

Mythe et réalité de l'autonomie au travail en régime néolibéral

L'une des dimensions de l'actuelle crise structurelle du capitalisme, et pas la moindre, est la « crise du travail ». Elle se manifeste de façon universelle, du Japon au Brésil en passant par la Chine, mais peut-être de manière particulièrement spectaculaire en France, où on assiste depuis plus d'une décennie à la montée des thématiques de la souffrance au travail, du harcèlement moral, des risques psychosociaux, etc. Il en a même résulté à la fin des années 2000 une crise politique autour de la question des suicides au travail, crise qui a obligé l'État néolibéral – en contradiction avec tous ses principes - à intervenir directement dans la gestion d'une grande entreprise privatisée (France Télécom) en changeant son PDG et son mode de management.

Plus largement cette question du manifeste épuisement physique et moral des travailleurs soumis au régime néolibéral de mobilisation du travail devient un enjeu majeur de la période, tant au plan économique (avec la montée des maladies professionnelles et des coûts sociaux associés) que politique.

Le mirage du « compromis post-fordiste »

Dans les années 1980 un intense débat autour du « post-fordisme » a traversé le milieu des économistes et sociologues critiques. La question était de savoir quel modèle productif allait succéder au fordisme, ce compromis capital-travail reposant sur un échange entre l'acceptation par les salariés de l'organisation « scientifique » du travail et l'acceptation par les capitalistes d'une distribution des gains de productivité sous forme de hausses de salaires et d'avantages sociaux.

Au-delà de leurs différences, le trait commun aux différents modèles candidats à la succession du fordisme - « spécialisation flexible » italienne, « toyotisme » japonais, « modèle socio-technique » suédois, « production diversifiée de qualité » allemande... - était l'idée d'un nouveau compromis post-fordiste : les salariés se verraient reconnaître une plus grande autonomie dans le travail en échange d'une modération salariale permettant une relance des profits, de l'accumulation du capital et de l'emploi¹.

¹ Boyer, R. (dir.), *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris, 1986.

Cette hypothèse, largement partagée notamment chez les théoriciens de la régulation, ne manquait pas de vraisemblance. Certains de ces modèles avaient connu dans les années 1980 des succès économiques indéniables. Ils apparaissaient comme plus performants dans un contexte concurrentiel marqué par la mondialisation productive, avec des exigences accrues de qualité, de réactivité des organisations et de diversité des produits. En outre – et ce point est aujourd'hui fondamental pour comprendre la « crise du travail » - ils correspondaient mieux aux aspirations des nouvelles générations de travailleurs, plus éduqués et plus exigeants, que les formes hiérarchiques d'organisation.

A la fin des années 1990, synthétisant la littérature gestionnaires de cette décennie, Boltanski et Chiapello² formalisaient le modèle managérial de « l'organisation par projet » et de l'*empowerment*, qui s'était imposé dans les écoles de gestion et dans les DRH. Ce modèle reprenait le *leit-motiv* de l'engagement total des salariés au service de la performance de l'entreprise grâce à la mobilisation de leur initiative et de leur créativité, avec en perspective la promesse d'une mobilité ascendante pour les meilleurs. S'appuyant sur la « critique artiste » de la rationalisation capitaliste, le nouvel esprit du capitalisme était supposé fournir aux cadres et aux couches supérieures du salariat une idéologie justifiant leur acceptation de l'idéal de la « performance » et de « l'excellence » dans la guerre économique mondiale, acceptation basée sur la valorisation de la créativité et de la mobilité des individus au sein de réseaux fluides et peu hiérarchisés.

Plus récemment c'est dans la même veine, quoique avec une visée plus radicalement critique, que Frédéric Lordon met en scène comment le régime néolibéral obtient la « colinéarisation » des salariés, amenés par le capital à engager leurs « affects joyeux » au service de leur propre exploitation : « la force de la forme néolibérale du rapport salarial tient précisément à son projet de réinternaliser les objets du désir, et non plus sous la seule espèce du désir d'argent mais comme désir d'autres choses, de nouvelles satisfactions intransitives, c'est-à-dire inhérentes à l'activité salariale elle-même »³.

Une diversité articulée de modes de mobilisation

Cependant on peut s'interroger sur cette grille de lecture – finalement commune à des auteurs très divers - des évolutions des principes de l'organisation du travail dans le régime néolibéral. D'abord parce qu'au delà de la phraséologie des manuels de gestion, la réalité empirique des modes de mobilisation est beaucoup plus diverse⁴. Ensuite et peut-être surtout parce que même là où il a eu une pertinence locale, ce modèle de l'*empowerment* est aujourd'hui profondément remis en cause.

² Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF, 1998

³ Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, La Fabrique Editions, 2010, p. 85-86

⁴ Ce que Lordon ne nie pas, d'ailleurs, en évoquant aussi le recours patronal aux « passions tristes » suscitées par la peur et la précarisation.

On peut certes admettre que la globalisation productive sous contrainte financière a signifié l'adoption de par le monde de principes et de modalités relativement similaires de réorganisation du travail. Toutefois, il serait trop réducteur de les ramener à un principe unique. J'ai moi-même cédé à cette tentation en proposant en 1997 de caractériser le « régime néolibéral de mobilisation de la main-d'oeuvre » par les concepts « d'autonomie contrôlée » et de « coopération forcée »⁵. Cette « nouvelle utopie capitaliste » émergente dans les modes d'organisation du travail était supposée combiner le déploiement de l'autonomie des salariés avec un contrôle renforcé sur les résultats du travail, permis par le déploiement des marchés financiers comme « dispositif cognitif collectif » définissant l'optimum de performance.

Par la suite mes travaux empiriques m'ont amené, sans renoncer à l'idée de la centralité des marchés financiers dans le pilotage de la performance productive, à insister davantage sur la diversité maintenue des modes de mobilisation. L'important n'est pas tant d'identifier un nouveau principe organisationnel unique que de comprendre comment les organisations articulent désormais de façon systémique différents modes de mobilisation du travail au sein de « l'entreprise néolibérale en réseau »⁶.

Rappelons brièvement le principe de cette articulation. Surplombée par des marchés financiers qui imposent des rendements élevés et stables, on trouve au sommet du réseau hiérarchisé que constitue désormais la grande firme multinationale, une « organisation apprenante » composée de salariés qualifiés, responsables de l'innovation produit et image qui va donner au réseau son avantage compétitif hors prix. Ici, les salariés sont bien payés, en fonction de leur performance individuelle et des profits de l'entreprise. Ils s'engagent totalement dans leur travail, non pas qu'ils aient aligné leurs désirs sur ceux de leur entreprise – le modèle de la « colinéarisation » prend trop au pied de la lettre les prétentions de l'idéologie managériale – mais parce qu'ils choisissent, pour un temps limité, de faire leurs preuves au service de telle entreprise avant d'aller voir ailleurs pour valoriser leur parcours. C'est à ce niveau – mais à ce niveau seul – que le modèle du salarié créatif et autonome a pu trouver une pertinence⁷.

A des niveaux intermédiaires du réseau, des unités « néo-fordistes » composées de salariés qualifiés polyvalents, sous pression d'objectifs individuels et d'obligations de *reporting*. Pour ceux des salariés qui sont encore relativement proches du sommet de la pyramide (par exemple les salariés des constructeurs automobiles ou des banques), des vestiges du statut d'emploi antérieur ont pu être préservés : salaires et avantages sociaux négociés collectivement, (très relative) stabilité d'emploi... Pour l'essentiel les organisations syndicales défendent les intérêts de ces seuls salariés.

⁵ Thomas Coutrot, *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La Découverte, 1998

⁶ Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 2002

⁷ C'est aussi pour ces salariés hyperoccupés que l'exploitation du travail domestique de femmes immigrées, souvent dénuées de droits, est une condition *sine qua non* de leur engagement (voir la contribution de Houria Bentouhami), formant ainsi un quatrième niveau de l'entreprise néolibérale en réseau.

Aux étages inférieurs, des ateliers « néo-tayloriens » avec des emplois précaires, plutôt féminins, mal payés et non syndiqués, souvent délocalisés, des technologies de l'information et de la communication, du travail étroitement prescrit et strictement répétitif avec des temps de cycle court.

Ces différents niveaux sont articulés par des relations « client-fournisseur » de type contractuel, éventuellement de longue durée mais où règne le principe de la mise en concurrence permanente. Les critères de performance financière imposés par les marchés de capitaux se déclinent tout au long de la chaîne productive en critères opérationnels de réduction de coûts.

La renormalisation du travail

Dans les années 1980-90, le discours sur le « post-fordisme » pouvait s'appuyer sur certaines évolutions du travail bien décrites à partir du cas japonais par B. Coriat⁸. Mais tout indique que cette relative décentralisation de l'organisation du travail inspirée du toyotisme a été éphémère en Occident. En témoignent par exemple les résultats du remarquable projet « WORKS »⁹ sur l'évolution du travail dans la restructuration des chaînes de valeur, qui a rassemblé plusieurs dizaines de chercheurs européens de 2006 à 2009. Au-delà de la grande diversité des secteurs et des pays étudiés, cette recherche conclut à l'existence de tendances générales à « la fragmentation de l'emploi, à la standardisation et à la formalisation du travail ». Le fractionnement des chaînes de valeur (filialisation, sous-traitance, etc) et l'introduction massive de progiciels de gestion intégrée en sont les outils emblématiques. Les enquêtes européennes et françaises sur les conditions de travail montrent elles aussi de façon récurrente, depuis la fin des années 1990, une tendance à la renormalisation du travail, après la période des innovations technologiques et organisationnelles des années 1980-95.

Plus encore, cette montée récente des procédures et des normes concerne particulièrement les catégories supérieures du salariat, celles qu'on aurait pu croire les plus « colinéarisées » par le management : les marges de manœuvre dans le travail se réduisent de façon particulièrement nette pour les cadres et les professions intermédiaires, celles-là même pour qui l'intensité du travail est la plus forte¹⁰.

On assiste à la fin d'un cycle de l'autonomie qui a commencé il y a trente ans. Tout se passe comme si les grandes restructurations et réorganisations des années 1980-90 avaient provoqué un chaos créateur dans les organisations, ouvrant un espace pour la prise d'initiative de salariés sur lesquels les managers ont du temporairement

⁸ Benjamin Coriat (1991), *Penser à l'envers – Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Christian Bourgois

⁹ worksproject.be/Works_pdf/WP12_publick/09_D12.1_Thematic_Report_GlobalValueChains_DRUK.pdf

¹⁰ Bernard Arnaudo, Martine Léonard, Nicolas Sandret, Marine Cavet, Thomas Coutrot, Raphaëlle Rivalin, « L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé en 1994 et 2010 », *Dares Analyses* n°23, mars 2012

s'appuyer. « Débrouillez-vous pour que ça marche », ont dit les dirigeants.

Une fois les apprentissages réalisés et les organisations relativement stabilisées, toutefois, le terrain est devenu propice à une reprise en main. La machine à déqualifier et routiniser le travail s'est remise en marche. La *lean production* (ou production allégée à la japonaise) devient *le Lean*, véritable épidémie managériale qui a balayé les grandes entreprises dans les années 2000 : sous couvert de chasse au gaspillage, le « one best way » taylorien (« un seul geste optimal » pour tous les travailleurs quels qu'ils soient) et le chronométrage reviennent en force dans les entreprises, pas seulement industrielles, les obligations de *reporting* détaillé et permanent structurent l'activité de travail, le pilotage par des objectifs quantitatifs, souvent intenables, se fait de plus en plus pointilleux...

Bien sûr, le discours sur la participation et la responsabilisation des salariés est toujours là, mais c'est bien la normalisation du travail qui revient en force, touchant y compris le monde jusqu'alors protégé des cadres et des grandes entreprises. La précarisation accentuée par la crise financière facilite le consentement, ou plutôt la résignation des salariés.

Survie à crédit

L'entreprise néolibérale en réseau est une indiscutable réussite à l'aune de ses critères propres de performance: la rentabilité du capital des têtes de réseau, les grands groupes du CAC 40 ou du SP500, se maintient à des niveaux records au coeur même d'une crise économique gravissime.

Bien sûr, on sait tout ce que la pérennité de ce miracle doit à la politique monétaire extraordinairement laxiste et complaisante des banques centrales. Le régime d'accumulation néolibéral se serait déjà effondré sous le poids de ses contradictions sans l'intervention « massive et illimitée » (dixit M. Draghi, le président de la Banque centrale européenne) des Banques centrales. Il n'en demeure pas moins qu'au sein d'un système économique sous respiration artificielle, le captage de valeur par les têtes de réseau repose sur ce régime de mobilisation indiscutablement innovant.

Les contradictions du régime néolibéral étaient repérables dès son affirmation. En premier lieu, au plan macroéconomique, il impulse un mouvement permanent de concentration des revenus, qui compte parmi les principaux facteurs de la crise actuelle : la bulle de la dette, privée puis publique, a été nécessaire pour compenser le déclin des salaires afin de préserver tant bien que mal une dynamique de la demande finale. Après un premier krach en 2008, la bulle a été prestement regonflée par les banques centrales. Elle pourrait éclater à nouveau dans un avenir proche. Le régime néolibéral ne peut renoncer à son pilier essentiel, la libre circulation des capitaux, ce qui le condamne à une instabilité chronique, et de plus en plus explosive à mesure que chaque krach est enrayé par des montagnes supplémentaires de dettes et de création monétaire.

Crise du travail, affaïssement du salariat

Le régime néolibéral se révèle également instable, même si les conséquences sont pour l'instant moins explosives, à l'échelle du rapport salarial. Les salariés, et en particulier les plus qualifiés, vivent mal la trahison de la promesse d'autonomie. Non seulement leurs marges de manoeuvre se réduisent sans cesse ; mais ils tendent à perdre la main sur ce qui faisait souvent le sens même de leur travail. Satisfaire le client dans ses besoins réels, fabriquer un produit durable et adéquat, tisser des liens sociaux au coeur d'un collectif de travail, déployer son intelligence en contribuant au moins pour une part au bien commun... ces contreparties, sources de reconnaissance sociale, qui aidaient à rendre acceptable la sujétion salariale, tendent à disparaître. Les pathologies de la reconnaissance¹¹ sont au coeur de l'actuelle crise du travail.

La montée de la souffrance au travail – rebaptisée et institutionnalisée sous le terme de « risques psychosociaux au travail » - depuis vingt ans manifeste cette impasse. Parmi les dimensions désormais reconnues de ces risques¹², les « conflits éthiques » (l'obligation faite aux salariés de jouer la comédie à leurs chefs ou de mentir aux clients)- ou « l'insécurité de la situation de travail » (valorisée jusqu'alors sous le vocable de « flexibilité ») jouent un rôle clé, aux côtés des facteurs plus anciennement repérés comme l'intensité du travail, l'absence de soutien social ou le manque d'autonomie. Ces caractéristiques du travail contemporain ont partie étroitement liée avec le régime néolibéral de mobilisation, qui entraîne le travail humain dans une spirale de dégradation apparemment sans fin.

Si l'on ajoute à cela le sentiment rampant d'injustice, la conscience aiguë ou diffuse de travailler pour des actionnaires lointains et « sans visage », maîtres de ces « marchés financiers » que les pouvoirs publics ont sauvés des catastrophes causées par leur rapacité et qui dictent désormais leur conduite aux Etats, on comprend la distance, voire le fossé qui se crée entre le travailleur, fût-il cadre, et son travail, entre le salarié, fût-il bien payé, et son entreprise. Le néolibéralisme n'est pas loin d'avoir épuisé son crédit auprès même des couches salariées supérieures qui, détentrices d'un patrimoine financier modeste mais réel, ont figuré un temps parmi ses bénéficiaires. « L'utopie capitaliste » du régime néolibéral est usée jusqu'à l'os et le despotisme de marché apparaît sous un jour cru.

Cependant les résistances salariales demeurent éparses et isolées. Dans les pays d'Europe du sud les plus affectés par le chômage et les politiques d'austérité, les syndicats ne parviennent guère à s'opposer, et certaines des résistances sociales les plus vigoureuses s'organisent sans eux. Les mouvements des places (Indignés et autres), en Grèce, en Espagne ou au Portugal, n'investissent qu'à la marge les lieux de production. D'où vient que la perte de légitimité de la gouvernance néolibérale ne

¹¹ Axel Honneth, *La Société du mépris*, La Découverte, 2006.

¹² Voir le rapport Gollac, « Mesurer les risques psychosociaux au travail pour les maîtriser », http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

provoque pas davantage de conflits dans les entreprises ? Que la crise ouverte de la représentation politique et l'exigence d'une « réelle démocratie » semble peu toucher le pouvoir actionnarial ?

Individualisation, flexibilisation, précarisation : le régime néolibéral est rôdé à désamorcer les capacités d'action collective. L'unité politique du salariat a volé en éclat sous l'impact de sa fragmentation sociologique. Au plan idéologique, la politique de la peur joue aussi un rôle indéniable : la menace, fantasmée ou réelle, de l'autre, du travailleur immigré, du profiteuse grec ou chômeur, de l'ouvrier chinois, de l'Allemagne, de la délocalisation, du licenciement, détourne la colère de ce qui serait son objet légitime mais inaccessible.

Il n'est sans doute pas abusif de conjecturer que cette violence structurelle exercée par le régime néolibéral sur les individus dans leur travail et leur emploi alimente la violence du repli communautaire et xénophobe, comme s'il s'agissait de compenser une reconnaissance désormais déniée dans la production. Tout se passe comme si l'expérience de l'intouchabilité du pouvoir financier renforçait le désir de puissance vis-à-vis de plus faibles que soi. Le musulman, le rom deviennent des figures d'ennemi de substitution, des cibles à portée de notre colère impuissante. La nation, rêve nostalgique d'une communauté politique fermée et autonome, fait figure de paradis perdu à retrouver par le repli sur soi. Le néolibéralisme, utopie capitaliste de la guerre économique, porterait-il en lui le racisme et la guerre comme la nuée porte l'orage ?