une alternative globale de société. Car en même temps – c'est la deuxième tâche - il importe de rouvrir le débat sur les formes non capitalistes d'organisation de l'économie.

### Le levier du droit du travail

Les juristes en Droit du travail sont, par nécessité professionnelle, quotidiennement confrontés avec les réalités des rapports de force sociaux. Quand ils sont progressistes, ils tendent alors assez spontanément à défendre l'autonomie relative du droit par rapport aux impératifs "économiques". D'une part parce que la soumission totale de la raison juridique à

la raison économique dévaloriserait sensiblement leur profession ; mais aussi parce qu'ils sont spontanément attachés à promouvoir l'égalité des parties contractantes. Depuis quelques années les juristes du travail ont donc beaucoup réfléchi à des réformes qui permettraient au droit de retrouver le rôle régulateur que les stratégies des entreprises lui ont fait perdre. La plupart des textes sur lesquels on s'appuie ici ont été publiés par la revue Droit Social, dirigée par J.J. Dupeyroux.

Leur positionnement se distingue par trois idées-force. En premier lieu il importe de "sauver" le contrat de travail, d'interrompre donc le processus de dégradation continue des normes du travail. Ensuite, ils n'hésitent pas à réclamer que la volonté politique, s'exprimant par le législateur, oppose ses propres valeurs à celles de la "liberté économique" si farouchement défendue par les libéraux. En troisième lieu ils tendent clairement à refuser la déconnexion entre droit à l'emploi et droit au revenu.

Les entreprises, en multipliant les stratégies de sous-traitance, de transformation de salariés en "faux indépendants", de filialisation, de recours systématique aux contrats précaires, etc, ont en grande partie vidé de son sens le droit du travail en contournant la figure du salarié "normal" et ses droits. L'Etat a tenté de canaliser ces stratégies tout en les favorisant, et pour ce faire, a multiplié les exceptions et règles dérogatoires au droit commun : cette accumulation de règles a abouti à un obscurcissement complet des normes pour l'ensemble des acteurs, comme c'est déjà parfaitement visible dans le domaine de la réglementation de la durée du travail et du calcul des heures supplémentaires. Cette "dé-réglementation par sur-réglementation" aboutit au même résultat ou presque que la suppression des règles.

En même temps, la seule proclamation de la nécessité de faire respecter les règles bafouées et de revenir à la situation antérieure ne leur semble pas opératoire : les aspirations des salariés ont changé, les pratiques des entreprises correspondent en partie à de réelles nécessités en terme d'efficacité, l'Etat n'est pas prêt à engager son crédit et ses moyens dans la mise en application forcée de règles en partie désuètes, incompréhensibles et peu légitimes. Les mutations en cours ont des aspects contradictoires : l'individualisation des rapports de travail recouvre à la fois une aspiration des personnes à plus d'autonomie et un renforcement de la domination de l'employeur. Il s'agit alors d'avancer des propositions institutionnelles et juridiques qui s'appuient sur les aspects progressistes et combattent les aspects nuisibles des mutations actuelles du travail et de l'emploi. Certaines évolutions récentes du droit du travail seraient prolongées : ainsi de la loi Aubry sur les plans sociaux, qui essaie d'imposer aux patrons de faire des efforts pour proposer un reclassement aux salariés licenciés dans d'autres sociétés du groupe ; ou de la disposition qui impute à l'entreprise donneuse d'ordres la responsabilité (et la sanction pécuniaire) pour les accidents du travail survenus à un salarié d'une entreprise sous-traitante, règle complétée récemment par une interdiction d'employer des salariés précaires pour des travaux



dangereux ; ou enfin de la jurisprudence de la Cour de Cassation sur les licenciements économiques, de plus en plus favorable aux salariés (Tourniquet, 1999).

L'orientation générale est alors de proposer de nouvelles dispositions qui restreignent plus strictement les marges de manoeuvre des entreprises au nom de l'ordre public. Ainsi, une voie particulièrement intéressante - et potentiellement subversive -, évoquée par Marie-Laure Morin (1997) et Alain Supiot (1999), consiste à rendre juridiquement responsable l'employeur *de facto*, en ouvrant aux travailleurs qui dépendent de lui (même en l'absence de contrat de travail formel) des droits sociaux et économiques équivalents aux travailleurs permanents et officiels : droit de représentation, droit à la formation professionnelle, aux conventions collectives applicables au donneur d'ordre... Cela retirerait bien entendu quasiment tout intérêt aux stratégies d'externalisation. Une autre proposition a été reprise d'ailleurs par Marie-Thérèse Join-Lambert dans le rapport officiel commandé par Lionel Jospin à la suite du mouvement des chômeurs de l'hiver 1997-98 : il s'agirait de moduler le taux des cotisations sociales payées par les entreprises en fonction de la précarité des emplois qu'elles créent : plus le nombre de départs pour licenciement, fin de contrat à durée déterminée ou démission, serait important relativement au nombre d'employés, et plus le taux de cotisation serait élevé (Dayan, 1996). Là encore une telle mesure découragerait fortement les stratégies de précarisation et de temps partiel obligatoire (les salariées à temps partiel contraint démissionnent beaucoup plus souvent que les autres).

Toujours dans le même esprit, le droit actuel de tout salarié à demander de passer à temps partiel s'il est à temps plein, l'employeur devant motiver son éventuelle réponse négative, pourrait être en toute logique complété par un droit symétrique mais autrement plus subversif dans la situation actuelle de développement massif du temps partiel imposé : celui de passer à temps plein quand on est à temps partiel. On pourrait aussi renforcer l'égalité réelle des salariés devant le droit à la formation professionnelle, et durcir les obligations des entreprises en matière de reclassement des travailleurs licenciés, surtout quand ils sont âgés et / ou peu qualifiés. Le licenciement économique pourrait être subordonné à la démonstration de son caractère indispensable pour restaurer la compétitivité de l'entreprise (Tourniquet, 1999).

Le débat autour du "contrat d'activité"

L'ensemble de ces propositions amène à redessiner de fait le cadre juridique du contrat de travail, en l'élargissant à un ensemble de situations non directement liées au travail et/ou à un contrat de travail explicite : il s'agit de réintroduire dans le champ de la régulation juridique un ensemble de situations qui lui ont échappé ; bref, de rendre au droit du travail son pouvoir contraignant sur les stratégies patronales. Une telle évolution pourrait contribuer à rééquilibrer le rapport des forces dans l'entreprise et sur le marché du travail. Bien entendu

le droit à lui seul n'a pas ce pouvoir : il faudra des luttes politiques et sociales pour porter de telles réformes et leur donner un caractère opérationnel et progressiste.

La proposition la plus connue est évidemment celle du "contrat d'activité" (Boissonnat, 1996) : plutôt que d'institutionnaliser la semi-relégation (dans l'alternance précarité-chômage) ou la relégation (dans l'allocation universelle), la thématique du "contrat d'activité" vise à définir de nouveaux droits et devoirs des travailleurs et des entreprises, aboutissant à une sécurité d'emploi et de revenu alliée à une mobilité organisée. Pour les salariés : droit à une continuité de revenu et à des opportunités de formation tout au long de la vie ; devoir d'offrir sa force de travail pour une durée minimale pendant la vie active. Pour les entreprises : droit d'embauche et de débauche ; devoir de contribuer au maintien du revenu et à la formation des travailleurs provisoirement non employés. La gestion de tels systèmes ne pourrait être du seul ressort d'une entreprise, mais ne pourrait non plus être uniquement étatique : elle serait assurée par des institutions paritaires ou des réseaux co-gérés, réunissant entreprises, associations, collectivités et organismes de formation au niveau des branches, des régions ou territoires, et insérées dans un cadre juridique national. On aboutirait ainsi à un dépassement institutionnel de la notion même de chômage - mais "par le haut", grâce à une refondation de la sécurité d'emploi, au lieu de la sortie "par le bas" que propose le modèle libéral-social.

Cette thématique, dans sa version libérale, peut néanmoins ouvrir la voie à une nouvelle dégradation du statut salarial. Ainsi, si on laissait les entreprises libres de définir des filières étroitement compartimentées (pour les femmes en reprise d'activité, pour les étudiants à temps partiel, pour les chômeurs de longue durée...) qui reproduisent et accentuent les segmentations "naturelles" du marché du travail en y enfermant encore davantage les personnes ; ou bien si, au nom de la nécessaire flexibilité et de l'impératif de baisse des coûts salariaux, on laissait aux employeurs le choix de s'affilier ou non à un réseau de mobilité, pour telle ou telle partie de leur main-d'oeuvre. Cette interprétation prédomine dans le rapport Boissonnat, mais ne fait pas l'unanimité de ses auteurs (Priestley, 1995).

Alain Supiot, sans doute le plus original et le plus radical de ces auteurs, propose l'institution d'un "état professionnel" ("état" entendu ici au sens des trois "états" de l'ancien régime), définissant des "droits de tirage sociaux" qui permettent d'instituer une réelle "liberté du travail". Il s'agit de ré-instituer le marché du travail en promouvant trois grands objectifs : la liberté professionnelle, le principe d'égalité et l'ordre public. La liberté professionnelle, c'est la liberté de se mettre à son compte, de quitter son employeur, de mener plusieurs activités de front - donc de refuser les contraintes et la dépendance excessives. Le principe d'égalité se décline de plusieurs façons. L'égalité entre salariés : Supiot refuse les discriminations, y compris "positives" (ciblage des mesures de soit-disant "aide à l'emploi", exonérations de cotisations...) ; il recommande surtout l'extension de la responsabilité sociale de l'employeur aux "faux salariés", apparemment sous-traitants ou indépendants, mais réellement dans la

dépendance d'une seule entreprise. Mais aussi l'égalité entre employeurs : Supiot suggère la taxation différenciée des employeurs en fonction de leur recours aux emplois précaires et aux licenciements, pour que ceux qui alimentent le chômage ne fassent pas payer les autres. Enfin l'égalité entre employeurs et salariés, grâce à un renforcement des prérogatives syndicales. Quant au principe d'ordre public, il signifie que le cadre juridique général qui redéfinirait le marché du travail devrait être effectivement garanti par des institutions étatiques (nationales ou supranationales), capables d'imposer l'application des normes grâce à ses moyens matériels et symboliques (légitimité).

Au delà de la diversité des propositions, les juristes ébauchent une des voies possibles pour l'avenir, celle qu'on a ici appelée du "contrat d'activité d'ordre public". "L'employé, la subordination à temps plein et à durée indéterminée ne sont certainement pas des modèles insurpassables de vie de travail. A l'horizon du droit se distingue vaguement une autre figure, celle d'un travailleur conciliant sécurité et liberté" (Supiot, 1999, p. ). Concilier sécurité et liberté sur un marché capitaliste du travail ? Voilà une gageure... Car en économie capitaliste, rappelons les leçons de la théorie et de l'histoire, la mobilisation de la force de travail nécessite soit le despotisme dans l'usine, soit la menace du chômage et de la précarité. La liberté ou la sécurité : il faut choisir. C'est pourquoi l'objectif fixé par Supiot ne pourrait être atteint sans reposer les questions - tabous aujourd'hui ! - de la libéralisation des marchés de capitaux et, plus fondamentalement, des rapports sociaux dans l'entreprise et donc dans la société.

#### Le débat théorique sur la firme autogérée

L'entreprise capitaliste et le jeu libre de la concurrence sont les seules formes efficaces d'organisation économique : qui ose encore le contester, hormis quelques archéo-marxistes attardés... Pour les faiseurs d'opinion, la cause est entendue. Pourtant, qui prend la peine d'examiner ces questions de plus près s'aperçoit que le débat scientifique en la matière est très loin d'être tranché. Oliver Williamson, le célèbre économiste « néo-institutionnaliste », consacre un chapitre central d'un de ses principaux ouvrages (1986) à comparer de façon détaillée les mérites respectifs de différentes formes d'organisation de l'entreprise. Le moins qu'on puisse dire, c'est que dans le palmarès de Williamson la firme capitaliste ne bat l'entreprise autogérée que d'un cheveu. Encore a-t-on pu montrer qu'il avait dû un peu tricher avec ses propres présupposés pour ne pas aboutir à déclarer l'autogestion supérieure au capitalisme (Gabrié, Jacquier, 1994, p. 176) ! Deux des principaux théoriciens néo-classiques de l'entreprise, Jensen et Meckling (1979), ont voulu démontrer que l'absence de propriété privée du capital et de marchés financiers concurrentiels rendaient l'autogestion forcément inefficace. Mais leur démonstration a pu être démontée pièce par pièce (Gabrié, Jacquier, 1994 ; Jossa, Cuomo, 1997). Joseph Stiglitz, l'un des principaux

théoriciens de l'économie de l'information, estime ainsi que les discussions autour des problèmes soulevés par Jensen, Meckling et les économistes néo-classiques, sont arrivés globalement à la conclusion que le mode de propriété n'est pas le facteur décisif de la bonne gestion d'une entreprise : "on ne peut pas être assuré, en général, que la production privée est nécessairement supérieure à la production publique" (Stiglitz, 1994, p. 194).

Quant à la supériorité de la concurrence sur la coordination consciente (la planification), le débat est dépassé depuis longtemps. Hayek, le pape de la pensée libérale "autrichienne", a montré que le marché et les prix étaient indispensables pour coordonner les actions de producteurs et de consommateurs nombreux et dispersés. Mais même chez les disciples éminents de Hayek, certains tels Lachmann doutent radicalement de la capacité des marchés à converger vers un équilibre ou une stabilité quelconques (Longuet, 1998). L'équilibre spontané des marchés décentralisés n'a plus beaucoup de zélés. L'expérience de la dérégulation financière et du krach asiatique a fait tourner casaque à nombre d'économistes pourtant très libéraux, comme P. Krugman. Il est aujourd'hui clair qu'aucun système économiquement efficace ne peut se passer ni de marchés, ni de régulation publique et politique (ce qu'on appelait autrefois la planification). Stiglitz a montré l'inutilité de la théorie libérale de l'équilibre général, qui suppose *a priori* résolu certains des principaux problèmes de la coordination économique, ceux de l'information des agents et des coûts de transaction. Pour lui "le fait est que l'Etat joue un rôle éminent dans toutes les sociétés : la question n'est pas de savoir s'il doit y avoir une intervention publique dans l'activité économique, mais quel rôle doit jouer l'Etat" (Stiglitz, 1994, p. 253). L'économie capitaliste, quant à elle, ne peut fonctionner qu'en présence d'institutions et de règles sociales et politiques qui organisent, canalisent et gouvernent les marchés. La question n'est plus de savoir si l'on peut supprimer tout marché ou éliminer toute intervention publique. Le problème est de déterminer quelles institutions et quels marchés, et comment on les articule.

A cet égard il n'est pas possible d'ignorer le débat théorique autour du "socialisme de marché", qui fait rage depuis plus de cinquante ans - Hayek en ayant été un éminent protagoniste dans les années trente et quarante - et a connu ces dernières années d'importants développements aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. Depuis quinze ans des dizaines d'ouvrages sont parus dans le monde pour discuter d'un nouveau modèle de socialisme démocratique. Très peu ont été publiés en France (à ma connaissance, seulement Nove (1983)). Il y a là une énigme intellectuelle de premier ordre : dans notre France soit-disant non-conformiste et rétive au libéralisme, le débat social, y compris à gauche, ignore résolument ces réflexions anti-capitalistes de haut niveau scientifique. L'exception française n'est pas toujours où l'on croit... Une synthèse récente fournit une bibliographie sans doute quasi-exhaustive (Jossa, Cuomo, 1997) : parmi plus d'un millier d'auteurs cités, on ne trouve que huit français. Les grands noms de ces débats - chez les

économistes : Vanek, Meade, Drèze, Roemer, Bowles, Brus, Furubotn, Jones, Nuti ... - proviennent du monde anglo-saxon, de Belgique, d'Italie ou d'Europe de l'Est.

Pourtant ces débats mettent en lumière la possibilité de concevoir un modèle d'entreprise et de société qui réconcilierait sécurité et liberté - sans sacrifier l'efficacité. Il n'est évidemment pas possible ici de résumer la diversité des thèses et des propositions en présence. On se contentera d'évoquer les traits généraux d'un modèle de socialisme viable (Jossa, Cuomo, 1997), largement inspiré des travaux de Jaroslav Vanek, un économiste d'origine tchèque et l'un des principaux théoriciens de l'autogestion. L'un des ses éléments fondamentaux est un modèle radicalement démocratique d'entreprise : l'entreprise autogérée.

#### La viabilité économique du socialisme : le débat Lange - Hayek et les leçons de l'histoire

Dans les années trente un débat théorique acharné a opposé le marxiste polonais Oskar Lange au libéral autrichien Friedrich Hayek sur la possibilité qu'une économie socialiste puisse fonctionner efficacement. Lange proposait un modèle d'économie socialiste largement décentralisée avec des marchés concurrentiels, mais seulement pour les biens de consommation. Le rôle du planificateur est de fixer les prix des biens d'équipement, puis d'observer les réactions des entreprises : si l'offre de biens dépasse la demande, le plan révisé les prix à la baisse, et vice-versa. Après quelques tâtonnements qui font du Plan le strict équivalent du commissaire-priseur de l'équilibre général de Walras, l'équilibre est trouvé et la production se réalise. Lange montrait que si les responsables d'entreprises suivent une règle d'or, dite de "Lange - Lerner", selon laquelle le prix du produit doit être égal au coût marginal (comme dans la concurrence parfaite), alors l'économie atteint une situation optimale.

Pour Hayek, Lange commet une erreur théorique grave : le problème fondamental que doit résoudre le marché n'est pas celui de fixer des prix d'équilibre (qui n'est de toutes façons jamais atteint car les changements sont permanents), mais de faire émerger les informations que chaque agent eux détient de façon parcellaire et parfois inconsciente. Ces informations - sur les goûts, les capacités, les ressources disponibles, ... - sont dispersées et détenues par des millions d'individus ; le rôle du marché est d'en faire la synthèse pour orienter efficacement les actions des uns et des autres. Aucun planificateur ne pourrait convaincre les agents de communiquer gratuitement ces informations. Pour Hayek le Plan ne peut fixer qu'une liste réduite de prix, inhibant ainsi la différenciation et l'innovation ; en outre la nécessité de contrôler la bonne application de la règle de Lange-Lerner par les managers ne peut qu'aboutir à une bureaucratie envahissante.

La critique d'Hayek et des autrichiens s'adressait autant au modèle de Lange qu'à celui de Walras, le père de "l'équilibre général" et de la pensée néo-classique. Au delà même des

perversions et des distorsions bureaucratiques qui ont rongé l'expérience soviétique, l'enlèvement puis l'effondrement de l'URSS ont largement confirmé la pertinence des arguments autrichiens à l'encontre aussi bien de la planification pure que de la théorie de la concurrence pure et parfaite, même sous sa version socialiste. Le mécanisme du marché, nécessairement imparfait, est néanmoins indispensable pour faire émerger les informations nécessaires à la prise de décisions efficaces dans une société constituée d'agents individualistes et égoïstes. La nouvelle génération d'économistes du socialisme qui émerge dans les années soixante-dix (cf supra) n'oppose plus plan et marchés, mais recherche leur articulation la plus pertinente. Elle cherche à tirer les bilans aussi bien du "socialisme réel" que du capitalisme, pour définir un modèle de société économiquement viable où la démocratie ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise.

### L'entreprise démocratique

Le capitalisme libéral est hautement paradoxal. Dans la sphère publique la volonté du peuple doit prévaloir ; mais dans la sphère économique, seule devrait importer la volonté des possédants. Le régime néo-libéral pousse ce paradoxe traditionnel à l'extrême : les salariés, sommés de déployer autonomie et créativité, peuvent être remerciés à tout moment. Ils sont des sujets dans leur travail et des objets dans leur emploi. Les tentatives de démocratisation de l'entreprise ont tourné court, et le contre-pouvoir syndical est partout marginalisé. La démocratie économique se limite à la "souveraineté du consommateur", atomisé et manipulé par les colosses de la communication et des médias.

On sent bien ce que cette situation a d'irrationnel. Les capacités des salariés sont mobilisées par la contrainte, au prix exorbitant du chômage et de la précarité sociale. Pourtant, nous avons vu que la menace ou l'appétit du gain sont loin d'être les seules sources possibles de la productivité. Des ressources insoupçonnées de bonne volonté peuvent être mobilisées au service de la communauté à condition que les individus s'y identifient. Mais comment les salariés pourraient-ils s'identifier à ces groupes financiers qui jouent avec leur emploi dans un gigantesque Monopoly ? Ces groupes qui tendent, on l'a vu, à se subordonner la quasi-totalité du tissu productif par les prises de participation financière, les réseaux et la soustraction. Le capitalisme néo-libéral détruit les formes antérieures de vie communautaire dans l'entreprise. Il se condamne à devoir sans cesse intensifier la contrainte douce des marchés pour accroître ou seulement maintenir les performances financières. Il est temps de lui opposer un projet de démocratisation radicale de l'entreprise et de l'économie, susceptible de mettre un terme au déclin général de la démocratie qu'entraîne la concentration financière et le jeu des marchés dérégulés. Car l'élaboration d'un projet global d'alternative au capitalisme néo-libéral est indispensable pour mettre en perspective les projets de réformes immédiates les plus urgentes.

Les prémisses de ce projet existent et ont été abondamment débattues : on peut l'appeler l'autogestion généralisée. L'ampleur et la complexité des problèmes soulevés sont telles qu'on se contentera ici d'une vue très synthétique, qui ne vise qu'à donner une idée de la richesse de ces débats.

Dans une économie autogérée du type de celle définie par Vanek (1971), les travailleurs associés sont les maîtres des entreprises. Ils (elles) décident librement, par le vote démocratique, qui va diriger l'entreprise, et peuvent révoquer à tout moment les dirigeants élus. Ils discutent des projets de l'entreprise, et participent aux décisions, directement ou indirectement. Ils ne sont toutefois pas les propriétaires du capital : ce dernier doit être emprunté à des organismes de crédit. Il n'y a donc pas de marché des titres de propriété : personne ne peut acheter, vendre ou posséder une entreprise où travaillent d'autres personnes (le cas de l'entreprise individuelle étant évidemment différent). Il n'y a d'ailleurs pas non plus de salariés : seulement des travailleurs associés au sein de coopératives.

Car le socialisme (même "de marché") rend possible la disparition du salariat, synonyme d'exploitation et en tout cas de domination. Comme le montrait Marx, un travailleur qui est embauché contre un salaire ne peut maîtriser son travail ni son produit. Dans l'entreprise autogérée au contraire, les travailleurs embauchent le capital : ils payent aux institutions de crédit un taux d'intérêt fixe pour le capital emprunté, et achètent les équipements et les matériels nécessaires pour produire et vendre sur le marché. Le revenu de l'entreprise sert d'abord à rembourser les emprunts et à payer les impôts ; le solde constitue la rémunération des travailleurs, répartie entre eux selon une échelle démocratiquement décidée. Le rapport capital-travail est ainsi renversé : les travailleurs s'approprient le surplus.

Dans ces conditions les principaux facteurs de l'efficacité d'un système de marché sont conservés : le libre choix des consommateurs, la concurrence des producteurs, leur motivation par la rémunération de leurs efforts. La différence avec le capitalisme est double : l'interdiction de l'autofinancement et de l'appropriation privée du capital ; l'interdiction d'embaucher de la main-d'oeuvre. Personne ne peut accumuler à titre privé des pouvoirs économiques exorbitants : les détenteurs de grosses fortunes peuvent percevoir des intérêts sur leur patrimoine en le prêtant aux institutions financières, mais non l'utiliser pour décider du sort de milliers de salariés. L'interdiction du salariat signifie que, quand une entreprise recrute, elle doit donner aux nouveaux travailleurs le même statut qu'aux coopérateurs plus anciens ; c'est-à-dire partager avec eux le fruit du travail commun.

#### Les critiques de l'autogestion et leurs limites

Les économistes libéraux ont multiplié les critiques contre ce type de modèle économique (Gabrié, Jacquier, 1994). Pour Ward (1958), l'entreprise autogérée a un comportement malthusien, qui provient du fait qu'elle cherche avant tout à maximiser le revenu moyen par

tête : quand le prix du produit de l'entreprise augmente (par exemple parce que les consommateurs se l'arrachent), la majorité des membres a intérêt non à accroître la production comme le ferait une entreprise capitaliste, mais au contraire à la réduire et à licencier (par exemple les derniers entrés). Certes, d'autres travailleurs seront alors incités à créer des entreprises concurrentes, pour profiter de la hausse des prix sur ce marché, ce qui permettra à moyen terme de satisfaire la demande. Mais justement, les incitations à créer une entreprise sont faibles quand on ne peut pas s'approprier les gains en capital : c'est le problème dit "de l'entrée", qui se pose dans une économie sans propriété privée des moyens de production.

Pour Furubotn et Pejovich (1974), l'entreprise autogérée est chroniquement malthusienne pour une autre raison : elle tend au sous-investissement chronique. En effet accroître l'investissement suppose de réduire aujourd'hui le revenu distribué aux travailleurs, pour le voir augmenter plus tard. Or certains travailleurs (par exemple les plus âgés) savent qu'ils quitteront l'entreprise avant que les nouveaux investissements n'aient porté leur fruits. Des investissements pourtant économiquement efficaces ne seront pas entrepris si la majorité des partenaires estime ne pas en bénéficier : c'est le "problème de l'horizon". L'absence de propriété privée du capital pose un autre problème : pour Jensen et Meckling (1979), les managers, ne pouvant s'approprier le profit ni accumuler le capital, n'auront guère d'intérêt à innover, ni à prendre des mesures énergiques pour accroître la productivité, réduire les gaspillages, limiter la tricherie de la part des travailleurs naturellement portés à tirer au flanc : c'est le "problème du contrôle".

En outre, les travailleurs, dont le revenu dépendra entièrement de la prospérité de leur entreprise, seront allergiques à tout risque supplémentaire : la capacité d'innovation sera réduite d'autant. Au contraire du capitalisme, où les détenteurs du capital sont à la fois riches et protégés des risques par la diversification de leur patrimoine, donc susceptibles d'investir de façon audacieuse pour une fraction de leur fortune, les partenaires de l'entreprise autogérée seront timorés. On parle alors du "problème du portefeuille" pour qualifier cette inefficacité de l'autogestion, qui serait là encore facteur de stagnation. Selon Drèze (1993), les travailleurs, allergiques au risque, préféreront laisser l'un d'entre eux assumer les risques de l'entreprise et s'approprier les bénéfices tout en leur versant un salaire fixe : ce qui tracera la voie d'un retour du capitalisme.

Toutes ces critiques ont été abondamment discutées, et en grande partie réfutées, par les partisans de l'autogestion. Là encore on ne fera qu'effleurer ces réponses. Ward oublie qu'un des objectifs premiers des coopérateurs sera de garantir leur emploi, et donc d'éviter les licenciements : "le niveau de l'emploi dans les entreprises autogérées est pratiquement invariant à court terme et certainement moins variable que dans les entreprises capitalistes" (Vanek, 1977, p. 266). La critique de Furubotn-Pejovich s'adresse surtout à un modèle d'entreprise où l'investissement serait autofinancé : le problème de l'horizon se pose



beaucoup moins dans le cas du financement exclusif par l'emprunt, qui selon Vanek est de loin le plus efficace et cohérent (Vanek, p. 173). De toutes façons les délais de retour de l'investissement (5 à 10 ans en général) sont, selon toutes probabilités, plus courts que l'horizon de la plupart des travailleurs dans l'entreprise. Concernant le "problème du contrôle", Jensen et Meckling négligent que chaque travailleur est directement intéressé à la bonne marche de l'entreprise : "il n'y a aucune raison de penser qu'un seul contrôleur avec une forte incitation à contrôler (le manager capitaliste, TC) fera mieux son travail que beaucoup de contrôleurs avec des incitations plus faibles (les coopérateurs, TC)" (Jossa, Cuomo, 1997, p. 268). En outre les managers notoirement incompetents seront battus aux élections et remplacés par d'autres plus dynamiques : ce système sera au moins aussi efficace que celui des OPA capitalistes, dont beaucoup d'études font douter de l'utilité (Stiglitz, 1993). Quant au problème de l'innovation, il peut être résolu par des systèmes coopératifs d'assurance et de mutualisation des risques : les travailleurs innovants qui quitteraient une entreprise établie pour créer une entreprise plus risquée bénéficieraient ainsi de crédits privilégiés et d'un filet de sécurité par un retour au bercail en cas d'échec de leur initiative (Jossa, Cuomo, 1997, pp. 251-252 ).

Une critique particulièrement sérieuse a été mise en évidence par J. Vanek lui-même : mise en concurrence avec l'entreprise capitaliste, l'entreprise autogérée tend à s'auto-détruire spontanément (Vanek, 1977). Dans une coopérative performante, les dirigeants ont intérêt à réduire le nombre de coopérateurs pour s'appropriier les actifs de l'entreprise, ou bien à vendre la coopérative pour se transformer en rentiers. L'autogestion sera minée de l'intérieur par l'ambition des plus dynamiques ou des plus avides, et par l'inertie des autres. Comme c'est déjà le cas en régime capitaliste, la concurrence entre l'entreprise capitaliste et l'entreprise démocratique tournera inévitablement à l'avantage de la première : non pas grâce à sa plus grande capacité à assurer le bien-être social, mais parce qu'elle attirera d'un côté les travailleurs les plus habiles et les plus entreprenants, de l'autre ceux qui n'aiment pas les risques d'un revenu lié aux résultats de leur entreprise.

Ce résultat théorique est confirmé empiriquement par la stagnation du secteur coopératif. "Dans un régime capitaliste, l'autogestion ne peut pas s'étendre progressivement et s'imposer quand il y a une concurrence libre entre des entreprises capitalistes et des coopératives, comme l'histoire le démontre. Le problème apparaît donc comme politique, un problème de choix entre des systèmes économiques alternatifs" (Jossa, Cuomo, 1997, p. 319). L'interdiction de l'appropriation privée des moyens de production et celle du salariat sont les deux piliers du système autogestionnaire esquissé par Vanek, lequel semble le mieux répondre aux critiques de l'autogestion. Mais l'unanimité est loin de régner sur ce point parmi les partisans du socialisme de marché (Actuel Marx, 1994).

Ce type de modèle laisse évidemment ouverts nombre des problèmes que ne manquerait pas de soulever une visée de démocratisation radicale de l'entreprise et de l'économie. On

n'a ici rien dit du rôle essentiel de l'Etat et du plan dans l'harmonisation des conditions de la concurrence entre firmes coopératives, et dans l'orientation démocratique vers les investissements socialement prioritaires. On n'a pas non plus traité du problème évidemment crucial du "corporatisme d'entreprise" qui pourrait se révéler presque aussi pervers que l'individualisme capitaliste, comme l'a montré l'expérience yougoslave (Samary, 199). On n'a pas évoqué le problème de l'autogestion dans les giga-entreprises complexes, qu'André Gorz juge impossible (ce qui justifie ses "adieux au prolétariat") : rappelons seulement que les capitalistes eux-mêmes se chargent actuellement de réduire la taille des unités de production...

Sur tous ces points il faudrait pouvoir développer bien davantage. Mais le modèle de l'autogestion non salariale énonce des principes de base simples et délimite un cadre institutionnel grâce auxquels la créativité sociale pourrait répondre à ces problèmes sans retomber dans les ornières de l'accumulation privée et de la domination. Contrairement à la plupart des théories socialistes, il ne présuppose pas un changement radical de la nature humaine, "l'homme nouveau". Il laisse une large place aux mécanismes marchands, dont l'efficacité, comme l'a démontré Hayek, tient à l'individualisme des agents économiques qui détiennent l'information économique pertinente. Mais - à la différence d'autres modèles de "socialisme de marché" qui prévoient l'autogestion avec salariat et propriété privée des moyens de production - l'autogestion non salariale porterait une dynamique de dépassement des comportements égoïstes. L'égalité et la récompense de l'engagement collectif sont inscrites dans ses institutions de base, tout comme l'inégalité et l'individualisme sont inhérents aux institutions du capitalisme : c'est ce que Stiglitz appelle "l'endogénéité de la nature humaine" (p. 272), en remarquant que "l'étroitesse de l'homme néo-classique" est en partie un produit des institutions du capitalisme. "L'un des coûts élevés des expériences socialistes des soixante-dix dernières années est qu'elles ont semblé interdire l'exploration de bien d'autres routes" (p. 278). L'autogestion non salariale est l'une de ces routes qui mériterait d'être explorée. Ce n'est pas une société d'égalité parfaite, car il ne suppose pas nécessairement l'expropriation des catégories privilégiées : les rentiers existeront toujours, leurs titres à revenus variables auront seulement été convertis en titres à revenus fixes. Mais c'est un modèle de société qui fait prévaloir l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel : non pas en réprimant ce dernier, mais en le dépassant progressivement.

Surtout, il apparaît comme le seul modèle d'organisation économique authentiquement compatible avec le libéralisme politique : « un libéralisme authentique ne peut qu'être lié à une socialisation de la propriété dans une économie développée » (Rosanvallon, 1976, p. 140). En effet le libéralisme économique amène inéluctablement à la concentration du pouvoir économique, et réduit le libéralisme politique à un théâtre d'ombres où les hommes qui occupent la scène politique gouvernent sous contrôle des « marchés ». Jacques Chirac, six mois après avoir été élu pour combattre la « fracture sociale », tourne casaque pour

éviter la défiance des investisseurs ; Lionel Jospin, après s'être engagé devant les électeurs à stopper les privatisations, les mène à un rythme inégalé. Comment sortir de cette situation qui à l'évidence ne présage rien de bon pour la démocratie, sans remettre en cause le pouvoir exorbitant des actionnaires et de leurs mandataires, les gestionnaires de portefeuille ?

Michael Walzer a montré qu'une « bonne » société pouvait se définir par l'idéal de « l'égalité complexe » : la détention de positions privilégiées dans une sphère de vie (l'économique par exemple) ne devrait pas permettre d'acquérir et de cumuler des positions de pouvoir dans d'autres sphères (le politique, par exemple). Mais comment imaginer qu'un Bouygues ou un Murdoch pourraient ne pas peser lourdement sur les choix démocratiques ? Plus fondamentalement, comment espérer que des individus qui vivent dans l'insécurité ou travaillent sous la pression, pourraient être des citoyens véritablement libres, responsables et autonomes ? L'égalité, même complexe, est hors d'atteinte si l'on autorise quelques milliers d'individus à accumuler des ressources de pouvoir quasi-illimitées dans la sphère économique.

## CONCLUSION

Nous avons rappelé comment les institutions du marché du travail et de la protection sociale s'enracinent dans les formes de la division sociale du travail, notamment et surtout telle qu'elle est définie dans l'entreprise. Discuter de réformes fondamentales du salariat ou de la protection sociale sans prendre en compte le fonctionnement du marché des capitaux et la nature des rapports sociaux dans l'entreprise nous semble illusoire. Le système d'emploi et de protection sociale est un tout cohérent. Le contrat d'activité ou "l'état professionnel" se limitent aux sphères du marché du travail et de la protection sociale : ces propositions évacuent la question des rapports sociaux de production et de propriété. Elles sont indirectement anti-capitalistes, parce qu'aucun régime de mobilisation de la force de travail ne peut offrir au salariat à la fois la sécurité et la liberté. Mais elles ne l'assument pas. Pour que les perspectives prometteuses de réforme du droit du travail ne débouchent pas en fait sur une nouvelle institutionnalisation de la précarité, il faudrait qu'elles s'appuient sur une re-régulation d'ensemble du marché du travail, qui restreindrait la liberté de gérer la main-d'oeuvre. On retrouve alors la question de l'entreprise.

Le « contrat d'activité » ou les « droits de tirage sociaux » soulignent l'importance des médiations juridiques dans la constitution d'un ordre social autonome par rapport aux exigences de la rentabilité du capital. Mais ces propositions n'atteignent leur cohérence qu'articulées à un projet de transformation radicale des rapports de propriété. La question évidemment cruciale est celle du cheminement vers une telle transformation à caractère

révolutionnaire. Les propositions des juristes, compatibles - à court terme en tout cas - avec l'ordre économique actuel, sont susceptibles de fournir des points d'appui pour ralentir la course à la précarité et favoriser la reconstitution de collectifs professionnels. Elles pourraient stimuler l'organisation de nouvelles solidarités au niveau des sites de production, des bassins d'emploi, des branches... A terme pourrait se rouvrir un réel débat social sur les formes de la propriété. De notre point de vue il faut élaborer des propositions de réformes à la fois applicables dans un avenir prévisible et favorables à une perspective de transformation radicale des rapports de propriété. Le chantier est immense et les forces qui s'y consacrent aujourd'hui limitées, mais l'urgence éthique est là et les outils théoriques sont disponibles. Le néo-libéralisme nous semble incapable d'offrir une réponse aux questions de la cohésion sociale et de la démocratie. L'histoire passée et quotidienne des entreprises montre la puissance créatrice de la coopération volontaire entre individus libres et égaux : aux hommes et femmes de la fin du prochain siècle, la dictature des marchés financiers et la prépotence des barons de la finance et de l'industrie apparaîtront aussi archaïques et révoltants que l'esclavage ou l'exploitation des enfants.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abowd J., Corbel P., Kramarz F. (1995), The entry and exits of workers and the growth of employment: an analysis of french establishments, Document de travail n° 9542, CREST-INSEE, Septembre
- Actuel Marx (1994), Les socialismes de marché, n°1-2
- Aglietta M. (1998), Le capitalisme de demain, Notes de la Fondation Saint Simon, Novembre
- Alchian A., Demsetz H. (1972), « Production, information costs and economic organization », American Economic Review n°62, Dec.
- Aoki M. (1991), Économie japonaise. Information, motivation et marchandage, Economica, Paris.
- Bardhan P, Roemer J.E. , Market socialism: the current debate, Oxford University Press, NY
- Bélanger, Thuderoz (1998)
- Boccarda F. (1998), « Emploi : mythe des PME et réalités des groupes », Economie et Statistique n°319-320
- Boissonnat J. (coord.) (1996), Le travail dans vingt ans, Odile Jacob
- Boyer R., Durand J.P. (1998), L'après fordisme (nouvelle édition augmentée), Syros,
- Braverman M. (1976), Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXe siècle, Maspero, Paris
- Burawoy M. (1979), Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, University of Chicago Press, Chicago
- Burawoy M. (1985), The Politics of Production, Verso, Londres.
- Castel R. (1995), Les Métamorphoses de la Question Sociale; une Chronique du Saliariat, Fayard, Paris
- CERC-Association (1997), Chiffrer le chômage : des enjeux de société, Dossiers de CERC-Association, n°1
- Cézar M. , Hamon-Cholet S. (1999), « Efforts et risques au travail en 1998 », Premières Synthèses DARES n° 99.04, 16.1
- Chesnaï F. (1998), La mondialisation financière, Syros
- Coase R. (1996),
- Concialdi P. (1998), « Faut-il attendre la fin du chômage pour relever les minima sociaux ? », Droit Social n°3, Mars
- Courpasson D. (1997), « Pour une sociologie de l'action managériale », Sociologie du Travail n°2
- Coutrot T. (1998), L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? , La Découverte
- Dayan J.L. (1996), « L'avenir de l'assurance-chômage: à nouveaux risques, nouveau régime ? », Droit Social n°7/8, Juillet-Août
- Dejours C. (1993), Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Bayard, Paris.
- Dejours C. (1998), Souffrance en France,
- Desmarez P. (1986), La sociologie industrielle aux États-Unis, Armand Colin, Paris.
- Dessors D., Schram J., Volkoff S. (1991), Du " handicap de situation " à la sélection-exclusion: une étude des conditions de travail antérieures aux licenciements économiques ", Travail et Emploi n° 48
- Drèze J. (1993), « Self management and economic theory: efficiency, funding and employment », in Bardhan, Roemer (1993)
- Durkheim E. (1905), De la division du travail social, PUF, Paris 1967
- Edwards R., Reich M., Gordon D., eds. (1973), Labor Market Segmentation, D.C. Heath and Company
- Edwards R., Gordon D., Reich M. (1982), Segmented Work, Divided Workers; the Historical Transformation of Labor in the United States, Cambridge University Press, Cambridge
- Eymard Duvernay F., Favereau O. (1991), « Marchés internes, modèles d'entreprise et conventions de qualité », mimeo
- Freyssenet M. (1984), « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation », Sociologie du Travail n°4, Dunod
- Friot (1999), Et la cotisation sociale créera l'emploi, La Dispute
- Gabrié H., Jacquier J.L. (1994), La théorie moderne de l'entreprise - L'approche institutionnelle, Economica
- De Gaudemar J.-P. (1982), L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine, Dunod, Paris
- Gollac M. (1998), « Différences ou divisions ? La diversité des métiers ouvriers », in Kergoat & alii
- Gollac M., Volkoff S. (1996), Citius, Altius, Fortius: l'intensification du travail, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n°114, Septembre
- Gorz A. (coord.) (1973), Critique de la division du travail, Seuil
- Gorz A. (1973), Critique de la division du travail, Seuil, Paris
- Gorgeu A., Mathieu R. (1995), « Nouvelles usines, nouvelle gestion des emplois ? », La Lettre du Centre d'études de l'emploi, n° 36, février.
- Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (eds), Le monde du travail, La Découverte
- Habermas J. (1981), Théorie de l'agir communicationnel, Fayard, Paris (1987)
- Halimi S. (1997), Les nouveaux chiens de garde, Liber

Henwood (1997), Wall Street,

Hecquet V., Lainé F. (1998), « Structures productives locales et formes d'organisation économique : une analyse typologique », Document de travail INSEE E9811 / H9804).

Husson M. (1999),

Jensen M.C. et Meckling W.C. (1979), "Rights and production function : an application to labor-managed firms and codetermination", *Journal of Business*, vol 52, n°4

LEST (1985)

Jossa B., Cuomo G. (1997), *The economic theory of socialism and the labour-managed firm; markets, socialism and labour management*, Edwards Elgar, Cheltenham

Linhart D. (1994) , *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Repères

Longuet S. (1998), *Hayek et l'école autrichienne*, Nathan, Paris

Morin M.L. (1994), « Sous-traitance et relations salariales ; aspects de droit du travail », *Travail et Emploi* n°60, 3

Marchand O., Thélot C. (1997), *Le travail en France, 1800-2000*, Nathan

Marglin S.A. (1974), "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches; à quoi servent les patrons ?", in Gorz (1973)

Marx K. (1867) , *Le Capital*, Editions Sociales (1969)

Maurice M., Eyraud F., D'Iribarne A., Rychner F. (1987), *Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des outils flexibles et émergence de nouveaux acteurs*, Rapport LEST, Aix-en-Provence

Michelin F. (1998), *Et pourquoi pas ?* , Grasset

Milgrom P., Roberts J. (1997), *Economie, organisation et management*, PUG-DeBoeck & Larcier, Paris-Bruzelles

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'organisation

Morin M.L. (1997), « Crise de la société salariale et transformation des relations contractuelles », mimeo LIHRE , Université Toulouse

Naville P. (1963), « Réflexions à propos de la division du travail », *Cahiers d'étude des sociétés industrielles et de l'automation*

Noble D.F. (1984), *Forces of production. A social history of industrial automation*, Alfred Knopf, New York

Noble, D.F. (1977), « Social choice in machine design : the case of automatically controlled machine tools », in *Zimbalist* (1977)

Nove A. (1983), *L'économie du socialisme réalisable*,

*Paroles de médecins du travail* (1994), *Souffrances et précarités au travail*, Syros

Piore M., Sabel C. (1984), *Les chemins de la prospérité*, Hachette, Paris

Pignon D., Querzola J. (1973), "Dictature et démocratie dans la production", in Gorz, 1973

Plihon D. (1998), « L'économie de fonds propres : la finance contre la croissance », *Pour un nouveau plein emploi* n°4, Avril

Polanyi K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, Paris

Priestley T. (1995), « A propos du " contrat d'activité " proposé par le rapport Boissonnat », *Droit Social* n° 12, Décembre

Rosanvallon P. (1976) , *L'âge de l'autogestion*, Seuil, Paris

Salais R., Reynaud B., Baverez N. (1985), *L'invention du chômage* , PUF, Paris

Samary C.

Segrestin D. (1990), « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie* n°2

Silvera R. (coord) (1998), *Les nouvelles frontières de l'inégalité*, La Découverte, Paris

Stiglitz J.E. (1993), *Whither socialism ?* , MIT Press, Cambridge Mass.

Stinchcombe A.L. (1990), *Information and Organisations*, University of California Press

Supiot A. (coord.) (1999), *Au delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion

Thébaud Mony A. (1998), « La santé au travail », in Kergoat & alii

Tourniquet H. (1999): « L'évolution récente de la jurisprudence sur les licenciements économiques : avancées et limites », *Colloque de l'appel des économistes pour sortir de la pensée unique*, 22 janvier 1999, Paris, mimeo

Vergeau E., Chabanas N. (1997), *Le nombre de groupes d'entreprises a explosé en quinze ans*, INSEE Premières n°553, Novembre

Vanek J. (1977), *The labor-managed economy : essays by J. Vanek*, Cornell University Press, Ithaca

Walzer M. (1995), *Sphères de justice*,

Ward B.N., « The firm in Illyria; market syndicalism », *American Economic Review* vol 48, n°4, September

Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York

Zimbalist A. (ed) (1977), Case studies on the labor process , NY, Monthly Review Press