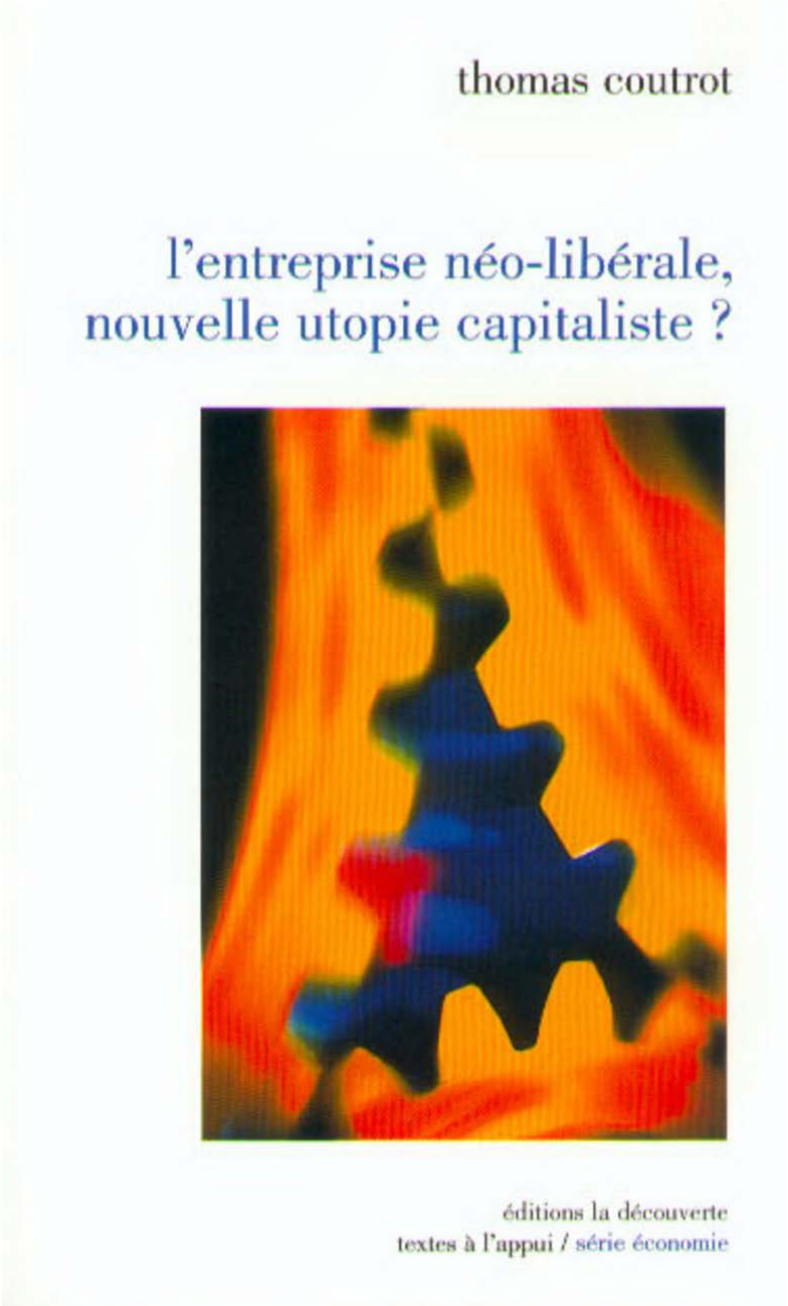
Thomas Coutrot

L’entreprise néolibérale,nouvelle utopie capitaliste ?

Enquête sur les modes d’organisation du travail



ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE

9 bis, rue Abel-Hovelacque PARIS XIIIe

1998

Table des matières

Introduction

Chapitre I. État des lieux

- 1 - Le puzzle du postfordisme
- 2 - Un panoramique du cas français : l’enquête REPONSE
- 3 - De la « grève froide » au saut à l’élastique : les relations sociales en France sous le signe du conflit

Chapitre II. Théories et perspectives

- 1 - Pourquoi les travailleurs coopèrent-ils ?... Retour sur les théories modernes de l’entreprise
- 2 - Changer de paradigme...
- 3. La mobilisation de la force de travail
- 4. La mobilisation à travers l’histoire
- 5.L'entreprise néo-libérale : la coopération forcée

Conclusion. L’ordre social a partie liée avec l’ordre dans l’entreprise

Bibliographie

Introduction

<< Table des matières

Au tournant des années quatre-vingt-dix, les observateurs attentifs du « si petit monde » des sciences sociales en France ont pu noter un curieux paradoxe. Dans la société montait l'individualisme, et la concurrence sans frein menaçait. L'industrie licenciait ses salariés et s'adonnait intensément au *reengineering* ; l'emploi précaire se généralisait et le chômage s'envolait. À ce moment précis pourtant, la majorité des chercheurs, des sociologues, des économistes ou des gestionnaires annonçait la fin du taylorisme et du fordisme, l'émergence de nouveaux modèles productifs, fondés sur la coopération, la confiance, la culture d'entreprise, la communication. La « sociologie du travail », marxisante et critique, cédait la place à la « sociologie de l'entreprise », pluraliste et consensuelle.

Comment comprendre cet étrange mariage du *downsizing* et de la culture d'entreprise ? Comment les salariés, pressurés et « flexibilisés » à tout va, peuvent-ils s'identifier à leur entreprise, coopérer et communiquer en toute confiance comme le voudraient les nouvelles conditions de la concurrence ? Comment diable ces entreprises « postfordistes » obtiennentelles la mobilisation de leur intelligence individuelle et collective au service des nouveaux impératifs de la compétitivité, et au prix d'une intensification considérable de leur travail[1], sans leur offrir en contrepartie (comme le faisait Toyota) ni garantie d'emploi ni amélioration des salaires, bien au contraire ? Les chercheurs ne semblent pas voir le problème, tout occupés qu'ils sont à prendre des paris sur les modèles qui s'affrontent dans la course à la succession du modèle fordiste, désormais décrété obsolète. *Kalmarisme* ou *toyotisme* ? *Spécialisation flexible à l'italienne* ou *production diversifiée à l'allemande* ? *Entreprise communautaire* ou *entreprise en réseau* ? Tels sont apparemment les enjeux (décrits au chapitre 1) des sciences du travail, assez loin des affres vécues par la grande majorité des salariés.

De l'entreprise communauté à l'horreur économique ?

Le divorce apparaît pourtant, éclatant : entre la violence que le chômage et

la flexibilité du travail imposent aux salariés et les édens postfordistes décrits par les chercheurs, entre la dureté du réel et les projections des théoriciens. Seules quelques fortes têtes, sceptiques devant le discours du « tout nouveau, tout beau », ont sérieusement mis en doute les généralisations jugées hâtives de leurs collègues [Leborgne et Lipietz, 1991 ; Linhart, 1993]. Face à l'enthousiasme quasi général du début des années quatre-vingt-dix, deux interprétations venaient spontanément aux esprits critiques. Soit les chercheurs s'illusionnaient, pour la plupart victimes à la fois de leur tendance naturelle à valoriser la nouveauté par souci d'originalité et de la propagande des consultants et des managers : en réalité ces « nouveaux » modèles ne font que perfectionner et intensifier le *fordo-taylorisme*. Soit ces nouveaux modèles d'organisation du travail contiennent bien de vraies innovations, mais ne concernent qu'une petite minorité, un noyau dur de salariés permanents, privilégiés dans un océan de précarité. Rideau de fumée ou effet de loupe, les postfordismes ne seraient que leurres.

Depuis la récession de 1993 et le retour des plans sociaux à répétition, le climat a changé : le scepticisme s'est généralisé. Après la réconciliation des Français avec l'entreprise — la grande nouveauté idéologique des années Mitterrand —, l'heure est maintenant au désenchantement. La vogue des projets d'entreprise et des « illusions du management » [Le Goff, 1995] a fait long feu. Les critiques fusent contre l'asservissement des hommes à l'« horreur économique » [Forrester, 1996]. L'entreprise a perdu de sa légitimité et de sa crédibilité comme lieu de socialisation. Louis Schweitzer — quelques mois après avoir signé l'appel « pour une entreprise citoyenne » lancé début 1997 par l'ancien commissaire au Plan J.-B. de Foucault — annonce brutalement la fermeture de l'usine de Vilvorde pour rassurer les actionnaires privés de Renault.

Alors rien de nouveau sous le soleil ? Les discours sur la motivation des salariés et la culture d'entreprise ne seraient que de la poudre aux yeux, destinée à couvrir la *néo-taylorisation* ? De vulgaires alibis pour mener plus tranquillement la tâche séculaire de l'exploitation capitaliste ? C'est ce qu'affirme une certaine critique « radicale ». D'autres auteurs, dans la lignée d'André Gorz, estiment eux aussi que le travail est fichu : il faut renoncer à le transformer et se contenter de le « désenchanter » [Méda, 1995], car il ne peut être autre que ce qu'il est, c'est-à-dire aliéné, abrutissant, imbécile. Le mieux qu'on puisse faire, c'est de limiter sa place dans la vie et de développer les autres sphères de socialisation. D'ailleurs,

cela tombe très bien puisque, à cause de la troisième révolution technologique, la « fin du travail » [Rifkin, 1996] est arrivée.

Les modes intellectuelles ne s'embarrassent pas, en général, de nuances. En quelques années, on est ainsi passé d'une foi acritique envers l'entreprise, nouveau pivot de l'intégration sociale, à un abandon, désabusé mais tout aussi peu raisonné, de toute ambition de changer ou d'organiser autrement le travail, de tout espoir de contester les règles des marchés. Les praticiens, les gestionnaires, les syndicalistes ou les citoyens désireux de comprendre les transformations du travail et des relations sociales qui s'y nouent manquent cruellement de repères plus rigoureux.

Un panorama réaliste et contrasté

Or un nombre important de travaux sont maintenant disponibles sur ces sujets. Présenter un ensemble d'études récentes, à caractère monographique mais aussi — et c'est plus nouveau — statistique, tel est le premier objectif de cet ouvrage. On s'appuiera ici plus particulièrement sur l'analyse statistique et économétrique de la riche base de données que l'auteur a pu constituer et exploiter, avec Anna Malan, pour le ministère du Travail en collaboration avec l'INSEE : l'enquête *REPONSE* (Relations professionnelles et négociations d'entreprise), fondée sur des entretiens en face à face avec plus de 6 000 employeurs et représentants du personnel dans près de 3 000 établissements en 1993.

Cette enquête permet de décrire assez précisément les politiques de gestion des ressources humaines et de régulation sociale que les entreprises mettent en œuvre, en lien avec leurs pratiques en matière d'organisation du travail, et plus particulièrement d'innovation organisationnelle. Ses principaux résultats ont été publiés par le ministère du Travail (voir notamment le dossier spécial dans la revue *Travail et Emploi*, n° 66, mars 1996). Nous proposerons ici certaines données nouvelles et surtout un bilan global de celles qui ont déjà été présentées ailleurs de façon éparse. Par rapport aux travaux à caractère monographique, dont les conclusions sont souvent divergentes en fonction des *a priori* du chercheur et des caractéristiques du terrain qu'il a choisi d'étudier, l'apport de l'approche statistique est important : elle permet de situer l'importance relative des différents « modèles » mis en évidence par les chercheurs de terrain, et

d’analyser les raisons qui favorisent l’adoption d’un modèle plutôt que d’un autre. Pour résumer ces résultats en deux mots, les études statistiques mettent en évidence l’imbrication du changement et de la continuité.

Continuité, car on observe dans la majorité des établissements enquêtés la forte prégnance des modes taylorien et fordiste d’organisation du travail, dans le cadre de relations de travail encore largement conflictuelles. On peut d’ailleurs analyser, pour la première fois en France, l’influence des relations sociales dans l’entreprise sur les décisions économiques des managers : il en ressort que ceux-ci cherchent davantage à affaiblir les syndicats qu’à négocier avec eux les innovations.

Changement, cependant, surtout pour les entreprises les plus exposées à la concurrence internationale, qui ont pour la plupart adopté massivement un ensemble d’innovations technologiques et surtout organisationnelles, et accru l’autonomie et la polyvalence de leurs salariés. Mais à nouveau *continuité* même dans ces entreprises de pointe, car l’autonomie accordée est très rigidement contrôlée par une série complexe de procédures et d’incitations, qui évoquent plus une inflexion des méthodes tayloro-fordistes que leur dépassement. Au total, apparaît un grand décalage entre les principaux modèles d’organisation annoncés dans la littérature et la réalité des entreprises. En particulier, il est difficile de trouver trace d’un nouveau *compromis postfordiste* dans les pratiques affichées par les employeurs français ou américains. Les modèles disponibles dans la littérature ne rendent pas bien compte de nos observations. C’est pourquoi, pour parvenir à qualifier correctement le ou les nouveaux modèles en voie d’émergence, il faut un détour théorique important.

La théorie n’est pas un luxe

L’analyse empirique, en effet, ne se suffit pas à elle-même. Pour construire l’observation de la réalité, il faut disposer de modèles théoriques qui organisent le questionnement, sélectionnent les dimensions jugées pertinentes, hiérarchisent les variables, organisent les causalités. Prenons un exemple : celui de la motivation au travail. La plupart des économistes — orthodoxes ou marxistes — considèrent que la menace implicite du licenciement est l’un des plus puissants facteurs de l’engagement productif des salariés dans une entreprise capitaliste. Deux économistes américains

ont ainsi titré un article célèbre : « Le chômage d'équilibre comme instrument de discipline des travailleurs » [Shapiro et Stiglitz, 1984]. Mais d'autres théories — économiques, comme la théorie des conventions, ou sociologiques, comme la théorie de la régulation conjointe — ne donnent aucune importance particulière à ce trait de l'entreprise capitaliste, considéré comme une « règle » parmi d'autres. Poser une question à ce propos — comme nous l'avons fait dans l'enquête *REPONSE* — relève donc d'un choix théorique *a priori*. Qu'aussi bien les employeurs que (à une plus forte majorité) les représentants du personnel classent la menace du chômage en tête d'une liste de huit motifs pour lesquels les salariés s'impliquent dans leur travail peut apparaître comme une confirmation du bien-fondé de ce choix. Le plus important est pourtant ailleurs : dans le fait que cette réponse n'est pas donnée au hasard, mais entre en correspondance avec certaines pratiques des entreprises qui la citent : une plus forte mobilité du personnel, un moindre effort de formation ou une politique de communication reposant plus sur les sanctions disciplinaires que sur un journal d'entreprise…

Deuxième leçon de cet exemple : la théorie économique standard ne reconnaît qu'une forme de rationalité, celle de l'« homme aux écus » : l'amour du gain ou la peur du châtiment. Or, pour la majorité des sociologues ou certains courants économiques [Hodgson, 1987], cette vision est excessivement restrictive : il existe d'autres formes de rationalité, d'autres manières de coordonner efficacement des actions individuelles en vue d'un but commun. Ainsi, dans l'enquête *REPONSE*, un nombre important d'employeurs ont répondu que leurs salariés étaient motivés principalement non par la crainte du chômage ou les carottes salariales, mais par l'amour du travail bien fait ou par l'identification avec leur entreprise. Au-delà de cet exemple, c'est toute la dimension collective de l'action — par exemple l'action syndicale, la grève, ou à l'inverse la coopération gratuite — qui échappe à la logique purement instrumentale et individuelle de l'*Homo œconomicus*. Comprendre la nature et l'émergence de ces formes de rationalité collective — ou symbolique, en se souvenant que « symbole » signifie étymologiquement « ce qui lie ensemble » — est une des tâches essentielles pour les économistes qui veulent échapper au moule uniformisateur et mutilant de la théorie standard.

Comprendre la réalité du fonctionnement quotidien des entreprises d'aujourd'hui nécessite donc, bien au-delà de l'exemple qui précède, un effort d'élaboration théorique qui dépasse la formulation descriptive de

« modèles » de gestion ou d'organisation du travail, par ailleurs peu adaptés. Or les théories modernes de l'entreprise n'offrent pas de grille de lecture pleinement satisfaisante, que ce soit pour rendre compte des phénomènes de pouvoir et de conflit, ou au contraire des comportements coopératifs.

Certes, les théories néo-classiques ont fait preuve d'une grande créativité pour transmuter le plomb de l'opportunisme individualiste en l'or de la confiance et de la coopération. Mais quoi qu'ils en disent, ni les auteurs *néo-institutionnalistes* (Williamson, Aoki), ni les *théoriciens des jeux* ne gagnent ce pari théorique. Leur conception étroite de la rationalité de l'action individuelle les en empêche. Les théoriciens français des *conventions* (Thévenot, Eymard-Duvernay, Favereau), quant à eux, échappent à cette impasse en intégrant le jeu des normes sociales, présenté sous la forme de *modèles d'entreprise* ou de *régimes d'ajustement des actions*. Toutefois, ils échouent à rendre compte de la dynamique des relations de travail, à cause de deux carences fondamentales de leur problématique : la non-reconnaissance de la dimension systémique de l'entreprise capitaliste ; l'insuffisante prise en considération de la dimension historique et conflictuelle de la coordination économique.

Quant à la théorie de la *régulation*, elle inspire évidemment notre travail pour une large part. Elle cherche en effet à comprendre comment la croissance économique générale repose sur un ensemble, historiquement situé, d'institutions et de règles cohérentes (ou non), parmi lesquelles l'organisation des entreprises joue un rôle essentiel. Robert Boyer cite la « modalité de la mobilisation et de l'attachement des salariés à l'entreprise » comme l'une des cinq composantes de l'institution centrale de tout mode de régulation, le rapport salarial[2]. Le *fordisme*, le *toyotisme* ou le *kalmarisme* sont, on le verra, des modèles largement issus des recherches régulationnistes. Ce courant théorique, incontournable si l'on veut penser les transformations de l'entreprise, pèche néanmoins par une sousestimation chronique de la cohérence et l'efficacité des formes néo-libérales d'organisation des entreprises, sur lesquelles nous reviendrons longuement.

Nous proposons ici une formulation en termes de *régime de mobilisation de la force de travail*, qui actualise la vision marxiste de l'entreprise à la lumière de développements récents de la théorie économique. Nombre d'auteurs fort éloignés de Marx ont signalé combien la distinction marxiste

entre *force de travail* et *travail* annonçait de façon prémonitoire les problématiques modernes de l'*incomplétude du contrat de travail* : en l'embauchant, l'entreprise achète du salarié non une performance précisément spécifiée, mais une disponibilité. Une incertitude radicale pèse sur la transformation de cette potentialité en prestation profitable. Mais, pour rendre compte du fonctionnement de l'entreprise capitaliste, l'approche marxiste dispose surtout d'un avantage décisif sur la plupart des théories concurrentes : celui de considérer l'entreprise comme partie prenante d'un système dynamique de forces économiques et sociales. Ce système possède une structure générale invariante qui, loin de produire un déterminisme rigide et mécaniste, place les acteurs économiques et sociaux dans un jeu de contradictions agissantes. Il est alors possible d'analyser comment, à travers de multiples crises et conflits, ces acteurs peuvent créer, de façon historiquement contingente, des formes institutionnelles qui autorisent une stabilisation provisoire du système. Le *régime de mobilisation de la force de travail* est un élément central du rapport salarial : il consiste en un ensemble cohérent de règles qui permettent de traiter les incertitudes qui affectent la reproduction du capital individuel, et de transformer la force de travail en travail efficace.

Pourtant, la théorie marxiste, du moins dans sa tradition majoritaire, n'a guère dépassé l'analyse, proposée par Marx dans *Le Capital*, du *despotisme d'usine*. Les principaux auteurs en la matière, Braverman et les radicaux américains, expliquent la mobilisation de la force de travail par la *contrainte systémique* — l'obligation de vendre sa force de travail sous la menace du licenciement, en présence d'une masse de chômeurs (l'*armée de réserve*) — et sous la férule d'une discipline imposée. Cette vision manichéenne et déterministe amène paradoxalement à sous-estimer le rôle des résistances et des luttes sociales dans la dynamique des systèmes de travail.

Le tournant Burawoy et l'apport d'Habermas

Le sociologue américain Michael Burawoy, par deux ouvrages (1979 et 1985), a profondément renouvelé le débat. Aux auteurs proches de Braverman il fait justement observer que, quand ils bénéficient d'une capacité d'action collective, d'une législation et d'une protection sociales, les salariés peuvent refuser les pratiques despotiques ; d'autant plus qu'ils

détiennent des savoirs *et* des savoir-faire indispensables aux entreprises. Celles-ci doivent donc « produire le consentement » de leurs salariés. Son analyse des *régimes de production hégémoniques*, fondée sur des recherches ethnographiques originales qui vont du Middle West américain aux mines de cuivre du Zimbabwe en passant par la Hongrie, a donné une nouvelle impulsion au courant anglo-saxon du « procès de travail » : il démontre comment les entreprises obtiennent non seulement la soumission mais souvent l'adhésion des travailleurs à leur propre exploitation. C'est le deuxième objectif de ce livre que de contribuer en France à un renouveau d'intérêt pour un courant de pensée qui s'est presque complètement éteint chez nous, alors qu'il est plus vivant et productif que jamais aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Encore un paradoxe : comme si la déferlante marxiste post - 1968 en France n'avait pas su s'enraciner dans une tradition scientifique pourtant bien présente (qu'on pense à Naville, Mallet, Gorz…).

Toutefois, Burawoy n'apporte pas de réponse à la question de la rationalité de l'acteur. C'est chez Habermas que nous irons chercher une doctrine de l'action et des outils conceptuels précieux pour contester le monopole spéculatif de la rationalité économique orthodoxe, et comprendre la pluralité des ordres de rationalité de l'action. Loin de présupposer une liberté d'acteurs souverains et abstraits, il donne les moyens d'articuler théoriquement contrainte systémique et rationalité de l'action individuelle. L'enjeu n'est pas mince, puisqu'il s'agit de rompre avec la polémique stérile entre holisme et individualisme méthodologiques[3], et d'admettre que les acteurs utilisent stratégiquement les ressources (symboliques et culturelles) que leur fournit leur *monde vécu* pour agir à l'intérieur des champs de contraintes découlant du *système*.

L'esquisse d'une théorie renouvelée de la coordination productive

Les principaux traits du modèle théorique qui va alors être développé sont les suivants. L'entreprise doit réaliser la coordination productive de ses salariés — la mobilisation de leur force de travail — en jouant sur les deux registres de leur rationalité : d'une part, la *rationalité instrumentale*, actionnée par la contrainte systémique, qui pèse de l'extérieur, et par les règles de contrôle et de rémunération, qui jouent à l'intérieur ; d'autre part,

la *rationalité communicationnelle*, qui résulte du jeu des normes sociales entre les membres d'une communauté de travail. Cette rationalité sous-tend les comportements de coopération, d'entraide, de partage des savoirs, qui sont présents et nécessaires à la productivité dans la plupart des contextes concrets de travail, largement indépendamment d'incitations matérielles ou de contrôles disciplinaires.

Bien entendu, la rationalité communicationnelle est aussi à la source des capacités d'action collective des salariés, et donc de résistance et de conflit. Le problème pour l'entreprise, dans la mesure où elle doit composer avec des collectifs de travail, est de minimiser leur impact perturbateur tout en profitant des retombées productives des coopérations informelles ou des éthiques professionnelles.

Un point est ici décisif : la dualité entre rationalité instrumentale et rationalité communicationnelle ne recoupe absolument pas, dans notre optique, une opposition entre logique économique et logique sociale. Car les normes sociales jouent un rôle essentiel dans la coordination économique. Ce parti pris suppose une rupture fondamentale avec l'économisme, dominant au sein de la science économique, qui veut élever une muraille de Chine entre l'économie et les autres sciences humaines.

Face aux tensions qui l'assaillent — concurrence sur les marchés, fragilité des systèmes techniques, contrôle du travail des salariés, risques de conflits sociaux —, l'entreprise doit disposer d'un ensemble rodé de règles qui, jouant sur les deux registres de rationalité, la mettent en mesure de prévoir et d'orienter le comportement de ses salariés. C'est le rôle du régime de mobilisation de la force de travail. Une modélisation conceptuelle fortement appuyée sur les acquis de la théorie des organisations permet de dégager sept types idéaux de régimes, adaptés à des contextes concurrentiels et techniques différents. Mais la théorie des organisations est par nature statique et peu critique : ce n'est qu'en introduisant la dynamique historique et les luttes sociales qu'on peut réellement comprendre comment et pourquoi différents régimes ont émergé à des époques et dans des lieux précis, puis sont entrés en crise. C'est la seule manière d'écarter la vision naïvement fonctionnaliste et apologétique (c'est comme ça aujourd'hui parce que c'est plus efficace) qui est spontanément celle de l'économiste.

L’hypothèse de la firme néo-libérale

Après ces nécessaires détours théoriques et historiques, la question demeure posée : quel(s) modèle(s) est-il en train de s’imposer à l’orée de l’an 2000 ? Au vu des observations empiriques disponibles, l’hypothèse d’une généralisation d’un modèle de type toyotiste ou assimilé, c’est-à-dire fondé sur la confiance et la coopération appuyées sur des liens de type communautaire, semble devoir être rejetée. Quant au fordisme, même *néo*, il semble bel et bien dépassé. En fait, un faisceau concordant d’indices amène à diagnostiquer l’émergence d’un nouveau régime, fort différent de ceux qui l’ont précédé.

Le régime *néo-libéral* se caractérise par le concept paradoxal de *coopération forcée*. Les dirigeants d’entreprise y sont soumis à une pression extrême des *marchés financiers mondialisés*. Cette pression est répercutée sur les salariés par l’intermédiaire des nouveaux modes de gestion du personnel. Les directions décentralisent l’organisation, accordant aux équipes de travail une grande autonomie. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême, qui limite les possibilités d’émergence de collectifs de travail stables. La coopération est alors *forcée directement* par l’accentuation des contraintes systémiques — en provenance des marchés financiers et du marché du travail, où règne un chômage de masse. L’autonomie accordée aux équipes est contrôlée par le jeu de ces contraintes et par la pénétration des exigences de la clientèle dans le cœur de la production. Ce modèle de l’*autonomie contrôlée* permet de dépasser l’opposition entre *néo* et *post*fordisme qui polarisait jusqu’à présent les débats autour des nouveaux modèles productifs : il marie le contrôle et l’autonomie, qui font respectivement la force du premier et du second.

Ce régime est très cohérent avec le modèle anglo-saxon du *corporate governance*, le gouvernement d’entreprise, qui organise la prise de pouvoir des actionnaires dans les entreprises. Il est d’une redoutable efficacité dans la performance financière de court et moyen terme, qui est le critère exclusif d’efficacité reconnu par les marchés financiers. C’est pourquoi sa pénétration déstabilise les modèles antérieurs. L’analyse de ses contradictions laisse cependant sceptique sur sa capacité à assurer la croissance et à préserver la démocratie sur le long terme. Il est plus que temps de reprendre la réflexion — trop brutalement interrompue en France — sur d’autres formes, plus démocratiques et plus responsables, de gestion

des entreprises.

Ce livre forme bien sûr un tout… dont certaines parties sont cependant un peu moins faciles d'accès que d'autres. La première partie est un « état des lieux » de lecture aisée. Les chapitres 4, 5 et 6 de la seconde partie sont plus théoriques ; le lecteur pressé pourra les laisser provisoirement de côté, quitte à y revenir pour un approfondissement. Le chapitre 7 a une dominante historique, et le chapitre 8 revient à une tonalité descriptive en présentant plus en détail l'hypothèse de l'entreprise néo-libérale, à partir de nombreux exemples concrets.

<< Table des matières / Première partie >>

---

[1] Attestée notamment par les enquêtes du ministère du Travail sur les conditions de travail [Gollac et Volkoff, 1996].

[2] Les autres composantes sont : le type de moyens de production ; la forme de la division sociale et technique du travail ; les déterminants du revenu salarial, direct et indirect ; le mode de vie des salariés [Boyer, 1986].

[3] Est holiste une théorie qui met, au centre de l'analyse de l'ordre social, les structures générales de la société et les institutions ou acteurs collectifs qui les incarnent ; est individualiste une théorie qui affirme que l'existence des structures générales ou des acteurs collectifs doit être expliquée comme résultant des comportements des agents individuels. Pour le holisme, les structures forment les agents, alors que la détermination est inverse pour l'individualisme.

I. État des lieux

[<< Table des matières] / [Chapitre I >>]

1 - Le puzzle du postfordisme

<< Table des matières

Étrange sélectivité de la mémoire, qui nous fait aujourd'hui regretter *l'âge d'or* du fordisme [Marglin et Schor, 1990], malgré les mutilations qu'il a infligées pendant des décennies aux capacités créatrices de millions de salariés ! Comme l'écrivait Céline dans le *Voyage au bout de la nuit*, chez Ford « rien n'importait que la continuité fracassante des mille et mille instruments qui commandaient les hommes ». Céline place dans la bouche du médecin de l'usine une expression de Taylor qui avait aussi frappé Gramsci : « Nous n'avons pas besoin d'imaginatifs dans l'usine. C'est de chimpanzés dont nous avons besoin... » [Céline, 1988, p. 178]. La nostalgie s'explique pourtant : sur la base de ces souffrances s'est édifié un régime de croissance rapide et équilibrée sans précédent — et probablement sans successeur.

Un rapide retour en arrière s'impose donc sans qu'il soit utile pourtant de revenir en détail sur le mode fordiste d'organisation de la production, largement analysé par ailleurs [Aglietta, 1976 ; Boyer (éd.), 1986 ; Coriat, 1990]. Les succès fulgurants de la *production de masse* dans la période de l'après‑guerre reposent sur une articulation vertueuse entre préceptes de gestion micro et macroéconomiques.

> — Dans les entreprises, un compromis social s'est instauré *de facto* entre un syndicalisme puissant et des directions modernisatrices : le premier acceptait l'irruption des méthodes tayloriennes[1].
>
> — À l'échelle de l'économie dans son ensemble, la croissance de la demande interne et des marchés de biens homogènes — la *consommation de masse* — venait renforcer celle de la productivité : une croissance rapide de la production de biens standardisés permet des économies d'échelle (on répartit les coûts fixes sur une plus grande quantité de produits) et des économies d'apprentissage (on fait mieux ce qu'on fait depuis longtemps). En retour, l'amélioration des salaires permise par les gains de productivité et les luttes syndicales soutenait une forte croissance de la demande.

Mais le quasi-plein emploi stimule les revendications salariales et favorise

le rejet de conditions de travail dégradantes, au moment où des générations mieux éduquées et plus exigeantes arrivent dans les entreprises ; les profits baissent et l'inflation s'accroît ; l'internationalisation croissante des économies rend caduques les régulations purement nationales sans en établir de plus larges.

À la fin des années soixante-dix, l'épuisement du fordisme est patent : les tentatives de relance keynésiennes après le pre-mier choc pétrolier ont partout échoué, ne relançant la croissance que pour l'étouffer dans l'inflation. Pour les pays du centre de l'économie mondiale, l'ère de la production de masse est finie : de plus en plus, les parts de marché se gagnent par l'innovation et la différenciation. Plusieurs raisons de fond l'expliquent. Dans un contexte de récession (tournant des années quatre-vingt) ou de croissance ralentie (depuis 1984), la concurrence s'est faite plus dure pour la survie. Les pays en développement, d'Asie ou d'Amérique latine, sont devenus des compétiteurs redoutables sur les produits relativement banalisés. La concentration des revenus en faveur des couches aisées[2] a déplacé la structure de la demande vers le haut de gamme, la qualité, les séries courtes.

C'est à ce moment que le Japon se déchaîne. Durement touché par les chocs pétroliers — c'est le pays qui dépend le plus de l'extérieur pour son approvisionnement en énergie —, il remporte pourtant des succès de plus en plus éclatants sur les marchés mondiaux, et tout particulièrement chez ses principaux concurrents américains et européens. Ceux-ci assistent, stupéfaits, au déferlement des produits (puis des investissements directs) de Toyota, Mitsubishi, Sony, Akaï, etc. Il s'ensuit une ruée vers l'empire du Soleil levant : industriels, experts, économistes et sociologues occidentaux vont disséquer les secrets du modèle japonais : comment font-ils donc pour obtenir à la fois une productivité, une qualité et des niveaux de différenciation supérieurs à tous leurs concurrents ? Au milieu des années quatre-vingt, les diagnostics convergent : le secret de « la machine qui a changé le monde » [Womack, Jones et Ross, 1990] réside dans un modèle d'organisation original qui allie une extrême réactivité, une large décentralisation des décisions et une forte implication d'une main-d'œuvre attachée à l'entreprise et pourvue, pour le noyau dur, d'une garantie d'emploi à vie. Le *juste-à-temps* permet de ne produire que ce que le client désire sans s'encombrer de stocks, les salariés se coordonnent sans nécessité d'intervention hiérarchique pour réagir face aux imprévus, et les cloisonnements entre services ou catégories sont dépassés au nom de

l’intérêt commun de l’entreprise.

Les choses paraissent dès lors assez claires : la crise du fordisme en Occident laisse le terrain libre au toyotisme [Dockès, 1990] — ou plutôt à des versions occidentalisées et hybridées de ce dernier. Le chômage de masse, l’affaiblissement des syndicats, l’intensification de la concurrence et la menace permanente du désinvestissement et de la mobilité du capital qui pèsent sur les salariés rendent possible la remise en cause les rigidités fordistes : réorganiser le travail, développer la polyvalence, accorder davantage d’autonomie locale, sans craindre de perdre le contrôle. En même temps, le changement de paradigme concurrentiel pousse puissamment en ce sens, pour obtenir la réactivité et la qualité nécessaires. Bref, la route est ouverte pour la victoire du modèle toyotiste sur le fordiste : la flexibilisation de l’organisation du travail, l’intégration des syndicats aux stratégies entrepreneuriales et leur *microcorporatisation*[3], l’épanouissement des pratiques de *participation directe* et d’intégration des salariés dans l’entreprise marqueraient ainsi une étape dans l’affirmation d’un nouvel ordre productif, postfordiste, fortement inspiré des principes toyotistes. Apparaîtrait un nouveau mode d’obtention des gains de productivité, fondé sur un nouveau compromis entre capital et travail : le premier renoncerait à la dégradation et à l’émiettement du travail et investirait dans l’intelligence et la qualité au sein d’une relation d’emploi de long terme ; le second accepterait la légitimité du premier et s’impliquerait dans la concurrence à ses côtés. Cet échange — travail intéressant dans une relation d’emploi stable, contre implication subjective et légitimation — fournirait les bases d’une relance d’une dynamique longue d’accumulation. Il suffirait alors de bâtir des institutions assurant la coordination internationale des politiques économiques et la généralisation des innovations techno-organisationnelles, pour retrouver croissance et emploi.

On reconnaît là en substance une thèse « régulationniste », couramment avancée jusqu’au début des années quatrevingt-dix par les auteurs de ce courant. À l’échelle internationale, une abondante littérature comparatiste propose des variantes nationales de candidats à la succession du fordisme. Dans un premier temps, nous allons proposer une synthèse de ces modèles, en nous appuyant notamment sur le travail d’Eileen Applebaum et Rosemary Batt [1994].

Les candidats au postfordisme : une brève recension

Le modèle américain des ressources humaines

Dès les années cinquante, nombre de managers américains ont critiqué la lourdeur bureaucratique et impersonnelle de modes de gestion fordistes : le formalisme tatillon des règles, l'obligation de passer par le syndicat pour communiquer avec les salariés, le caractère routinier de l'organisation du travail, l'automaticité des hausses de salaire et des promotions à l'ancienneté offraient certes des protections aux salariés, mais au prix de l'intérêt et de l'efficacité du travail. Les entreprises cherchent alors, quand elles le peuvent, à échapper à la présence syndicale[4]. Pour ce faire, elles doivent d'abord montrer à leurs salariés qu'ils n'auraient aucun avantage à voir un syndicat s'implanter, et donc offrir des salaires et des conditions de travail au moins équivalents à ceux des entreprises syndiquées. Mais surtout, tirant parti des recherches des psychologues et des sociologues industriels, les managers cherchent à accroître la satisfaction et la motivation des salariés au travail, dans l'espoir d'améliorer leurs performances. « Alors que le système syndiqué traditionnel insiste sur les règles contractuelles et l'uniformité de traitement, le nouveau modèle non syndiqué privilégie la motivation individuelle et les différences de capacités et de performances au travail » [Kochan, Katz et McKersie, 1986, p. 93]. L'existence d'un syndicat et l'éventualité de conflits sont considérés, dans cette optique, comme un signe de l'incompétence des managers, qui n'ont pas su convaincre les salariés de l'identité essentielle de leurs intérêts et de ceux de l'entreprise.

L'organisation tayloro-fordiste n'est pas fondamentalement remise en cause mais son application se veut alors plus souple, avec par exemple une plus grande flexibilité dans la distribution des tâches entre les différents travailleurs, ou des politiques de rémunération plus individualisées. Surtout, l'entreprise développe une panoplie de moyens de communication directe avec ses salariés. L'archétype de ce modèle est constitué par IBM, célèbre pour ses « cinq programmes différents de communication et de gestion des conflits » : sondage d'opinion, programme de management de proximité, programme d'entretiens « N + 2 », programme « ouvrez-la » (*speak-up program*), programme « porte-ouverte » [Kochan, Katz et McKersie, 1986, p. 95] ; tous considèrent la relation entre le salarié et l'entreprise sur une base strictement individuelle, pour éviter la constitution d'intermédiaires collectifs, source potentielle de résistance aux

décisions managériales.

Mais le déclin irrémédiable d'IBM face à ses concurrents, plus petits, plus innovants et plus réactifs, montre clairement que cette voie ne garantit pas le succès. Un nombre non négligeable d'entreprises américaines l'ont expérimentée dans les années soixante et soixante-dix, notamment sur les sites nouvellement créés à cet effet dans des régions peu syndiquées du Sud ou de l'Ouest, mais les résultats n'ont pas été probants : contrairement aux espoirs des partisans des politiques de participation ou de motivation, « il y a peu d'arguments empiriques qui démontrent qu'une amélioration des attitudes individuelles et/ou de la motivation produise des effets économiques durables favorables aux organisations » [Kochan, Katz, McKersie, 1986, p. 87]. Il ne sert en effet pas à grand-chose d'ajouter un habillage psychologisant à des méthodes d'organisation fondées sur des principes inchangés — séparation entre conception et exécution, standardisation des tâches et des postes, primat à l'autorité hiérarchique comme mode de coordination, etc. C'est pourquoi les autres candidats au postfordisme, à des degrés divers, remettent en cause ces principes mêmes. Le plus radical dans cette direction est le *modèle sociotechnique suédois*.

Le modèle sociotechnique suédois : la production réflexive

Aux origines de la réflexion sur le modèle suédois se trouvent les réactions de rejet des travailleurs industriels, au début des années soixante-dix, devant l'absurdité du « travail en miettes ». La montée de l'absentéisme et des grèves sauvages signalaient la nécessité d'humaniser l'organisation du travail, de « revaloriser le travail manuel » — comme on le disait dans la France des années soixante-dix. Certaines grandes entreprises s'essaient alors à un élargissement et à un enrichissement des tâches, à des rotations de postes, voire à une organisation du travail par équipes semi-autonomes, qui s'auto-organisent librement de façon à atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie. Toutefois, l'irruption de la crise et la montée du chômage diminuent l'urgence de ces tentatives d'amélioration des conditions de travail. À partir de la moitié des années quatre-vingt, c'est pour des objectifs d'efficacité productive que les directions d'entreprise reprennent la voie de la rupture avec le travail en miettes. Les Suédois sont les plus avancés en la matière — ce qui s'explique par un haut niveau de syndicalisation, de qualification et d'exigences des travailleurs scandinaves, et par la spécialisation de l'industrie suédoise dans des niches haut de gamme. L'exemple phare est celui de l'usine Volvo d'Uddevalla,

où trois chercheurs [Ellegard, Engstrom et Nilsson, 1994] formalisent un système radicalement nouveau, la *production réflexive* [Freyssenet, 1995].

L'idée fondamentale[5] est de rompre avec la logique taylorienne de décomposition des tâches fondée sur la recherche d'une économie de temps, pour s'engager dans une logique d'*intelligence du produit* : « Pour rendre intelligible le travail de montage, il a été réorganisé selon la logique de structuration et de fonctionnement du véhicule à assembler. Le produit guide ainsi lui-même son montage et donne la possibilité au monteur d'anticiper mentalement ce qu'il doit logiquement trouver comme pièces. D'où le nom de production réflexive donné à ce mode de montage par ses concepteurs » [Freyssenet, 1995, p. 368]. Le travail industriel renoue ainsi avec ce qui faisait l'efficacité de l'artisanat, cette intelligence globale du produit, qui permet, face aux inéluctables et permanents incidents imprévus, des ajustements d'une qualité bien supérieure à ceux que peut proposer un ouvrier enfermé dans un segment du processus. À Uddevalla, le même ouvrier (ou petit groupe d'ouvriers) assure donc le montage intégral de chaque véhicule ! Parler de retour à l'artisanat serait pourtant trompeur : il s'agit bien d'un système industriel hautement sophistiqué. « Les impossibilités pratiques censées justifier le caractère inévitable du travail à la chaîne ont donc été dépassées à l'usine d'Uddevalla par une présentation heuristique des pièces à monter et une conception holiste du travail, et par une automatisation du transport des composants, de la gestion de production et du réglage des outils mécaniques. […] Le système uddevallien partage avec les systèmes fordien et toyotien le principe industriel de standardisation-interchangeabilité des pièces » [*id.*, p. 371].

Les sceptiques sont naturellement nombreux devant cette conception qui remet en cause des décennies de « bon sens » rationalisateur et taylorien. À son ouverture à l'été 1989, peu de spécialistes croyaient Uddevalla capable de rivaliser avec les normes de productivité des concurrents américains ou japonais. Aussi en 1993, lorsque la direction de Volvo annonça la fermeture de l'usine, beaucoup y ont vu — avec une satisfaction secrète — l'aveu d'échec d'une tentative sans avenir. Pourtant, les performances affichées à la veille de la fermeture (35 heures par salarié pour le montage d'une Volvo 940, un véhicule très haut de gamme) étaient loin d'être ridicules, et la direction justifiait la fermeture par un problème de surcapacité globale de la firme et non de productivité. Ce débat a été tranché début 1996 lorsque Volvo a réouvert Uddevalla, pour satisfaire à la demande du marché américain. La production réflexive peut être aussi

efficace, voire davantage, que les autres modèles d'organisation : toute la difficulté — qui explique en large part les réticences des industriels et des ingénieurs, et les difficultés de diffusion d'un tel modèle — provient des conditions sociales d'efficacité de ce mode d'organisation. Ces conditions sont au nombre de trois : *1)* « le temps alloué pour chaque modèle et variante doit être négocié car il n'existe plus de moyens matériels (techniques et organisationnels) pour imposer le rythme de travail » ; *2)* « les importantes potentialités d'amélioration du produit et du *process* et de réduction du temps de montage par les monteurs ne se concrétiseront que si elles ne conduisent pas à des réductions d'emploi » ; *3)* « enfin, la dynamique collective d'inversion réelle de la "division de l'intelligence collective du travail" qui s'amorce ainsi doit pouvoir se développer afin que le compromis social soit possible et que l'implication qu'elle présuppose perdure » [Freyssenet, 1995, p. 385]. On ajoutera la quasi-disparition de l'encadrement intermédiaire, rendu inutile : ainsi, à Uddevalla, il n'y a que deux niveaux hiérarchiques au-dessus de l'ouvrier de base, et en 1993 l'usine comptait 16 cadres sur plus de 900 salariés.

Ces conditions sont trop difficiles à rassembler aujourd'hui pour qu'on puisse espérer une extension significative de la production réflexive, qui permettrait de faire la preuve de son efficacité[6]. Dans les conditions actuelles de la concurrence mondiale — croissance lente de la demande et rapides gains de productivité chez tous les constructeurs automobiles —, les politiques d'intensification du travail et de réduction d'emploi (ou de salaire, comme chez Volkswagen avec la semaine de quatre jours) ne sont pas propices à l'épanouissement du modèle suédois… Retenons déjà ici une idée que nous retrouverons souvent au long de ce travail : les conditions sociales de mise en œuvre des innovations importent au moins autant que les critères « purement » techniques ou économiques. C'est également vrai pour le modèle qui, lui, a triomphé sans conteste sur le marché mondial de l'automobile et dans de nombreux autres secteurs dans les années quatre-vingt : le *toyotisme*, ou *production allégée* (*lean production*).

Le toyotisme, ou production allégée japonaise

Le modèle *japonais* de *production allégée* diffère — nous le verrons — de l'adaptation qu'en ont faite les entreprises occidentales. L'idée de base de la production allégée est la *fluidité* : il s'agit d'éliminer à la racine tous les facteurs qui ralentissent et interrompent le flux de matière et d'information

qui est déclenché par la demande d'un client et qui se termine par sa satisfaction. Au nombre de ces facteurs : les temps de transport, d'attente de pièces ou de stockage-déstockage, les allers-retours entre services différents, les temps de réglage, les pannes, les retouches, les retours-clients pour problème de qualité, etc.

Selon la plupart des observateurs, les principes de base tayloro-fordiens (séparation conception/exécution, division poussée du travail) ne sont pas contestés fondamentalement[7], mais leur mise en œuvre est considérablement infléchie. L'innovation principale consiste à mobiliser l'intelligence individuelle et collective des travailleurs pour les inciter à résoudre eux-mêmes les impondérables, à faire face en temps réel aux incidents sans attendre l'intervention de spécialistes, à nourrir de suggestions d'améliorations les réunions des cercles de qualité… Bref, alors que l'entreprise fordiste espère que (ou fait comme si) les travailleurs se contentaient d'exécuter fidèlement les consignes, la firme toyotiste accepte de favoriser l'indispensable participation active des salariés à leur travail quotidien. Elle leur donne aussi les moyens de le faire, par des formations et surtout par une politique de mobilité systématique entre postes et entre unités, qui permet à chacun de prendre une vue plus globale des problèmes de la production.

La réduction des stocks, l'amélioration permanente des méthodes (le *kaizen*), le travail en *juste-à-temps* (le *kanban*), le rôle important de l'initiative des opérateurs dans l'efficacité productive rendent le toyotisme à la fois très performant et très fragile. Tout dépend de la bonne volonté des opérateurs, qui disposent de fait d'un pouvoir non négligeable dans le travail quotidien. C'est là que s'affirme l'importance stratégique des politiques de gestion de la main-d'œuvre, pour s'assurer de la loyauté et du dévouement des salariés à l'entreprise. Gestion des carrières en fonction du mérite, bonus collectifs, emploi à vie implicitement garanti, syndicat d'entreprise, avantages sociaux maison… incitent les salariés à conserver un compor-tement coopératif à long terme, et stabilisent une *culture d'entreprise* forte pour les salariés permanents[8].

Le modèle de l'entreprise « J » d'Aoki (*cf. infra*, chapitre 7) repose sur cette idée : la *circulation horizontale de l'information* (au sein des équipes et entre services) permet une réactivité beaucoup plus rapide de l'organisation face à des variations imprévues de la demande des clients. Alors que, dans l'entreprise hiérarchique traditionnelle (l'entreprise « A »,

pour « américaine »), les informations doivent remonter la chaîne de commandement, pour donner lieu à des décisions d'ajustement prises au sommet qui vont ensuite redescendre, le circuit est beaucoup plus court dans l'entreprise « J ». Celle-ci est donc logiquement plus efficace sur les marchés soumis à des fluctuations importantes de la demande.

La spécialisation flexible à l'italienne

Ce modèle a été popularisé par l'ouvrage de M. Piore et C. Sabel [1984]. Il repose sur la notion de *district industriel* : il s'agit d'un ensemble de PME localisées dans une région ou un bassin d'emploi, et organisées en réseaux à caractère informel. Au sein de ces réseaux, fondés sur des solidarités locales et professionnelles, circulent à la fois des informations (techniques et commerciales), des ressources (prêt de machines, de matériels) et de la main-d'œuvre. Celle-ci est souvent qualifiée, mais cette qualification provient surtout d'un apprentissage informel et bénéficie d'une reconnaissance personnalisée. La force de ces réseaux d'entreprises ne réside pas dans leur avance technologique ou leur capacité d'innovation (non négligeables mais incrémentales), mais surtout dans leur capacité à répondre, très rapidement et à bas coût, à des demandes très spécifiques dans des secteurs relativement traditionnels (sidérurgie, mécanique…). Les entrepreneurs sont souvent d'anciens ouvriers, bénéficiant d'une compétence technique affirmée, et qui assurent l'essentiel des tâches de gestion. Les relations sociales sont peu conflictuelles, étant donné la proximité culturelle et sociale entre patrons et ouvriers. Le secret de l'efficacité de ce modèle réside dans la *confiance* qui unit ses participants : un entrepreneur qui prête une machine ou un salarié à un « concurrent » sait que ce dernier le dépannera à son tour le moment venu ; un ouvrier qui accepte des semaines de 50 heures pour répondre à une commande urgente sait que son patron lui accordera une compensation le cas échéant… Cette confiance permet une mise en commun des ressources au niveau du district et assure une très grande flexibilité au système productif, avec des coûts et des délais de négociation très faibles. Mais elle suppose évidemment un contexte local très particulier, difficilement reproductible[9].

Une comparaison des alternatives au modèle d'organisation du travail et des relations professionnelles de la production

de masse

	Modèle américain des ressources humaines	*Modèle sociotechnique suédois*	*Production allégée japonaise*	*Spécialisation flexible italienne*	*Production diversifiée de qualité allemande*
Méthodes de management					
Segment de marché	consommation de masse	niche	consommation de masse	niche	haut de gamme
Volume	élevé	faible	très élevé	faible	élevé
Conception des produits	produits standardisés	luxe	style, options	biens traditionnels non standardisés	qualité supérieure
Structure	centralisée et hiérarchique	centralisée, plus plate	centralisée, plate	décentralisée, coopérative, en réseau	centralisée, hiérarchique
Processus qualité	non	informel, équipes de travail	Qualité totale (SPC, JAT, cercles de qualité)	non	non
Normalisation de la qualité	ingénieurs	non	cercles de qualité	non	négociée avec conseils d'entreprise
Organisation du travail					
Réforme impulsée par	le management	les travailleurs	le management	les PME	le syndicat
Travail par équipes	non	autogéré	dirigé	petits groupes autonomes	non
Temps de cycle	court	long	court	long	court
Entretien courant	spécialistes	travailleurs	travailleurs	travailleurs	spécialistes
Tâches de gestion	consultation individuelle	travailleurs	non	patron	non
Qualifications :					
Tâches *verticales*	non	oui	non (sauf QC)		non
Intégration horizontale des tâches	un peu	oui	oui	forte	dans un métier
Technicité	limitée	collective	échange technicité / polyvalence	métier, mais beaucoup de non-qualifiés	maîtrise approfondie du métier
Flexibilité dans l'affectation	un peu	forte	forte	caractéristique du système	ajustement négocié
Gestion des ressources humaines					
Formation	oui	éducation publique/ formation	sur le tas	formelle et sur le tas	apprentissage
Polyvalence	un peu	forte mais pas complète	complète (mobilité entre ateliers)	forte (mobilité entre firmes)	seulement au sein du métier
Rémunération					
à l'ancienneté	non	un peu	principalement	non	un peu
au poste	oui	principalement	un peu	oui	principalement
à la qualification	rarement	un peu	un peu	non	non
au mérite	oui	non	non	non	non
Partage du profit	non	non	oui (bonus)	non	non
Partage de la productivité	non	oui		salaires (productivité locale)	non
Actionnariat	un peu	non	non	non	non
Sécurité d'emploi	licenciements au mérite	plein emploi institutionnel	emploi à vie, préretraite	mobilité volontaire entre firmes	licenciements régulés
Confiance	moyenne	maximale	maximale	maximale mais pas en la firme	maximale
Relations professionnelles					
Syndicat	éliminé	fort, négociation centralisée	d'entreprise	fort ; minima nationaux, négociation locale	fort, de branche
Relations de travail	unitaire (négation du conflit)	antagoniques	coopératives	coopératives, localistes	antagoniques
Différences de statuts	fortes	très faibles (égalitarisme)	très faibles (égalitarisme)	faibles (mobilité des rôles)	importantes
Participation	sondages d'opinion	codétermination	comités consultatifs	conseils d'usine	conseils d'entreprise, codétermination
Source de progrès	satisfaction au travail	autonomie, codécision	qualité totale, *kaizen*, CQ	réponse rapide non standard	flexibilité d'usage et qualité des métiers
Avantage concurrentiel	prix	qualité de conception, adaptation	prix, qualité régulière	innovation, produits non standardisés	qualité de conception, fiabilité supérieure, adaptation

Source : tableau tiré d'Applebaum et Batt, 1994.

La transformation récente des systèmes de travail aux États-Unis

Eileen Applebaum et Rosemary Batt [1994] proposent une synthèse documentée de la littérature économique et gestionnaire sur l'évolution de l'organisation du travail dans les grandes entreprises américaines au cours des quinze dernières années.

« Notre examen des faits pointe l'émergence, au sein d'une infinie diversité, de deux modes d'organisation hautement performante du travail distinctement américains. […] Le premier système est la *version américaine de la "production au plus juste"* (*lean production*), bien caractérisée par les critères d'évaluation de l'influent prix Balridge [prix très médiatique qui récompense chaque année l'entreprise la plus innovante], qui privilégie l'utilisation de systèmes de gestion de la qualité pilotés d'en haut. Le second est un système plus décentralisé que nous avons nommé "le travail en équipes autonomes à l'américaine" (*American team production*). Il combine les principes des systèmes sociotechniques suédois et du travail autonome avec ceux de la gestion de la qualité. […]
« La différence entre les deux modèles repose largement sur des différences dans les politiques de ressources humaines et de relations professionnelles, plus que dans les marchés des produits, la technologie ou les stratégies organisationnelles. Le *travail en équipes autonomes à l'américaine* s'appuie surtout sur un mode de prise de décision décentralisé à travers du travail en groupe coopératif et sur des structures paritaires direction-syndicat qui permettent la représentation des travailleurs dans la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise — opérationnel, tactique et stratégique. La *version américaine de la production au plus juste* est plus centralisée — et tend à mettre en œuvre un ensemble de politiques de ressources humaines telles la formation à la qualité ou l'implication des salariés à tous les niveaux de l'organisation. Cette approche privilégie certains éléments des politiques de qualité totale par rapport à d'autres.

Par exemple, elle se centre sur la gestion des processus ou la reconfiguration (*reengineering*) des flux de travail, la collecte de données et la mesure des performances, et une gestion centralisée visant une mise en cohérence des objectifs des salariés avec ceux de l'entreprise. […] Les entreprises américaines qui utilisent cette approche ne s'appuient pas sur des innovations de la part des travailleurs de base comme le font les entreprises proches de l'autre modèle. L'implication des salariés, par exemple, repose généralement sur la sélection de certains salariés pour participer à des groupes de résolution de problèmes dirigés par des contremaîtres ou d'autres responsables […]. La logique ascendante de l'organisation en groupes autonomes est contradictoire avec la logique descendante du TQM (*Total Quality Management*) » (p. 125-126).

Mais, à la différence des entreprises japonaises du modèle original, les firmes américaines qui ont adopté la « production au plus juste » n'offrent pas de garantie d'emploi à leurs salariés. La participation à l'amélioration des procédés (*kaizen*) y repose sur une couche beaucoup plus restreinte de travailleurs que dans l'entreprise japonaise typique. Ainsi, dans les critères de notation pour le prix Balridge, « il n'y a aucune mention de mesures que les salariés trouveraient essentielles à leur bien-être : sécurité de l'emploi, croissance des salaires, promotions, protections contre l'arbitraire, procédures de résolution de conflits ou d'expression des salariés. Les critères du prix citent une seule fois le rôle des syndicats dans une brochure de 35 pages, dans une note de bas de page concernant la gestion prévisionnelle des emplois » (p. 131). 85 % des points du barème du prix concernent l'amélioration des méthodes de management, seulement 15 % traitent du travail des employés. Les normes ISO sont un bon exemple de ce genre d'innovation, qui pullule dans la littérature spécialisée.

En revanche, les exemples du second système sont beaucoup plus rares. Applebaum et Batt mentionnent essentiellement trois cas : l'usine Saturn de la GM, l'usine Xerox de Webster (NY) et deux usines de Corning. De nombreuses autres entreprises adoptent certains éléments du modèle (par exemple, des comités consultatifs, des équipes semi-autonomes…), mais seules ces trois entreprises semblent avoir systématisé une politique « sociotechnique », y compris avec des clauses de garantie

d’emploi (« sauf événement catastrophique » à Saturn).
Malgré leur optimisme quelque peu volontariste, Applebaum et Batt conviennent que, étant donné la faiblesse des syndicats américains et l’hostilité des patrons à leur égard, « les alternatives à bas salaires et à basse productivité sont encore envisageables », et même gagneraient des parts de marché. Elles évoquent, parmi les obstacles sur le chemin des issues coopératives de long terme, le « récent essor du marché du contrôle actionnarial, qui exige des dirigeants d’entreprise qu’ils satisfassent les demandes d’investisseurs de portefeuille (qui préfèrent les firmes qui distribuent de hauts dividendes) plutôt que d’investir dans des activités à la rentabilité aussi difficile à mesurer que la formation ou la R & D » (p. 150). La majorité des entreprises américaines semble donc privilégier des systèmes néofordistes reposant sur des contrôles centralisés et formalisés, avec un développement limité des capacités d’initiative et de suggestion des travailleurs, et une absence de contreparties.

La production diversifiée de qualité allemande

Le modèle productif allemand s’appuie sur une forte cohérence entre les systèmes éducatif et productif [Maurice, Sellier et Silvestre, 1982]. Un enseignement professionnel de qualité, à la définition duquel participent étroitement les entreprises, fournit par l’apprentissage une main-d’œuvre hautement qualifiée dans l’exercice d’un métier. La main-d’œuvre ouvrière qualifiée bénéficie d’un prestige et de salaires élevés. L’encadrement joue un rôle technique, de coordination et d’animation des équipes, bien plus qu’une fonction de contrôle disciplinaire. L’organisation du travail, les politiques de salaires et de gestion du personnel sont rigoureusement formalisées et négociées avec les conseils d’entreprise, où les syndicats sont formellement absents, mais réellement influents. Leur pouvoir important est tempéré par un pragmatisme qui les amène à accepter nombre d’adaptations rapides, du moment qu’elles sont justifiées et négociées. Les relations sociales sont en général assez pacifiques du fait d’un rapport de force équilibré qui incite les partenaires à trouver des solutions négociées ; toutefois des bras de fer importants sont périodiquement nécessaires pour tester ce rapport.

Ce mode d'organisation s'est renforcé dans les années 1975-1990. H. Kern et M. Schumann (1989), retournant au début des années quatre-vingt dans des entreprises qu'ils avaient visitées dix ans auparavant ont constaté une inversion de tendance : alors qu'auparavant les entreprises des secteurs phares de l'industrie allemande (chimie, mécanique, automobile) cherchaient à automatiser au maximum pour réduire le volume de main-d'œuvre directe et déqualifier le plus possible celle qui resterait [Braverman, 1974[10]], elles ont changé leur fusil d'épaule et cherchent à *reprofessionnaliser* le travail. D'une part, l'automatisation n'est plus une fin en soi (le rêve de l'usine sans ouvriers est abandonné, car elle serait trop souvent en panne…) ; d'autre part, la qualification et l'autonomie des travailleurs sont vues non plus comme des dangers qu'il conviendrait de réduire, mais comme des atouts pour la productivité et surtout la qualité des produits, argument essentiel de l'industrie allemande dans la concurrence internationale. C'est la *professionnalité* des travailleurs qui soutient la compétitivité de ce modèle.

Kern et Schumann confirment donc l'émergence d'un modèle productif alternatif au tayloro-fordisme jusqu'alors en vigueur ; mais ils soulignent aussi le revers de la médaille : l'exclusion croissante de catégories entières de travailleurs (peu qualifiés, étrangers, femmes…) de ce modèle et la segmentation croissante du marché du travail. La *segmentation* est alors la « variante moderne de la polarisation » de Braverman [Kern et Schumann, 1989, p. 345].

Du côté des études de terrain : Des diagnostics contradictoires

Pourtant, les recherches empiriques sur l'évolution du travail ne corroborent pas toutes cette vision optimiste, loin de là. Dans le cas français, les études de terrain débouchent sur des diagnostics très contradictoires d'un auteur ou d'un secteur à l'autre. D. Linhart [1994] propose une synthèse des tendances générales qui se dégagent des travaux menés depuis dix ans. Les analyses convergent pour noter l'ampleur considérable des innovations dans l'organisation de l'entreprise : « innovation organisationnelle, recours aux nouvelles technologies, gestion

participative, autant d'outils mobilisés par les directions pour rompre avec le passé, pour promouvoir une entreprise d'un type nouveau et mieux adaptée à l'environnement économique et social » (p. 32). En revanche, il n'y a pas unanimité de diagnostic concernant l'évolution de l'organisation du travail d'exécution. Trois types de diagnostics coexistent dans la communauté des chercheurs. Va-t-on vers plus d'initiative, d'autonomie, de responsabilité, de coopération — comme l'affirme Zarifian, conforté par des travaux comme ceux de De Terssac [1992] ou Coriat [1990] ? On assisterait alors, dans cette vision optimiste, à la généralisation d'un « nouveau modèle productif » post-taylorien, seul efficient pour assurer la « fluidité » [Vatin, 1987] des processus de production, et déjà largement développé dans les industries de *process* (chimie, sidérurgie). Ou bien s'agit-il au contraire, dans les industries de série, de l'extension d'un « taylorisme assisté par ordinateur », comme semblent l'indiquer certaines recherches menées dans l'industrie textile, l'habillement, la métallurgie [Linhart, 1991 ; Gorgeu et Mathieu, 1995] ? Ou encore, thèse intermédiaire, n'observerait-on qu'un simple « réaménagement » des principes tayloriens, avec un développement réel de la polyvalence, limitée cependant à des rotations entre des postes et des tâches parcellisées, sans que la coupure entre conception et exécution ne soit réellement affaiblie [Freyssenet, 1990] ?

Du côté des enquêtes statistiques auprès des salariés : L'autonomie contrôlée

Le point de vue des salariés est reflété dans les enquêtes du ministère du Travail sur les « conditions de travail » et « techniques et organisation du travail » (TOTTO), qui montrent depuis 1984, l'une après l'autre, une augmentation sensible de l'intensité du travail. Ainsi, « l'autonomie progresse, mais les modes opératoires précis également », et « des délais serrés encadrent plus souvent le travail » [Acquain, Bué et Vinck, 1994]. De 1984 à 1993, le pourcentage de salariés déclarant que leur rythme de travail est « déterminé par des normes ou délais à tenir en un jour ou moins » est passé de 19 % à 44 %, et ceux qui s'estiment « soumis à des contrôles permanents de la hiérarchie » sont passés de 17 % à 24 %.

L'émergence de la firme coopératrice…

Selon Philippe Zarifian [1993], « la coopération devient, sous de multiples formes, une référence de base du fonctionnement industriel : travail collectif en cellules d'atelier, décloisonnement entre fonctions,

communication entre salariés de base et hiérarchie, implication pluriprofessionnelle dans des groupes de progrès, mise en place de structures transversales, montage d'organisations par projet, partenariat avec les fournisseurs : on pourrait allonger la liste des faits qui en témoignent » (prière d'insérer). « La Firme C est une firme qui exploite toutes les potentialités actuellement descriptibles de la coopération intersubjective (de la coopération entre acteurs autonomes et pensants) dans une stratégie de disponibilité industrielle. Le trait probablement majeur de sa puissance — qui peut lui permettre de s'imposer face à la Firme taylorienne — réside dans sa capacité d'exploration de l'avenir et de conduite de changements de trajectoire, en mobilisant conjointement l'ensemble des compétences de ses participants. […] Nous espérons avoir montré que cette Firme C n'a rien à envier à la Firme J de Aoki et que l'Europe, pour le moins, se doit de proposer un modèle exprimant sa culture. Cela ne changera pas le contenu du rapport économique et ses contraintes, mais les conditions concrètes, productives, de mise en œuvre de l'efficience économique et les conditions de vie dans la Firme » (p. 285-286). La fin de la citation exprime l'ambiguïté du point de vue de Zarifian : l'« émergence de la Firme C » est-elle observée ou souhaitée ?

… ou de la firme *lean and mean*[a]

Les travaux d'Armelle Gorgeu et de René Mathieu (Centre d'études de l'emploi) sur les nouvelles usines de la sous-traitance automobile apportent un point de vue assez différent de celui de Zarifian. « Les principales raisons de la multiplication des usines de proximité [implantées près des constructeurs] sont sans doute liées à l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation de la production et du travail, s'inspirant du concept de la *lean production*, et permises par un recrutement sélectif d'une main-d'œuvre jeune et sans culture syndicale. » Les principales caractéristiques de l'organisation du travail sont :« une organisation évolutive : […] l'espace productif, modulable à souhait, permet la réorganisation du flux lors du renouvellement des modèles et des évolutions techniques » ;une « hiérarchie réduite au minimum » ;un développement de la pluricompétence (avec intégration de certaines tâches comme le réglage ou l'entretien) ;… et de la polyvalence (avec des rotations de poste au sein d'une unité) ;une obligation de coopération au sein des équipes : chaque groupe « gère sa qualité et sa productivité, qui sont affichées dans l'usine, ce qui pemet de faire une comparaison inter-modules ».

Mais, loin de stimuler la coopération par des politiques de reconnaissance des qualifications et d'intégration du personnel, ces entreprises classent et rémunèrent les « agents de production polyvalents » dans le bas des grilles hiérarchiques. « Les différentes opérations de contrôle qualité, entretien, réglage, gestion de production, qui séparément étaient considérées comme qualifiées lorsqu'elles étaient de la compétence du personnel non productif, ne le sont plus lorsqu'elles sont effectuées par un agent de production. » N'offrant aucune perspective de carrière, elles exigent néanmoins une disponibilité et une implication constantes des salariés. « Le fournisseur peut être prévenu seulement quelques jours à l'avance des surcroîts de travail. Le personnel de production doit donc accepter des horaires qui remettent en cause les loisirs et empiètent sur la vie privée. »
Le secret de cette résignation des salariés ? On peut le deviner à la description que font les auteurs du processus rigoureux de sélection du personnel : « 3 à 5 % des personnes ayant fait acte de candidature lors de l'implantation sont finalement retenues. » Les critères de sélection sont variés : l'« autonomie du point de vue du transport », les « qualités physiques » (dextérité et force), « intellectuelles » (mémoire, abstraction…) et « de comportement » (aptitude à la communication, persévérance…), etc. Mais « l'expérience professionnelle ne joue pas toujours en faveur du candidat car le fait d'avoir travaillé dans certaines activités — raffineries, bâtiment, chimie —, ou dans des entreprises où les conflits sont fréquents, voire dans l'usine cliente, peut être considéré comme un handicap ». Les formes posttayloriennes d'organisation peuvent donc prendre un visage fort éloigné de l'idéal « coopératif »…

Les innovations organisationnelles et technologiques amènent souvent, d'après les études monographiques comme d'après les enquêtes statistiques, à normaliser et codifier rigoureusement des procédures souvent informelles auparavant, de façon à assurer une plus grande transparence et une meilleure communication entre les services fonctionnels : « L'entreprise fluide, flexible et adaptative [est] aussi une entreprise hautement structurée et formalisée » [Linhart, 1993, p. 32]. C'est particulièrement vrai des normes ISO 9000 (publiées par l'International Standard Organization), qui deviennent de plus en plus obligatoires *de facto* pour les entreprises de soustraitance si elles veulent garder leurs clients. « Se mettre en conformité avec cette norme est, pour une entreprise, un gigantesque investissement en organisation et en formalisation. Une fois cette formalisation réalisée, en revanche, l'encadrement du travail des salariés par des normes est un des moyens de

rentabiliser l'investissement » [Gollac et Volkoff, 1996].

M. Cézard, F. Dussert et M. Gollac [1992] estiment de même que le développement de l'informatique peut faciliter un « taylorisme flexible », en renforçant les contrôles de la hiérarchie et en soumettant les salariés aux exigences des clients en « temps réel ». Leur analyse statistique de l'impact de l'informatique sur l'organisation du travail s'intitule ironiquement « Taylor va au marché »… Dans ces enquêtes du ministère du Travail, l'autonomie et l'initiative apparaissent nettement plus élevées pour les utilisateurs de nouvelles technologies que pour les autres : mais la plus grande autonomie des utilisateurs de l'informatique va de pair avec une soumission plus systématique à des délais précis et raccourcis[11].

Toutefois, toutes les innovations organisationnelles n'ont pas le même impact : ainsi, d'après les déclarations des entreprises, celles qui réunissent des *groupes pluridisciplinaires* s'appuient moins que les autres sur des prescriptions ou des contrôles permanents du travail ; au contraire, celles qui pratiquent les *flux tendus* et les *normes ISO* prescrivent et contrôlent davantage les tâches [Coutrot, 1996].

Ces résultats statistiques laissent entrevoir les raisons de la persistance de diagnostics aussi opposés, en montrant la complexité et la diversité des liens entre innovations et organisation du travail. Chacune des interprétations contradictoires qu'on peut trouver chez les excellents observateurs que nous avons cités s'appuie sur des tendances réelles. Mais les tendances quantitativement dominantes — l'accroissement parfois de l'autonomie, toujours de la polyvalence, mais avec le maintien global, voire l'augmentation de la prescription, et le renforcement des contrôles du travail — ne vont pas dans le sens des thèses optimistes sur la « coopération entre acteurs auto-nomes » [Zarifian, 1993]. L'autonomie au travail se développe, mais il s'agit d'une autonomie contrôlée [Appay, 1992], plus que d'une autonomie s'appuyant sur la bonne volonté coopératrice des salariés. Le panorama du cas français que fournit l'enquête *REPONSE* permet de mieux comprendre la variété des stratégies des entreprises françaises.

[<< Table des matières] / [Chapitre II >>]

---

[1] Le taylorisme, du nom de l'ingénieur F.W. Taylor, qui l'a élaboré et popularisé au tournant du siècle, est un mode d'organisation du travail qui repose sur la séparation stricte entre la conception et l'exécution, un éclatement du

processus de production en un grand nombre de tâches élémentaires strictement standardisées et chronométrées, et une rémunération dépendant du rendement individuel. Dans le contexte des grandes usines fordistes, ces principes ont été adaptés pour répondre à des contraintes technologiques (nécessité de qualifications élevées et/ou de travail en équipe pour certains types d'équipements, notamment dans les industries de process) ou sociales (politiques salariales égalitaires et négociées collectivement) : on parlera alors de tayloro-fordisme.

[2] L'accroissement des inégalités est général dans les pays occidentaux depuis le début des années quatre-vingt, mais s'opère sous des formes différentes selon les pays [Concialdi, 1997]. Les épargnants s'enrichissent partout, grâce aux taux d'intérêt élevés ; le chômage et le temps partiel imposé touchent partout plus fortement les ouvriers et les employés que les catégories supérieures ; en revanche, les inégalités de rémunération entre salariés à temps plein ne s'accroissent qu'aux États-Unis et au Royaume-Uni.

[3] Le « néo-corporatisme » est une expression forgée par les politologues pour décrire les systèmes nationaux de relations sociales très centralisés et consensuels de certains pays d'Europe du Nord (Scandinavie, Autriche) ; le « microcorporatisme » désigne, par analogie, un système local reposant sur une étroite concertation entre la direction et un syndicat d'entreprise, dans le cadre de politiques de gestion de la main-d'œuvre très intégratrices (emploi stable, mutuelles, loisirs…).

[4] Il faut rappeler qu'aux États-Unis l'implantation d'un syndicat dans une entreprise résulte d'un vote majoritaire des salariés (que l'employeur est tenu d'organiser à la demande du syndicat) ; une fois implanté, le syndicat est l'interlocuteur obligatoire de l'entreprise pour tout ce qui concerne la gestion de la main-d'œuvre.

[5] Dont on ne peut donner qu'un très bref aperçu ici ; pour de plus amples développements, se reporter à Freyssenet [1995] et aux travaux du GERPISA cités par cet auteur. Notons que l'autre usine Volvo souvent citée en exemple, celle de Kalmar, fonctionne selon des principes moins osés que celle d'Uddevalla.

[6] Les raisons du choix de Volvo de fermer Uddevalla et Kalmar — plutôt que de faire porter l'ajustement sur la grande usine de Torslanda, apparemment moins productive — sont complexes ; selon certains observateurs, des motifs idéologiques auraient pesé de façon importante : conservatisme de certains cadres syndicaux et du management intermédiaire, mais aussi hostilité de la direction de Renault (à l'époque en phase de fusion avec Volvo) aux principes uddevalliens, jugés trop contradictoires avec les choix de « production allégée » faits ailleurs [*source :* P. Auer, cité par Applebaum et Batt, 1994, p. 33].

[7] B. Coriat voit au contraire dans ce qu'il appelle l'« ohnisme » (du nom de T. Ohno, l'inventeur de la méthode Toyota) un mode d'organisation radicalement nouveau.

[8] Nous verrons au chapitre 7 que, parmi les conditions théoriques qui permettent la stabilisation d'un tel modèle, l'une des plus importantes est le dualisme du marché du travail, l'existence d'une main-d'œuvre abondante et non protégée à l'extérieur de la grande entreprise toyotiste.

[9] La Silicon Valley à ses débuts présentait bien des traits du district industriel, grâce à la solidarité entre pionniers de l'informatique, qui offrait un très curieux mélange de concurrence et de coopération. En France, des districts industriels ont été observés dans la chaussure (Cholet), la plasturgie (Oyonnax), la métallurgie (vallée de l'Arve), etc.

[10] À propos des thèses de la déqualification selon Braverman et de la polarisation des qualifications selon Freyssenet, *cf.* chapitre 4.

[11] Les utilisateurs de nouvelles technologies sont en moyenne plus qualifiés que les non-utilisateurs, ce qui explique une part de cette différence dans le degré d'autonomie ; mais, même à qualification identique, un différentiel significatif subsiste.

[a] « Allégée et mesquine »

2 - Un panoramique du cas français : l'enquête REPONSE

<< Table des matières

Les prophètes l'ont annoncé : après la révolution néolithique et la révolution industrielle, la révolution informationnelle en cours est la troisième révolution technologique de l'histoire de l'humanité. Les fantastiques possibilités qu'ouvrent l'automation, la cybernétique et l'informatique réunies vont transformer les modes de vie et de production. Grâce à l'Internet, le travail virtuel à domicile va abolir la distinction passéiste entre travail et loisir. Dans l'industrie débarrassée de tous les travaux pénibles, les opérateurs (fini les ouvriers !) n'auront plus qu'à surveiller les installations pour anticiper et corriger leurs ratés : la « civilisation de la peine » s'efface devant la « civilisation de la panne ».

À côté de l'enthousiasme journalistique ou visionnaire, les chercheurs font souvent figure de rabat-joie. Les statisticiens plus encore. Car les chiffres sont lourds, inertes, conservateurs. Pis encore, ils ne vont pas toujours dans le sens qu'indiquent les prophètes. Aux fausses évidences sur la disparition du taylorisme et l'amélioration des conditions de travail grâce aux nouvelles technologies, on a vu que les enquêtes statistiques opposent une tout autre image, beaucoup moins réjouissante. Il en va de même pour les modèles productifs…

L'approche statistique : réhabiliter le petit bout de la lorgnette…

Braquer la lorgnette sur un seul point d'un paysage n'en donne pas une bonne idée d'ensemble. Il peut même être utile de la retourner pour bénéficier d'un grand angle et embrasser le panorama. C'est l'apport du statisticien par rapport aux enquêtes de terrain approfondies. L'intérêt majeur des enquêtes statistiques est de couvrir de façon extensive l'univers des entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs ; l'observation peut gagner en généralité et en représentativité ce qu'elle perd en précision et

en compréhension [Coutrot et Malan, 1996]. À condition toutefois de pouvoir fournir des indicateurs statistiques suffisamment pertinents des phénomènes qu'on souhaite étudier. On va proposer ici une analyse empirique, fondée sur l'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* (*REPONSE*) menée par le ministère du Travail en 1993, en coordination avec l'enquête de l'INSEE sur la « structure des salaires ». Ce système articulé d'enquêtes offre, pour un échantillon de 2 600 établissements, un ensemble très riche (plus de 1 500 variables…) d'informations couvrant largement les trois domaines qui caractérisent la cohérence des modèles d'entreprise — contexte concurrentiel, organisation du travail et technologie, régulation sociale. Les concepteurs de ces enquêtes[1] souhaitaient d'ailleurs explicitement pouvoir analyser conjointement ces différentes dimensions des politiques d'entreprise et leurs interdépendances. L'analyse statistique des modes de gestion nous permet de ranger les établissements en cinq catégories bien distinctes[2].

La lorgnette statistique : l'enquête *REPONSE*

En 1991, le ministère du Travail décidait de se doter d'un nouvel outil d'observation des réalités sociales dans les entreprises, l'enquête sur les « relations professionnelles et la négociation d'entreprise (*REPONSE*). Ce ministère joue en France un rôle central dans le système de relations professionnelles. En effet, les acteurs collectifs sont faibles, aussi bien du côté des syndicats, divisés et clairsemés, que du patronat, peu organisé et peu centralisé (hormis la puissante UIMM dans la métallurgie). La faiblesse de la régulation sociale, le déséquilibre des rapports de force entre des directions peu enclines à négocier et des syndicats contestataires mais souvent impuissants, le recours périodique à des explosions sociales, qui soldent les comptes accumulés, constituent des caractéristiques permanentes des rapports sociaux en France [Sellier, 1984]. Elles expliquent largement le rôle central de l'État dans le système de négociation.

Le besoin d'information de l'administration est

donc grand en ce domaine, où son rôle de pilote est enraciné dans l'histoire. Outre les données collectées par les inspecteurs du travail, la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) utilise une batterie d'enquêtes statistiques sur les salaires, l'emploi, les accords d'entreprise, etc. *REPONSE* apporte une description précise de la façon dont les partenaires en présence dans les entreprises entrent en interaction, par la communication, la concertation, la négociation et le conflit, pour résoudre les problèmes qui surgissent au jour le jour. La première édition de cette enquête a été réalisée par l'institut BVA pour le compte du ministère en 1993, et une deuxième a lieu en 1998.

Cette enquête permet d'évaluer le fonctionnement du complexe échafaudage juridique des institutions représentatives du personnel (délégués syndicaux, délégués du personnel, comités d'entreprise…) et de mieux comprendre les évolutions en cours dans l'organisation du travail et des relations sociales. Elle a consisté à interroger en face à face les directions de 2 600 établissements du secteur privé et public (hors administration), appartenant à des entreprises d'au moins 50 salariés ; en outre, les représentants du personnel sont aussi interrogés, ce qui permet — on va le voir — des confrontations entre les réponses des uns et des autres. Les résultats de l'enquête ont été publiés par le ministère dans une série de documents *Premières Synthèses* et un numéro spécial de la revue *Travail et Emploi* (n° 66, 1996 ; *cf.* bibliographie).

L'analyse des données permet de construire une classification des établissements

On dispose grâce à l'enquête *REPONSE* d'une masse énorme d'informations (2 600 établissements et plus de 1 500 variables pour

chacun !), dont il est difficile de tirer des conclusions synthétiques sans une méthode statistique appropriée. Dégager empiriquement des modèles d'entreprise consiste à construire par une *classification ascendante hiérarchique* des classes d'établissements relativement homogènes. On utilise pour cela deux groupes de variables :

- des variables de *contexte concurrentiel* : l'horizon de la concurrence, la part de marché, la variabilité de la demande, les principaux facteurs de compétitivité ;
- des variables ayant trait à l'*organisation* et au *contrôle du travail* dans l'entreprise : la proportion d'ingénieurs, techniciens et cadres ; le montant des dépenses de formation relativement à la masse salariale ; l'intensité du recours aux innovations organisationnelles (juste-à-temps, suppression de niveaux hiérarchiques, groupes autonomes de production, certification ISO, cercles de qualité) et aux pratiques de communication verticale ; le degré de polyvalence de la main-d'œuvre ; son autonomie ; le recours à la coordination horizontale entre services différents ; le degré de prescription du travail ; le recours aux sanctions disciplinaires, au contrôle des horaires, au contrôle des résultats et des performances individuelles.

Des variables complémentaires pour mieux qualifier chaque catégorie

La classification réalisée à l'aide des variables actives citées permet de dégager cinq classes d'établissements : à l'intérieur de chacune des classes, les établissements se ressemblent en ce qui concerne les conditions de la concurrence et les modes d'organisation interne ; ils présentent donc un « profil » relativement homogène au sein d'une classe et fortement différent d'une classe à l'autre.
L'enquête fournit aussi d'autres variables descriptives habituelles (secteur, taille, intensité capitalistique de l'entreprise), mais surtout des variables reflétant les modalités de la régulation sociale dans l'établissement : les négociations et conflits survenus au cours de la période 1990-1992, le taux de syndicalisation, l'évaluation (souvent contradictoire !) du climat social par les deux parties en présence… Les répondants se sont aussi exprimés sur les « raisons qui poussent les salariés à s'investir dans leur travail » : la « crainte de perdre son emploi », l'« espoir d'une promotion », les « incitations salariales » et les incitations à caractère symbolique[a].

Le néo-fordisme de l’autonomie contrôlée

L’élite innovante exposée au vent du large…

La première catégorie regroupe 10 % des établissements interrogés mais 20 % des salariés du champ étudié (rappelons-le, l’enquête concerne les entreprises de plus de 50 salariés hors agriculture et administration). Il s’agit de la crème de l’industrie française : des établissements très soumis à la concurrence mondiale, dont les marchés sont assez fluctuants, et qui détiennent des parts importantes de ces marchés. Ces établissements ont une main-d’œuvre plutôt qualifiée et des dépenses de formation relativement élevées ; ils ont introduit un nombre important d’innovations technologiques et organisationnelles — robots, réduction des lignes hiérarchiques, groupes de projet, équipes semi-autonomes, certification ISO 9000[3] et production ou livraison en juste à temps. Pour accompagner ces innovations et dans l’espoir de motiver leurs salariés, ils ont développé des pratiques participatives et conviviales — projets d’entreprise, journaux internes, cercles de qualité, journées portes ouvertes, festivités diverses… — et des politiques salariales flexibles — surtout l’intéressement aux bénéfices. Relativement aux autres établissements, leur organisation du travail fait davantage appel à la polyvalence, par le biais de rotations régulières de salariés entre postes ; la coopération directe entre salariés de différents services — indicateur de la coordination horizontale, chère au modèle J d’Aoki — est plutôt encouragée. L’autonomie en cas d’incident mineur est plus souvent reconnue qu’ailleurs ; les sanctions disciplinaires sont rares.

Ce profil correspond jusqu’ici à la fois au modèle toyotiste — la firme J — et au modèle américain de *lean production* décrit par Applebaum et Batt. Les autres caractéristiques de l’organisation du travail montrent que cette deuxième analogie est en fait la bonne. Car, dans ces établissements, le travail est bien plus souvent défini sous la forme de tâches précises à exécuter, et non d’objectifs généraux à remplir. Surtout, on observe une prolifération des contrôles : contrôle des horaires par pointage, contrôles permanents du travail, contrôle systématique des performances individuelles, notation formalisée et individualisée pour tous les salariés. La mondialisation oblige donc à des innovations, mais celles-ci s’accompagnent de contrôles renforcés du travail. Dans un modèle toyotiste, ces contrôles seraient théoriquement inutiles : l’évaluation du

salarié s'y opère dans la durée, par l'appréciation de sa conformité aux normes sociales de l'entreprise.

Ces établissements sont plutôt grands, de création ancienne, ont une forte intensité capitalistique et un personnel plutôt masculin, appartiennent aux secteurs industriels des biens intermédiaires et des biens d'équipement. Le principal mode d'évaluation des salariés est l'*atteinte des objectifs individuels fixés à l'avance* — en cohérence avec la pratique systématique des entretiens individuels. Les employeurs ont déclaré assez souvent qu'ils étaient soumis à de fortes exigences de prix et de qualité, ainsi que de niveau technologique.

… mais une régulation sociale conflictuelle…

Concernant les formes de la régulation sociale, ces établissements se caractérisent naturellement par une présence syndicale assez répandue — mais cela provient surtout de leur taille, en général grande. En revanche, là où les syndicats sont présents, les adhérents sont relativement peu nombreux en proportion des effectifs. De façon plus originale, on observe une plus grande diversité des thèmes de négociation — toutes choses égales par ailleurs concernant les autres variables pertinentes, tels taille, secteur… Rappelons que cela est un élément central du système de négociation de la firme J. Pour leur part, les employeurs sont un peu plus enclins à trouver leurs représentants du personnel « réalistes » dans les négociations. Nous trouvons-nous face à un modèle de négociation intégrative, proche de celui décrit par Aoki ? Là encore, la réponse est négative. Le climat social est décrit par les employeurs comme plutôt plus tendu qu'ailleurs ; et surtout les grèves sont plus fréquentes. Le nombre élevé de thèmes négociés n'est peut-être pas en lui-même un bon signe, dans la mesure où beaucoup de ces établissements signalent un déclin de leur activité sur la période récente et des réductions d'effectifs, avec probablement des plans sociaux. Il est donc difficile d'identifier ce mode de régulation sociale au modèle toyotiste. En tout cas, la conflictualité n'est pas résiduelle mais structurelle.

Ce premier profil d'établissement emprunte donc certains traits importants aux modèles postfordistes : une insertion sur des marchés internationaux et fortement concurrentiels, un souci de la coordination horizontale, un peu

plus d'autonomie reconnue aux opérateurs, une pratique accentuée de la polyvalence. Dans le domaine de la régulation sociale, le plus large éventail de thèmes négociés évoque davantage le toyotisme. Mais les systèmes de contrôle demeurent de type taylorofordiste, et la conflictualité reste élevée. Nous parlerons donc de *néo-fordisme* pour insister sur l'absence de rupture fondamentale, malgré des traits originaux par rapport au modèle fordiste traditionnel.

Une première conclusion s'impose : les entreprises françaises les plus exposées à la concurrence internationale ont adopté massivement des innovations technologiques, des méthodes organisationnelles inspirées du modèle japonais, intensifié les efforts de formation et développé la polyvalence des salariés ; mais elles n'ont guère modifié ni leurs principes d'organisation des tâches et de contrôle du travail — sinon pour déléguer un peu plus d'autonomie aux salariés face aux incidents tout en radicalisant le degré de contrôle direct —, ni leurs modes de régulation sociale. C'est pourquoi on peut aussi parler du modèle de l'*autonomie contrôlée* [Appay, 1992]. Les informations fournies par les représentants du personnel de ces établissements néo-fordistes viennent compléter ce tableau fort utilement.

… avec des délégués insatisfaits et combatifs

Ces derniers sont clairement plus nombreux que les autres à trouver le climat social de leur établissement « tendu ». Cette opinion s'enracine dans leur expérience concrète : ils sont beaucoup plus nombreux à signaler l'occurrence d'une grève sur la période 1990-1992, et à avoir accompagné des salariés devant les prud'hommes en 1992. Davantage que les autres, ils se plaignent de l'insuffisance de l'information qu'ils reçoivent de leur direction. Celle-ci les soumet bien plus souvent qu'ailleurs à un contrôle strict des heures de délégation, quand il s'agit de délégués syndicaux (DS). Ceux-ci sont plutôt moins nombreux à avoir suivi une formation aux techniques de la négociation. Ils sont en revanche très actifs : ainsi, ils diffusent beaucoup plus fréquemment (au moins une ou deux fois par mois) des tracts syndicaux que leurs homologues des autres établissements. Leurs priorités revendicatives portent sur les salaires, comme pour l'ensemble des DS, mais aussi sur l'emploi, davantage que les autres DS. Pour formuler leurs revendications salariales, ils attachent

davantage d'importance que les autres DS aux résultats financiers de leur entreprise, et un peu plus à la situation de l'emploi dans l'établissement. Ils croient moins que les autres délégués à l'efficacité des négociations pour obtenir des concessions de la part de la direction. Leurs opinions sur l'individualisation des salaires sont encore plus négatives qu'ailleurs : ils doutent de son pouvoir de motivation, et la trouvent particulièrement injuste. Quand il existe des cercles de qualité, ils y participent relativement peu. Enfin, à propos des motivations des salariés dans leur travail, ces représentants citent moins fréquemment qu'ailleurs la *satisfaction du travail bien fait* ; la *crainte de perdre son emploi* est en revanche très présente. Ces indications convergent largement pour indiquer un antagonisme marqué entre direction et représentants, dans un contexte concurrentiel tendu où les menaces permanentes sur l'emploi pèsent sur les salariés. Cette configuration des relations professionnelles dans l'entreprise — décrite par les représentants — rappelle le modèle fordiste, mais contraste avec les politiques systématiques de communication directe et de participation des salariés que les directions ont mises en place dans ces établissements. Cela confirme l'impression qui se dégageait des réponses des employeurs : ces politiques ont un caractère plutôt « cosmétique », car elles n'ont de lien réel ni avec l'organisation du travail — demeurée largement fordiste — ni avec la régulation sociale — toujours conflictuelle[4].

Le toyotisme à la française, ou la confiance protégée

Une organisation réellement postfordiste…

La deuxième catégorie identifiée par l'analyse statistique regroupe 17 % des établissements interrogés et 15 % des salariés concernés. Elle offre un profil assez proche de la précédente sur plusieurs points : le niveau de qualification de la main-d'œuvre et les dépenses de formation sont élevés, plus même que pour les établissements néo-fordistes ; les innovations technologiques et organisationnelles, un peu moins fréquentes, restent néanmoins présentes dans nombre d'établissements de cette catégorie, à nouveau liées à des politiques participatives plutôt actives — en particulier des projets et des chartes d'entreprise ; les pratiques salariales flexibles sont très répandues, et surtout l'individualisation des salaires, presque générale.

Mais le contexte concurrentiel et les modes d'organisation du travail différencient nettement cette catégorie de la précédente. L'horizon de la concurrence est beaucoup moins souvent mondial et plus fréquemment national ; la variabilité de la demande est plutôt faible ; la compétitivité ne repose guère sur les prix, et bien davantage sur la qualité et l'adaptation à une clientèle spécifique. Le contrôle du travail repose, comme dans la première catégorie, très peu sur des sanctions disciplinaires, mais largement sur des procédures de contrôle systématique des performances individuelles et de notation formalisée de chaque salarié ; l'organisation du travail se distingue par une large reconnaissance de l'autonomie en cas d'incident, de fortes incitations à la coopération directe entre salariés de services différents, un degré de prescription des tâches relativement faible. Concernant les variables d'organisation du travail, cette configuration est, plus que la précédente, proche de la firme J d'Aoki — où la décentralisation des microdécisions au niveau des opérateurs est équilibrée par la gestion formalisée, centralisée et à long terme, des carrières individuelles par un puissant service du personnel. Ce mode de contrôle du travail est bien sûr cohérent avec le niveau élevé de qualification du personnel et l'investissement dans des politiques de communication et de participation directe. Cependant, le faible développement de la polyvalence vient nuancer cette identification au modèle J.

L'examen des variables supplémentaires permet de mieux qualifier cette deuxième catégorie. Les établissements sont plutôt de grande taille, appartiennent beaucoup plus souvent que les autres aux secteurs de l'énergie, des banques et des assurances, et des services marchands. On y trouve en particulier la majorité des établissements des grandes entreprises nationales (EDF, Banque de France) ; de grandes entreprises proches de l'État (armement ou entreprises [ex-]nationalisées) ; mais aussi de grandes entreprises de la distribution et des entreprises industrielles et bancaires de taille moyenne. Les établissements sont, plus souvent que la moyenne, de création récente — à l'inverse de ceux de la première catégorie ; l'évolution de leur activité sur les cinq dernières années a été plus souvent favorable. Le taux de *turn-over* y est significativement plus faible. L'absentéisme est très rarement considéré comme « un problème » par les employeurs. Les raisons citées par ces derniers pour expliquer l'investissement des salariés dans leur travail sont plus souvent d'ordre symbolique, par exemple la satisfaction de surmonter des défis ou l'identification aux objectifs de l'entreprise, mais aussi l'espoir d'une promotion. L'évaluation des salariés repose sur l'atteinte des objectifs

individuels négociés entre salarié et hiérarchie.

… mais un climat pas vraiment pacifié

La plupart de ces caractéristiques organisationnelles apparaissent cohérentes avec le modèle toyotiste. Qu'en est-il des modes de régulation sociale ? Là encore, certains traits s'apparentent au modèle : la diversité des thèmes de négociation apparaît un peu plus grande dans ces établissements, et les accords salariaux sont nettement plus fréquents qu'ailleurs. Les employeurs disent, plus souvent qu'ailleurs, que *l'action syndicale est un stimulant pour l'entreprise*. Pourtant, grèves et conflits ne sont pas plus rares : au contraire même, les grèves sur des questions liées à l'emploi sont nettement plus fréquentes que dans les établissements néo-fordistes, car ces entreprises ont subi de nombreuses restructurations dans la période couverte par l'enquête (1990-1992). Les employeurs sont aussi nombreux que dans la première catégorie à trouver le climat social plutôt tendu.

C'est aussi très majoritairement ce que disent les représentants du personnel. Ces derniers signalent relativement souvent des grèves, quoique moins fréquemment que les délégués des établissements néo-fordistes. Ils se plaignent moins souvent de l'information que leur diffuse la direction. Quand ils sont délégués syndicaux, ils ne sont pas soumis à un contrôle particulièrement étroit de leurs heures de délégation. Mais ils ne se distinguent guère non plus par un grand activisme militant. Leurs priorités revendicatives diffèrent peu de celles de la moyenne. Seule réelle particularité de ces représentants : ils attribuent moins souvent aux salariés *la crainte de perdre son emploi* comme principale motivation. Cela n'est bien sûr pas sans lien avec la proportion plus importante d'établissements appartenant à des entreprises publiques dans cette catégorie. Rien dans tout cela ne permet de déceler vraiment un nouveau modèle de représentation du personnel.

Bref, on ne peut guère conclure à l'existence d'un type de relations sociales consensuelles ni même intégratives dans ces établissements, même si certains indicateurs semblent pointer dans cette direction. Au total néanmoins, cette deuxième configuration d'établissements pourrait évoquer fortement le modèle toyotiste… si elle ne présentait deux écarts majeurs à la théorie : ce ne sont pas les entreprises les plus exposées à la concurrence internationale, ou soumises à la plus forte incertitude sur leurs

marchés, qui adoptent ce modèle d'organisation, bien au contraire ; et la polyvalence dans les tâches est particulièrement peu développée. Le cas caricatural est celui du secteur de l'énergie, constitué largement dans notre échantillon par des établissements d'EDF, et qui est particulièrement typique de cette configuration. On pourrait parler alors de *toyotisme à la française* pour marquer son enracinement dans le secteur paraétatique et/ou sur des marchés peu internationalisés, et le maintien d'une assez forte spécialisation des tâches ou des métiers. Tout se passe comme si, en France, les entreprises ne pouvaient concéder une relative souplesse dans l'organisation du travail, accorder de réelles marges d'autonomie aux opérateurs, bref démontrer un certain degré de confiance en leurs salariés, que dans un cadre relativement protégé de la concurrence internationale : c'est le modèle de la *confiance protégée*. À cet égard, l'actuel mouvement de déréglementation et de restructuration-privatisation des services publics laisse plutôt augurer le développement de relations néo-fordistes dans ces entreprises, qui tendraient donc à se rapprocher du premier modèle.

Le néo-taylorisme assisté par ordinateur

Un travail très encadré…

La troisième catégorie dégagée par l'analyse empirique (29 % des établissements enquêtés, 33 % des effectifs pondérés) regroupe des établissements dont les marchés se situent davantage à l'échelle européenne, dont la part sur ces marchés est relativement élevée, et dont la compétitivité repose plus sur le niveau des prix de vente. Elle contraste aussi avec les deux catégories précédentes en ce qui concerne les variables d'organisation : les qualifications et les dépenses de formation sont moins élevées, alors que les innovations technologiques ne sont pas rares ; les innovations organisationnelles sont elles aussi assez fréquentes, surtout le *juste-à-temps*. L'organisation du travail repose sur une forte prescription des tâches et une faible autonomie reconnue en cas d'incident ; les contrôles des horaires par pointeuse et surtout le contrôle permanent de la réalisation du travail sont particulièrement répandus. En revanche, les systèmes de notation individuelle sont peu pratiqués. Toutes ces caractéristiques rappellent irrésistiblement le taylorisme ; on qualifiera ce groupe de *néo-taylorien* pour rendre compte de l'importante présence d'innovations technologiques et organisationnelles[5].

Les variables supplémentaires viennent utilement préciser ce tableau. Les secteurs concernés sont surtout les industries agro-alimentaires et de biens de consommation. On trouve un peu plus d'établissements à majorité féminine dans cette catégorie, surtout quand on raisonne par secteur et taille constants. Pour promouvoir leurs salariés, les entreprises se réfèrent assez peu à la réalisation d'objectifs individuels précis, et davantage à l'engagement de chaque salarié dans son travail. Les salariés sont motivés, selon leurs employeurs, en premier lieu par la crainte du chômage — mais cette réponse n'est pas caracté-ristique de cette seule classe d'établissements, puisqu'elle revient aussi souvent dans les deux suivantes.

… et une léthargie sociale

Dans ces établissements néo-tayloriens, les grèves sont plus rares qu'ailleurs, alors que l'absentéisme est plus souvent considéré comme un problème par les employeurs. La présence syndicale est plus rare que dans les deux catégories précédentes, du fait de la taille plus réduite des établissements. Les salariés, atomisés et souvent précaires, n'ont guère de capacité d'organisation collective pour résister à des conditions de travail difficiles. La conflictualité collective s'efface donc au profit de la résistance individuelle, qui prend la forme de l'absentéisme ou de la démission. En revanche, et cela est plus étonnant, quand les syndicats sont présents, les taux de syndicalisation peuvent parfois atteindre des niveaux assez élevés.

Les représentants du personnel de ces établissements néotayloriens, comme ceux du modèle néo-fordiste, trouvent le climat social chez eux plutôt tendu et signalent un peu moins de grèves que dans les autres établissements. À propos des motifs d'implication des salariés dans leur travail, ils ne s'éloignent guère de ce que disent les autres représentants — bien qu'ils citent un peu plus fréquemment les *incitations salariales*. Quand ils sont délégués syndicaux, ils attachent une importance particulièrement faible à la question de l'emploi par rapport à celle des salaires : celle-ci vient comme partout en premier lieu dans la liste des revendications, mais beaucoup plus nettement que pour les DS des deux premières catégories. On ne peut que faire le rapprochement avec la précarité de l'emploi particulièrement élevée, ou du moins la plus grande mobilité de la main-d'œuvre observée dans ces établissements. Tout se passe comme si ces délégués syndicaux, en position de faiblesse, n'avaient guère d'espoir de peser sur les décisions en matière d'emploi, et tentaient

d’obtenir quelque chose sur les salaires.

Les modèles de contrôle direct

Des gestions très traditionnelles…

La quatrième catégorie (33 % des établissements enquêtés, 26 % des salariés du champ) regroupe des établissements dont l’horizon concurrentiel est plutôt local ou régional, avec une demande assez fluctuante, et pour qui les prix sont un facteur important de compétitivité. En réalité, ils ne signalent pas beaucoup plus souvent que les autres le facteur prix, mais ils sont systématiquement moins nombreux à citer chacun des trois autres facteurs (qualité, adaptation à la clientèle, technologie). Les caractéristiques organisationnelles de ces établissements sont toutes négatives : peu de dépenses de formation, peu d’innovations, peu de pratiques salariales flexibles, peu de rotation entre postes, peu de prescription des tâches, peu de contrôles du travail. Seule pratique « positive »…, le taux de salariés sanctionnés est nettement plus élevé qu’ailleurs. Pour utiliser la terminologie de R. Edwards [1979][6], ces établissement recourent au *contrôle simple* de leurs salariés (dans les petites unités) ou au *contrôle hiérarchique* dans les plus grandes : le travail est plutôt peu qualifié et routinier, mais également peu standardisé, son contrôle reposant sur l’interaction de proximité entre le salarié et son supérieur direct, la « touche personnelle » du petit patron.

Ces établissements sont plutôt de petite taille, appartiennent aux secteurs du commerce (surtout la grande distribution) et du BTP, ainsi qu’au secteur de la santé — essentiellement des cliniques privées. Leur intensité capitalistique est plutôt inférieure à la moyenne. La proportion de femmes est plus élevée, et le *turn-over* plus important qu’ailleurs (deux traits qui reflètent surtout la présence des établissements de la grande distribution). Plus surprenante est la figuration de la plupart des établissements de la SNCF dans cette catégorie[7].

La régulation sociale offre peu de surprises : les syndicats sont peu implantés, et les taux de syndicalisation particulièrement faibles[8]. Les conflits sont rares, les accords également ; quand il y a des négociations, elles sont limitées à un faible éventail de sujets. Tout comme dans la

catégorie précédente, le climat social est généralement décrit comme « calme » par les employeurs, qui placent la *crainte de perdre son emploi* en tête des motivations des salariés, et considèrent assez souvent l'absentéisme comme un problème.

… voire carrément incompétentes

Le cinquième type ne concerne qu'un faible nombre d'établissements (7 % des sites enquêtés, 7 % des salariés du champ) ; ils ressemblent aux précédents par le caractère local de leurs marchés, par l'absence totale d'innovations organisationnelles et par le taux très élevé de sanctions prises contre les salariés ; mais ils se rapprochent des établissements néotayloriens par le recours systématique aux contrôles permanents du travail et des performances individuelles. Ce qui fonde surtout l'originalité de la catégorie, c'est, d'une part, le faible poids des cadres dans les effectifs, et, d'autre part — ceci expliquant peut-être cela —, la proportion élevée de réponses « ne sait pas » à la question concernant la part de marché, ainsi que de non-réponses à la question sur les dépenses de formation continue. Autrement dit, les répondants ont visiblement du mal à la fois à évaluer leur entourage concurrentiel et à mobiliser des informations en interne, ce qui peut provenir de la faiblesse de l'encadrement. On pourrait aller jusqu'à avancer que la mauvaise qualité du management peut se lire à la fois dans le recours systématique aux sanctions disciplinaires — aveu d'échec de la gestion des ressources humaines — et dans le fort taux de non-réponses au questionnaire… Nombre des établissements de cette catégorie appartiennent au secteur des biens de consommation ou des transports routiers, ainsi que des services marchands.

Dans ces quatrième et cinquième catégories, les représentants comptent beaucoup moins de délégués syndicaux que dans les précédentes — à cause de la taille plus modeste des établissements : il s'agit donc surtout de délégués du personnel ou de secrétaires de comité d'entreprise. Ils trouvent moins souvent le climat « tendu », et signalent moins fréquemment des grèves que dans les deux premiers types. Cependant, le recours aux prud'hommes est assez répandu. Même quand ils sont DS, ils sont peu actifs, diffusant par exemple rarement des tracts aux salariés. Leurs priorités revendicatives ressemblent à celles des DS des établissements néo-tayloriens : ils placent les salaires — et rarement l'emploi — au centre de leurs revendications. En revanche, ils sont plus optimistes sur l'utilité

des négociations salariales. Pour les motivations des salariés ainsi que pour la plupart des autres thèmes de l'enquête, ils se distinguent assez peu des autres représentants. Les réponses des représentants des établissements des catégories 4 et 5 confirment l'impression d'une régulation sociale au profil peu affirmé, dans le cadre d'une relation salariale plutôt individualisée. On peut remarquer encore deux spécificités des réponses des représentants de la catégorie 5 : ils évoquent des conflits un peu plus souvent que ceux des catégories 3 et 4, et surtout ils sont nettement plus nombreux à estimer que *les salariés ne s'investissent pas dans leur travail* ; cela est bien sûr à rapprocher de la proportion élevée de sanctions et de *problèmes d'absentéisme* relevée dans les réponses des employeurs de cette catégorie, et confirme le jugement négatif sur la qualité du management de ces entreprises.

Les statistiques ne confirment pas l'hypothèse de l'hybridation toyotiste

On attendait spontanément une opposition entre un fordisme sur le déclin (confiné à quelques secteurs relativement protégés) et un toyotisme florissant, même « hybridé » à la mode européenne, mais seul adapté aux nouvelles modalités de la concurrence internationale. Ce schéma n'émerge guère des données examinées, c'est le moins qu'on puisse dire : le type empirique le plus proche du modèle toyotiste, par ses modes d'organisation et de régulation sociale, opère sur un marché plutôt régional ou national, et fait face à une demande plutôt stable, alors que les entreprises les plus confrontées à la concurrence internationale et dont la demande est la plus fluctuante sont organisées de façon plutôt fordiste — la polyvalence en plus. Autrement dit, les données statistiques ne confirment pas le modèle d'Aoki sur la correspondance entre mondialisation, coordination interne horizontale et régulation sociale pacifiée dans l'entreprise J. Elles ne confirment pas non plus les espoirs de nouveaux compromis sociaux caressés par certains économistes régulationnistes ou par un syndicat comme la CFDT — et viennent plutôt conforter les pronostics de A. Lipietz et D. Leborgne sur le *caractère néo-fordiste*, voire *néo-taylorien*, de la réorganisation productive des entreprises françaises. Si certaines entreprises — du *toyotisme à la française* — semblent coller assez bien au modèle J, elles le doivent plus aux particularités de leur histoire (les grandes entreprises nationales,

certaines grandes banques et compagnies d'assurances), de leur main-d'œuvre (relativement très qualifiée), ou d'une gestion des ressources humaines fort élaborée (certains « grands » de l'hôtellerie-restauration), qu'à la pression de la concurrence mondiale et à la nécessité de nouvelles formes de compétitivité. Quant à la confiance, si on la trouve, ce serait plutôt dans des entreprises qui opèrent à l'abri de la mondialisation, voire sous l'aile protectrice de l'État.

L'analyse économétrique va maintenant nous renseigner sur l'efficacité économique relative de ces modes de management.

Les entreprises néo-fordistes sont les plus productives…

Les entreprises néo-fordistes se distinguent très nettement par un niveau de productivité globale de 15 % supérieur à la moyenne[9]. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette supériorité. Ces entreprises disposent d'abord d'un pouvoir de monopole, qui provient de l'importance de leurs parts de marché, ou simplement de leur grande taille, et qui leur permet de fixer des prix relativement élevés. Elles interviennent sur des marchés directement mondiaux, où sévit une concurrence particulièrement intense, ce qui les incite à une grande efficacité dans l'utilisation des facteurs. Cette efficacité peut pour partie résulter de leurs caractéristiques organisationnelles et technologiques : intensité de l'innovation, organisation flexible et contrôles stricts du travail, politiques salariales incitatives… Elle peut enfin naître de la dynamique de coopération interne permise par des relations sociales constructives.

En anticipant sur des résultats théoriques qui seront présentés dans les prochains chapitres, on peut interpréter la supériorité productive des entreprises néo-fordistes : intervenant directement sur les marchés internationaux, ayant renforcé les contrôles du travail et les pratiques salariales incitatrices, et comptant fréquemment une représentation collective du personnel, elles cumulent l'ensemble des caractéristiques qui, prises séparément, influencent significativement et positivement la productivité. Celle-ci dépend donc de politiques classiques de contrôle et d'incitation — l'individualisation des salaires ou les contrôles permanents du travail —, mais aussi de la configuration sociale présente dans l'établissement.

… Mais les toyotistes les rattrapent

Les entreprises toyotistes à la française se distinguent par leur dynamisme économique : 67 % ont connu une croissance de leur activité au cours de la période 1988-1992, contre seulement 55 % pour l'ensemble. Les principaux traits du régime toyotiste à la française — l'insertion sur un marché national, l'organisation du travail post-taylorienne hormis la polyvalence, l'individualisation des salaires, les politiques intensives de formation — sont donc corrélés avec un plus grand dynamisme. Ces entreprises semblent aussi avoir connu une productivité du travail en progression rapide sur la période précédant l'enquête : parmi les établissements toyotistes qui ont connu une croissance de leur activité, 48 % ont réduit leur personnel (contre 30 % pour la moyenne des établissements en croissance). On ne peut manquer de rapprocher ce constat du nombre élevé de grèves « défensives », c'est-à-dire portant sur l'emploi et les licenciements, menées dans cette catégorie d'établissements au cours de la même période. Ces entreprises ont vécu des restructurations intenses, peut-être différées jusqu'alors du fait d'une moindre exposition à la concurrence internationale, mais rendues inéluctables par la pénétration des exigences de rentabilité ou de rationalisation dans ces secteurs.

L'évolution de la productivité apparente du travail, par définition, se mesure par le rapport entre dynamique de l'activité et dynamique de l'emploi. Mais elle ne s'interprète pas nécessairement comme un signe de meilleure utilisation du facteur travail. D'abord parce que ces gains peuvent s'obtenir au prix d'inefficiences dans d'autres domaines, par exemple l'utilisation du capital ou des consommations intermédiaires (ici non mesurées). Mais aussi parce qu'elle peut recouvrir une stratégie d'externalisation des activités : sous-traiter au lieu de produire implique un accroissement du poids des achats et une baisse de la masse salariale, toutes choses égales par ailleurs : donc une amélioration de la productivité apparente du travail. L'enquête *REPONSE* permet de voir si l'établissement a « développé la sous-traitance » au cours des trois dernières années. 30 % des établissements interrogés répondent positivement, mais 44 % des néo-fordistes et 36 % des toyotistes à la française. L'analyse économétrique permet de dire que, à secteur et taille d'établissement identiques, ce sont surtout les établissements toyotistes qui ont externalisé leur production sur la période : globalement plus

dynamiques, ils tendent donc à intensifier l'usage du facteur travail et à réduire leurs effectifs.

Les politiques participatives sont surtout un vernis

Les politiques de communication et de participation du personnel favorisent-elles les performances productives des entreprises ? Toutes nos tentatives économétriques de déceler un tel impact se sont soldées par des échecs. Ni la croissance, ni la productivité ne semblent le moins du monde affectées par ces politiques, quels que soient les indicateurs testés — et l'enquête en fournit de nombreux. D'ailleurs, la prise en compte des informations fournies à ce sujet par les représentants du personnel confirme largement les enseignements tirés des seules réponses des employeurs : les dispositifs participatifs et les politiques managériales de communication directe n'ont guère d'impact sur le climat social ou la conflictualité. Il faut, à cet égard, remarquer le décalage entre les déclarations des employeurs — qui, quand ils mettent en œuvre ces dispositifs, estiment qu'ils améliorent les attitudes des salariés — et ce que disent des indicateurs plus objectifs, fournis par ces mêmes employeurs : par exemple, les conflits ou les *problèmes d'absentéisme* ne sont aucunement moins nombreux dans les entreprises « communicantes ». De même, les employeurs néofordistes affirment nettement plus souvent que leurs salariés sont principalement motivés par des ressorts symboliques, comme l'*amour du travail bien fait* ou la *reconnaissance des supérieurs* ; mais ils ne sont pas suivis par les représentants de leur personnel, qui mettent en avant la *crainte du chômage* aussi souvent que ceux des autres entreprises. L'intensité des contrôles du travail et de l'évaluation des performances individuelles dans ces entreprises montre d'ailleurs qu'en pratique ces employeurs ne misent pas principalement sur des motivations symboliques pour mobiliser leurs salariés.

Le modèle néo-fordiste s'appuie donc à la fois sur la radicalisation des principes fordo-tayloriens — combinant prescription, contrôle et incitations financières — et la menace de l'« armée de réserve », comme disait Marx : la crainte du chômage pèse en permanence, telle une épée de Damoclès, sur la tête des salariés. Le recours systématique à des politiques de communication et de participation des salariés peut alors être interprété de deux façons. C'est d'abord une manière d'accélérer la circulation de

l'information, y compris par des canaux non hiérarchiques, pour améliorer la réactivité des organisations face aux aléas des marchés et de la production, donc accroître l'efficacité. Mais ce volet strictement technique se double ensuite d'un volet idéologique, comme l'atteste, par exemple, la diffusion considérable des *projets d'entreprise* en France : il s'agit de rendre tolérable la formidable pression qui s'exerce sur les salariés, en l'enrobant d'un discours « mobilisateur » autour des « valeurs » et de la « cohésion » de l'entreprise. L'enquête montre clairement que ce deuxième volet est un échec, et ne réussit pas à déceler le succès du premier. « Plus le travail est intense, plus le "participatif" paraît nécessaire aux directions, et plus il paraît inutile aux salariés » [Gollac et Volkoff, 1996, p. 66].

Les constats qui précèdent peuvent décevoir des espoirs mais ne sont pas franchement surprenants quand on se rappelle le lourd passé d'hostilité et de non-reconnaissance réciproque qui marque les relations entre patronat et syndicats en France depuis les origines. L'enquête *REPONSE* nous offre la possibilité, pour la première fois, de disséquer les relations sociales là où elles se nouent réellement, à la base, dans les usines et les bureaux, avec le scalpel de la statistique. Le chapitre suivant présente les résultats de cette autopsie sous deux angles privilégiés : la comparaison des réponses des employeurs et des délégués syndicaux permet de mesurer le fossé qui les sépare ; l'analyse des réponses stratégiques des entreprises à la présence syndicale et au conflit montre que ce fossé se creuse encore.

[<< Table des matières] / [Chapitre III >>]

---

[1] Chercheurs, statisticiens, responsables d'entreprise, réunis dans deux groupes de projet, l'un (coordonné par D. Verger et G. Rotbart) à l'INSEE pour l'enquête *Coût de la main-d'œuvre — Structure des salaires*, l'autre (coordonné par Anna Malan et l'auteur) à la DARES (ministère du Travail) pour l'enquête *REPONSE*

[2] Pour des précisions méthodologiques et des données chiffrées détaillées, on renverra le lecteur à Coutrot [1996], sur lequel s'appuient tous les commentaires qui suivent.

[3] Le label ISO 9000 est accordé par l'International Standard Organization (organisme de certification international) aux entreprises dont le mode de fonctionnement interne se conforme à des procédures extrêmement strictes de respect et de contrôle de la qualité.

[4] Le caractère pour le moins éphémère de la « réconciliation » des Français avec l'entreprise, qui avait fait grand bruit au milieu des années quatre-vingt, est attesté par de nombreuses enquêtes auprès des salariés.

[5] On aurait pu parler de « taylorisme assisté par ordinateur ». Il faut noter que la plupart des implantations japonaises en France semblent pouvoir figurer dans cette catégorie (*L'Expansion*, 1995).

[6] ***Cf.*** **chapitre 4, p. 105.**

[7] La SNCF apparaît dans cette catégorie surtout à cause de l'absence de pratiques salariales flexibles, de contrôles du travail, de rotation entre postes, ainsi que de l'importance relative des sanctions ; en revanche, le travail y est très étroitement prescrit et les dépenses de formation sont élevées… mais non renseignées dans l'enquête, ce qui provoque sans doute un effet de classement peu pertinent.

[8] Naturellement la SNCF fait exception dans cette catégorie…

[9] Ici encore, on renverra le lecteur désireux de détails méthodologiques et économétriques à Coutrot [1996]. L'analyse ici présentée de l'efficacité économique des différents modèles s'appuie sur des calculs de productivité partielle et globale des facteurs qu'on trouvera explicités dans cette référence.

[a] Dans le questionnaire : « identification aux objectifs de l'entreprise », « besoin de reconnaissance par les collègues ou les supérieurs », « satisfaction du travail bien fait », ou encore « satisfaction de surmonter des défis ».

3 - De la « grève froide » au saut à l'élastique : les relations sociales en France sous le signe du conflit

<< Table des matières

La « grève froide » : ainsi se caractérisait l'état d'esprit des relations sociales au quotidien dans les entreprises françaises des années soixante-dix [Morel, 1981[1]. Le saut à l'élastique, c'est le divertissement convivial auquel le sémillant directeur incarné par Fabrice Luchini invite ses employés pour cimenter l'« esprit d'entreprise » de son grand magasin (*Riens du tout*, de C. Klapisch, 1994). D'une décennie à l'autre, de l'époque de Lip et de Billancourt à l'ère Tapie, le malentendu entre le patronat et le syndicalisme français n'a fait que changer de formes. Ce n'est pas ici le lieu d'en refaire l'histoire. Évoquons seulement quelques-unes de ses racines historiques : la loi Le Chapelier et l'interdiction de toute association (patronale mais surtout ouvrière) jusqu'en 1884 ; la persistance d'un petit patronat indépendant et autocratique jusque tard dans le xxe siècle ; l'attirance des syndicats de métier pour l'anarchosyndicalisme (la charte d'Amiens, référence encore centrale pour FO et la CGT), puis de la CGT pour la révolution bolchevique ; l'idéologie technocratique des élites et de la « noblesse d'État » qui dirige les grandes entreprises, publiques ou privées... Toujours est-il que les « partenaires sociaux » français sont toujours restés dans une position de méfiance réciproque, de guerre froide sous arbitrage permanent des pouvoirs publics. Le système français de relations professionnelles, malgré les déclarations de principe réitérées de ses acteurs en faveur de la « politique contractuelle », n'a jamais réellement été cimenté par une « idéologie commune », que J. Dunlop (le fondateur de la théorie des relations industrielles) jugeait pourtant indispensable à l'équilibre d'un système. La meilleure preuve en est la nécessité répétée de bouleversements politiques et sociaux majeurs pour faire admettre aux patrons français la légitimité d'une représentation indépendante de leur personnel : la grève générale de juin 1936 pour les délégués du personnel, la Libération pour les comités d'entreprise, Mai 1968 pour les délégués syndicaux.

Ce passif constitue certainement un lourd handicap dans la voie de l'épanouissement de modèles productifs postfordistes, qui font appel en

général à des stratégies de négociation *intégrative*[2]. Que ce soit dans les modèles suédois, allemand ou japonais, les règles de la relation salariale, soumises aux chocs qu'imposent la concurrence et les innovations, doivent faire l'objet d'adaptations négociées en permanence, de façon très centralisée (au plan national) dans le premier cas, intermédiaire (au niveau de la branche et de l'entreprise) dans le deuxième, très décentralisée (au niveau de l'entreprise uniquement) dans le troisième. Cela suppose des institutions solides, des principes de procédure clairement établis, un partage des droits et des devoirs mutuellement admis par les partenaires sociaux, un esprit de coopération qui dépasse le court terme. Or ces modèles sont en crise dans leurs propres pays d'origine. Au début des années quatre-vingt-dix, la Suède, en même temps qu'elle dérégulait sa finance, libéralisait les mouvements de capitaux et adhérait à l'Union européenne, a abandonné brutalement la négociation centralisée au profit exclusif de la négociation d'entreprise, jusqu'alors tout à fait secondaire. Le taux de chômage passait peu après de 2 % à 8 %. En Allemagne, les entreprises cherchent de plus en plus à s'affranchir de la négociation de branche, pour négocier directement avec les conseils d'entreprise. Le contrat implicite d'emploi à vie pratiqué dans les entreprises japonaises est fortement ébranlé depuis la grave récession du début des années quatre-vingt-dix.

Ces évolutions simultanées s'expliquent — on y reviendra dans le dernier chapitre — par le durcissement de la concurrence internationale, dans un contexte de déréglementation douanière et financière et de croissance ralentie. La France n'est *a fortiori* pas épargnée par ces tendances. Les réorganisations productives mises en évidence au chapitre précédent, avec l'émergence d'un néo-fordisme dur, ne laissent guère présager une réforme progressive et spontanée des relations sociales dans nos entreprises. Certes, il existe des directions d'entreprise éclairées (on peut les citer, car elles sont peu nombreuses : Danone, Pechiney, Usinor-Sacilor, Renault [jusqu'à Vilvorde !], Axa…), qui ont tenté sincèrement, souvent avec l'aide de la CFDT, de réformer l'organisation du travail et de changer la nature de leurs relations avec les syndicats. La récession de 1993-1994 et les plans sociaux à répétition qui ont suivi, même dans certaines de ces entreprises avancées, ont sérieusement hypothéqué cette ambition. Plus que jamais peutêtre, sous l'emprise d'une gestion de court terme très tendue, tout entière soumise aux critères des investisseurs financiers, gestionnaires et syndicalistes parlent deux langages différents. Les difficultés des négociations sur la réduction du temps de travail en sont une

nouvelle illustration…

Négociation et conflit : deux faces d'une même médaille

Le bon sens voudrait qu'il y ait d'autant plus de négociations harmonieuses dans une entreprise que les partenaires y ont de bons rapports, et donc peu de conflits. Ici encore le bon sens est trompeur. « C'est quand les entreprises ont des politiques de personnel plutôt favorables, lorsque les syndicats sont relativement puissants, que les conflits sont les plus fréquents et les négociations les plus fructueuses. Les données de l'enquête *REPONSE* prouvent la coexistence des négociations et des conflits dans les mêmes établissements, et montrent que l'efficacité de la négociation est liée à l'existence de conflits. Ainsi, au moins dans le contexte français, les conflits seraient indispensables pour qu'il y ait vraiment régulation conjointe » [Cézard, Malan et Zouary, 1996]. De même, les négociations couvrent un nombre plus élevé de thèmes là où les syndicats sont forts et les relations sont conflictuelles[3].

L'enquête met en évidence le rôle déterminant de la représentation syndicale, et plus encore de sa capacité à faire preuve de sa force, dans la possibilité d'un réel compromis : à la question « La négociation salariale a-t-elle changé quelque chose à votre décision ? », près de 70 % des employeurs qui n'ont pas connu de conflits au cours des années récentes répondent « non » ; mais ils ne sont plus que 50 % quand ils ont éprouvé la capacité d'action collective de leurs salariés. Comme le disent Cézard, Malan et Zouary, « plus la représentation est autonome par rapport à la direction, plus elle est efficace ».

Un indicateur de cette autonomie est la capacité d'organisation des salariés. Le taux moyen de syndicalisation est faible (environ 11 %) dans les entreprises enquêtées (qui ont toutes, rappelons-le, plus de 50 salariés). Plus le taux de syndicalisation est élevé, plus le(s) syndicat(s) peu(ven)t facilement déclencher des conflits. Mais l'analyse statistique indique que, à partir d'un certain seuil (25 % de syndiqués), le nombre de conflits cesse de croître : il n'est plus nécessaire pour le syndicat de surenchérir, l'employeur connaît le rapport de force et en tient compte.

Frappant encore, le fait que les *politiques participatives* (communication

directe, groupes d'expression, cercles de qualité…) soient plus intensément pratiquées dans les établissements les plus conflictuels : les directions ressentent davantage la nécessité de communiquer quand elles ont en face d'elles des collectifs de travail turbulents. À nouveau, les aspects coopératifs et conflictuels des relations sociales apparaissent étroitement imbriqués. Au-delà des particularités du système français, il existe pour cela de bonnes raisons théoriques (*cf. infra*, chapitre 5).

Chacun voit midi à sa porte

Les statisticiens le savent par expérience : il est toujours hasardeux de comparer des informations portant sur un même phénomène mais issues de deux sources indépendantes. Ainsi que la tartine tombe toujours du côté de la confiture, une autre loi de la nature stipule que la confrontation de deux sources, si fiable soit chacune, ne « tombe » jamais juste.

Dans l'enquête *REPONSE*, quelques questions étaient posées dans les mêmes termes aux deux interlocuteurs dans l'établissement — employeur et représentation du personnel. Le désaccord entre les deux partenaires ne surprend guère quand il concerne des opinions. Par exemple, « l'individualisation des salaires est plus juste que des hausses indifférenciées » est un avis partagé par neuf employeurs sur dix, alors que la majorité des représentants est d'opinion contraire. L'idéologie compétitive des uns s'oppose à l'égalitarisme des autres. Quant aux opinions du type « l'individualisation des salaires crée des rivalités nuisibles au bon fonctionnement collectif », elles appellent aussi, c'est normal, des réponses opposées : les trois quarts des représentants estiment que ce mode de management des salaires divise les travailleurs, opinion partagée par moins de la moitié des employeurs. Dans ces cas, aucune « réconciliation » n'est statistiquement nécessaire : les divergences sont l'effet de différences idéologiques — ainsi que de positions et d'angles de vue naturellement distincts à propos du fonctionnement de l'entreprise. L'enquête confirme l'ampleur de ces divergences et la difficulté des acteurs du système français de relations professionnelles à parler le même langage : 85 % des employeurs jugent le climat social « calme » dans leur établissement, alors que 54 % des représentants du personnel le trouvent « tendu » ; dans 42 % des cas, le climat est « calme » selon l'employeur et « tendu » selon le délégué, alors que la configuration inverse ne s'observe

que dans 3 % des établissements…

L’angoisse du statisticien au moment du tri croisé…

Beaucoup plus angoissant pour le statisticien est le constat d’importantes contradictions sur des questions qu’il espérait purement factuelles. Ainsi, à la question « Existe-t-il un cercle de qualité dans votre établissement ? », 42 % des employeurs répondent positivement, contre seulement 34 % des représentants. Pis encore : dans 19 % des établissements, le patron signale un cercle de qualité démenti par son délégué ; et, dans 14 % des cas, c’est l’inverse qui se produit ! Dans un tiers des établissements, les deux répondants sont donc en formel désaccord sur l’existence même d’un cercle de qualité… Cette bizarrerie n’est pas isolée : sur la simple existence d’un accord d’intéressement dans l’entreprise, un dissentiment existe dans 16 % des cas. Dans 19 % des établissements, les parties divergent sur l’occurrence d’une grève au cours des trois dernières années ! Plus fort encore : quand on leur demande : « À qui les salariés s’adressent-ils d’habitude en priorité en cas de problème concernant leurs conditions de travail ? », les partenaires discordent dans 64 % des cas ! Chacun tend à se considérer comme le principal recours et à s’attribuer le monopole de la confiance des salariés…

Faute de pouvoir réconcilier ces points de vue, on peut essayer de comprendre d’où proviennent ces divergences en examinant [4] le contexte dans lequel elles se produisent. Ainsi, les oppositions sur l’existence d’un cercle de qualité apparaissent beaucoup moins fréquentes dans les entreprises qui ont mis en place un ensemble d’innovations organisationnelles variées ; il est plus rare que le délégué ignore l’existence de cercles de qualité quand la direction s’est engagée dans une transformation profonde des méthodes de travail. Le cercle fait alors partie d’un ensemble de pratiques articulées, alors que dans d’autres entreprises il n’est qu’un gadget isolé qui peut passer facilement inaperçu. Concernant l’existence d’un accord d’intéressement, les dissensions sont plus courantes quand le représentant du personnel est non syndiqué, quand l’établissement est de taille moyenne ou petite, et quand la politique de communication de la direction est peu active.

Les grèves améliorent la circulation de l'information…

En revanche, l'existence d'une grève au cours des années récentes réduit significativement la probabilité que les deux interlocuteurs se contredisent ! Le résultat *a priori* surprenant de l'enquête se retrouve pour d'autres questions : tout se passe comme si le conflit jouait un rôle d'accélérateur de la circulation d'information. Autre fait remarquable, on a pu montrer que l'effet favorable de l'intéressement sur la productivité de l'entreprise — le plus souvent attesté par les répondants, employeurs comme délégués, et évalué entre 3 % et 6 % environ par les économètres[5] — n'est plus économétriquement significatif dans les établissements où le représentant du personnel ne connaît pas son existence [Fakhfakh, 1997] : l'intéressement ne peut produire d'effets palpables qu'associé à une politique d'innovations et de communication interne cohérente.

La grève, rupture majeure dans la vie d'une entreprise, peut *a priori* difficilement passer inaperçue, tant pour l'employeur que pour le représentant du personnel. Si le nombre de « journées perdues pour cause de conflit[6] » n'a cessé de diminuer au cours des quinze dernières années, la grève n'est pas pour autant devenue un phénomène exceptionnel : 28 % des employeurs[7] déclarent que leur établissement en a connu au moins une entre 1990 et 1992.

… Mais un tiers des grèves passent inaperçues des employeurs !

Or cette proportion est beaucoup plus élevée selon les représentants : 41 % d'entre eux en signalent une sur la même période. Autrement dit, le tiers des grèves signalées par les délégués sont ignorées des responsables ! Dans les entreprises publiques ou nationalisées, un tel désaccord est beaucoup plus rare : les syndicats sont plus puissants et plus reconnus dans ces entreprises qui assurent une certaine garantie de l'emploi, et où les relations sociales sont souvent plus formalisées, voire ritualisées, que dans le secteur privé. Dans le même ordre d'idées, le dissentiment sur l'occurrence d'une grève est nettement moins fréquent — toutes choses égales par ailleurs, rappelons-le — dans les établissements les plus syndicalisés. Enfin, plus la grève décrite par le délégué est spectaculaire,

moins il est probable que l'employeur la néglige : un conflit généralisé à tout l'établissement, ou bien qui a mobilisé au moins la moitié des salariés selon le délégué, est rarement nié par l'employeur.

Nous avons dit l'ampleur confondante des désaccords quand il s'agit de désigner la voie de recours privilégiée par les salariés ; mais cette divergence est moins courante quand l'établissement a connu une grève ou un climat « tendu » selon l'employeur. Celui-ci est moins enclin à nier tout rôle d'intermédiation individuelle aux délégués dans les entreprises ayant connu des tensions : celles-ci sont l'expression d'un rapport de force relativement favorable aux représentants du personnel, ce qui explique la réponse modeste des employeurs. Un fort taux de syndicalisation dans l'établissement pousse aussi la direction à reconnaître au syndicat son rôle d'intermédiation individuelle. Ces constatations empiriques donnent une image assez négative de la façon dont les employeurs voient le rôle des représentants du personnel : la reconnaissance de leur capacité à exprimer concrètement les aspirations des salariés dépend largement du rapport de force dans l'établissement, la tendance spontanée étant de ne pas reconnaître ce rôle aux délégués.

Relations sociales et performances économiques : Des liens controversés

Un vif débat théorique et empirique existe dans les pays anglo-saxons à propos du rôle économique des syndicats. L'efficience potentielle de la représentation collective des salariés est mise en avant par deux économistes américains, Freeman et Medoff [1984], qui parlent des « deux facettes du syndicalisme » : le « syndicat monopole », certes, qui entrave l'adaptation des contrats individuels aux forces du marché du travail, et élève les salaires au-dessus de leur valeur « naturelle » ; mais aussi le syndicat « moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle ». Ils estiment que les syndicats sont un canal irremplaçable d'expression des salariés, particulièrement utile à propos des dysfonctionnements techniques et organisationnels : en améliorant la production et la circulation d'information, et en diminuant la rotation du personnel, le syndicat améliore la productivité. Ces économistes parlent d'effet *voice*, ou prise de parole [Hirschmann, 1970], par contraste avec l'*exit*, la défection provoquée par la frustration et les mauvaises conditions de

travail. En revanche, la plupart des économistes orthodoxes privilégient l'aspect négatif de l'intervention syndicale, facteur de rigidités, d'inefficacité et de conflits.

Les deux facettes du syndicalisme sont en réalité inséparables, comme le montre l'imbrication de la négociation et du conflit dans les entreprises françaises. L'impact économique de l'organisation collective est donc *a priori* théoriquement ambigu, et c'est aux études empiriques qu'il revient de trancher. De nombreux travaux économétriques ont été menés, aux États-Unis et au Royaume-Uni, à propos de l'influence du syndicalisme sur les performances des entreprises, en termes de productivité, de coûts ou de profits. La majorité des études américaines (pour une revue récente de littérature, *cf.* Mishel et Voos [1992] conclut à un effet positif des syndicats sur la productivité, mais aussi sur les salaires, et à un effet neutre (Mishel et Voos) ou négatif (Freeman et Medoff) sur les profits. Dans les secteurs oligopolistiques, le syndicalisme jouerait effectivement le rôle d'outil de la redistribution des rentes de monopole vers les salariés. En Grande-Bretagne, les résultats semblent assez différents [Metcalf, 1993] : les établissements syndicalisés auraient également des salaires plus élevés, mais une productivité plus faible, du fait des pratiques restrictives que les syndicats imposent dans l'organisation du travail. La répercussion sur les profits serait donc nettement négative.

Pour la première fois en France, il est possible de proposer une évaluation de l'impact spécifique des relations sociales sur la productivité. L'enquête *REPONSE* apporte en effet des informations détaillées sur ces thèmes, et son couplage avec des données économiques issues d'autres enquêtes de l'INSEE[8] permet de tester l'existence de liens entre la nature des relations sociales dans l'entreprise et ses performances économiques.

Le travail est plus productif dans les entreprises syndicalisées

L'analyse en termes de fonction de production indique un différentiel de productivité *globale* d'environ 4 % en faveur des entreprises où existe une représentation collective du personnel en 1992. Ce différentiel est cependant plus significatif pour la présence de délégués du personnel que pour celle de délégués syndicaux[9]. La théorie de l'effet *voice* prévoit que la communication interne stimule l'efficacité des travailleurs : de fait, c'est

la productivité *du travail* qui est accrue en présence de syndicat.

Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que les entreprises syndicalisées sont différentes des autres sur d'autres aspects que la présence syndicale. Par exemple, elles sont plus grandes, plus exposées à la concurrence internationale, elles se sont dotées d'une organisation du travail plus efficace et d'une gestion des ressources humaines plus sophistiquée… Nous avons alors pris en compte, dans la fonction de production, des variables représentatives de ces facteurs d'efficacité supposée. L'analyse économétrique confirme, comme d'habitude, que l'exposition à la concurrence internationale implique une productivité globale nettement plus élevée (+ 10 %) ; plus original, on observe de meilleures performances productives quand les systèmes de contrôle du travail sont stricts (+ 4 %), ou quand les salaires sont individualisés (+ 7 %), alors que la pratique de rotation des salariés entre postes de travail semble défavorable à la productivité (– 4 %). Ces résultats sont cohérents avec une conception fort taylorienne et traditionnelle de la productivité, la « productivité-débit » [Zarifian, 1995], qui nous semble encore largement dominante dans les entreprises françaises.

La prise en compte de ces variables n'affaiblit pas l'impact de l'organisation collective des salariés. Plus que le différentiel de productivité globale, toutefois, ce qui saute aux yeux est le caractère asymétrique de cet impact sur l'efficacité des facteurs de production. Toutes choses égales par ailleurs, la productivité partielle du travail est de 8 % plus élevée dans les entreprises à présence syndicale, mais celle du capital est de 8 % plus faible. L'ordre de grandeur de ces différentiels varie quelque peu (de 5 % à 9 %) lorsqu'on multiplie les spécifications différentes [Coutrot, 1996 b], mais la conclusion est robuste : la présence syndicale modifie nettement les choix des entreprises en matière d'utilisation des facteurs. L'interprétation en termes d'effet *voice* permet peut-être d'expliquer la meilleure productivité du travail, mais ne rend pas compte de la médiocre efficacité du capital dans ces entreprises : il est nécessaire d'explorer d'autres hypothèses.

Une première interprétation a trait au coût salarial excessif qu'imposeraient les syndicats aux entreprises : obtenant des salaires plus élevés par la pression revendicative, ils favoriseraient une stratégie de substitution accélérée du travail par le capital. L'analyse économétrique confirme que la présence syndicale a un effet sur les salaires : mais ce

dernier est faible, de l'ordre de 3 %. En outre, il semble bien que ce soit la productivité du travail plus forte qui explique les salaires plus élevés, plutôt que l'inverse (des salaires élevés auraient favorisé un plus grand recours au capital) ; c'est du moins ce que suggèrent les résultats d'une méthode d'estimation simultanée des salaires et de la productivité [Coutrot, 1996 b]. Cette première interprétation ne peut être complètement écartée, mais demande pour le moins à être complétée.

Les entreprises développent des stratégies de substitution de précaution pour contrer le risque social

La deuxième hypothèse envisageable, moins classique, est la suivante : face à la relative imprévisibilité du comportement du collectif de travail, au « risque social » en quelque sorte, les entreprises tendraient à investir plus que ce qu'imposerait le strict calcul économique, ou bien — ce qui revient au même — majoreraient implicitement le coût d'usage du travail d'une prime de risque. Le coût réel du travail serait pour elles plus élevé que le coût apparent, du fait des incertitudes et des rigidités potentielles dues à la présence de syndicats. D'où une combinaison productive plus riche en capital, selon un phénomène de *substitution de précaution* : ce surinvestissement contribuerait à accroître la productivité du travail, mais à dégrader celle du capital. Cette hypothèse est cohérente avec une autre observation frappante, obtenue de façon indépendante : les établissements couverts par des délégués syndicaux tendent beaucoup plus nettement que les autres à réduire l'emploi[10]. Ainsi, parmi les établissements signalant une activité stable, ceux qui sont dotés d'une représentation syndicale ont connu dans 40 % des cas une baisse de leurs effectifs, contre seulement 22 % pour les autres ; même parmi ceux dont l'activité est en hausse, encore près de quatre établissements syndicalisés sur dix ont réduit leur main-d'œuvre, mais seulement 15 % des établissements sans syndicat.

Autre indication orientée dans le même sens : l'intensité capitalistique — le stock d'équipements productifs par tête — a nettement plus augmenté dans les entreprises à présence syndicale, et surtout là où s'est produit une grève entre 1990 et 1992. On pourrait ne voir là que le banal effet de plans sociaux, qui entraîneraient mécaniquement un accroissement de l'intensité capitalistique (par la réduction des effectifs), et déclencheraient en même temps des grèves défensives pour la sauvegarde de l'emploi. Or il n'en est

rien : la croissance de l'intensité capitalistique se manifeste surtout dans les établissements ayant connu des grèves *offensives* (portant sur les salaires ou les conditions de travail) ; rien de tel ne s'observe là où ont été menées des grèves *défensives*. Le comportement de substitution accéléré du capital au travail semble bel et bien inspiré aux entreprises par la volonté d'affaiblir des collectifs de travail trop turbulents.

Ce faisceau de présomptions est encore renforcé quand on remarque que les établissements qui ont développé la sous-traitance sont, nettement plus souvent que les autres, couverts par une présence syndicale : là encore, tout se passe comme si une décision stratégique, celle d'externaliser certaines fonctions de l'entreprise, résultait au moins en partie de la volonté de se soustraire à un risque social. Ces résultats sont malheureusement tout à fait cohérents avec le paysage que nous avons décrit dans les pages précédentes : la guerre froide n'est pas finie, du moins dans les entreprises françaises. On peut toutefois se demander quel impact ces diverses pratiques sociales ont sur les performances des entreprises : c'est ce qu'on va tenter maintenant d'éclairer.

Négocier tous azimuts n'améliore pas sensiblement les performances

Au tournant des années quatre-vingt-dix, la fraction avancée du patronat français élaborait la théorie de la « performance globale[11] », alors que l'administration française promouvait la doctrine de la « modernisation négociée ». Les diagnostics convergeaient : les nécessaires adaptations — innovation, réorganisation, flexibilisation — seraient d'autant mieux acceptées socialement, et donc d'autant plus efficaces économiquement, qu'elles résulteraient de négociations approfondies, surtout au niveau des entreprises. Pour tester cette analyse, nous introduisons ici un indicateur d'intensité de la négociation sociale dans l'entreprise : il mesure le nombre de thèmes à propos desquels l'employeur déclare qu'il a négocié avec les délégués syndicaux, ou discuté avec des représentants élus du personnel (CE ou DP), au cours des années 1990-1992. On s'attend donc à ce que les performances économiques soient influencées favorablement par un score élevé, indicateur d'une forte capacité de *régulation conjointe* [Reynaud, 1989].

On prend aussi en compte l'*occurrence de conflit*, soit *défensif* (déclenché par des questions liées à l'emploi et aux licenciements, un tiers du total), soit *offensif* (motivé par des revendications de salaires, de conditions de travail, deux tiers du total) ; et l'appréciation de l'employeur sur le *climat social dans l'établissement*. Un sur six a répondu que ce climat était plutôt tendu, et il s'agit surtout d'établissements dotés de délégués syndicaux…

Il y a une forte corrélation entre la présence syndicale et ces trois indicateurs : la présence d'un délégué syndical favorise à la fois une régulation conjointe intense et l'occurrence de grèves, et déclenche une appréciation plus inquiète du climat social par l'employeur. Quoique fortement corrélés entre eux, ces indicateurs devraient avoir des conséquences opposées sur la productivité : positifs pour les négociations intenses, négatifs pour le climat social tendu et la grève. En effet, les négociations sont l'occasion de soutenir la circulation d'information entre les parties, alors que les tensions et les grèves signalent plutôt la prédominance des aspects négatifs de la présence syndicale.

Pourtant, l'analyse statique en termes de fonction de production indique que ni la perception par l'employeur d'un climat social calme, ni l'intensité de la négociation ne présentent de lien significatif avec l'efficacité des facteurs. Ils ne semblent pas non plus liés à la croissance économique de l'établissement. Pas plus que les efforts en matière de politiques participatives, les politiques de négociations intenses ne semblent influer directement sur les performances. En revanche, la présence syndicale et les grèves, offensives ou défensives, ont des effets incorporés similaires : positifs sur la productivité du travail, négatifs sur celle du capital, et assez significatifs. La résultante de ces effets est, on l'a vu, plutôt positive pour la présence syndicale (+ 5 %) ; comme attendu, l'impact est négatif pour les grèves, bien davantage toutefois dans le cas défensif (– 13 %) que dans le cas offensif (– 2 %, non significatif) (tableau, p. 78).

La grève : conséquence plus que cause des difficultés économiques

Ce lien entre grève et mauvaises performances économiques ne surprend guère, mais son interprétation est ambiguë. La grève peut traduire un échec

de la régulation sociale : l'entreprise ne parvient pas à faire jouer les aspects positifs de la présence syndicale, et n'en recueille que les inconvénients, ce qui provoque démotivation et mauvaise performance. À l'inverse, elle peut résulter d'une dégradation de la performance qui amène des menaces sur l'emploi et provoque le conflit. La grève, cause ou conséquence du déclin de l'entreprise ? Les deux situations peuvent certainement se produire, parfois simultanément en un cercle vicieux. Cette opposition est d'ailleurs en partie artificielle, puisque le déclin d'une entreprise est, en dernière instance, à la fois le résultat et la cause d'un échec de la gestion des relations sociales. Mais la grève semble plutôt une conséquence : c'est en effet l'enseignement que livre le fait que seules les grèves défensives sont associées à une faible productivité globale. Les grèves défensives ont clairement lieu surtout dans des établissements en déclin (tableau, p. 78).

Au final, impossible de cacher l'impression générale peu encourageante dégagée par notre analyse : le paysage décrit par l'outil statistique semble à mille lieues des discours optimistes sur la modernisation négociée et le « nouveau » modèle de gestion des ressources humaines. Un phénomène ressort avec une particulière netteté : malgré les présomptions théoriques et empiriques favorables à l'efficacité économique de la représentation collective du personnel, les comportements concrets des entreprises françaises sont largement inspirés par une hostilité foncière vis-à-vis de ces trublions potentiels que sont les représentants des salariés, surtout syndiqués. Réduction d'effectifs, substitution du travail par le capital, développement de la sous-traitance touchent en priorité les établissements syndicalisés, et ce d'autant plus qu'ils ont connu une grève. En revanche, les politiques plus avancées en matière de négociation sociale ou de pratiques participatives ne semblent pas avoir de résultats systématiquement positifs sur les performances économiques. Parmi les entreprises qui réussissent, certaines ont adopté des pratiques évoluées de ressources humaines, d'autres ont persévéré dans des conceptions tayloriennes et antisyndicales. Il n'y a donc pas de *one best way* : malgré les inspirations fort différentes qui animent leurs managers, Pechiney comme Michelin, Danone comme Alcatel sont des fleurons de l'industrie française…

Enfin, au plan théorique, cette analyse détaillée du paysage des entreprises françaises au début des années quatrevingt-dix laisse l'impression d'un fort décalage entre les principaux modèles d'organisation annoncés dans la

littérature et la réalité des entreprises. Il est notamment difficile de trouver trace d'un nouveau *compromis postfordiste* dans les usages affichés par les employeurs français (ou américains). Pourtant, il n'en demeure pas moins que les capacités d'innovation et de coopération sont désormais des atouts indispensables dans la compétitivité pour beaucoup d'entreprises, en particulier sur les marchés mondiaux. Mais, les modèles préfabriqués ne s'adaptant pas bien aux cotes indiquées par nos instruments, il nous faudra en élaborer un sur mesure. Or, pour parvenir à qualifier correctement le ou les nouveaux modèles effectivement en voie d'émergence, un détour théorique important va être nécessaire. Il nous faut replonger dans la boîte à outils des économistes — et des sociologues — pour y choisir les instruments les plus adaptés à cet effet.

Variables sociales et performances des entreprises

	% d'établissements en croissance (1989-1992)	*Différentiel de productivité globale*
Présence de délégué syndical	50,1	+ 5 %
Négociation intense	51,7	0 %
Management participatif	53,5	0 %
Bon climat	57,7	2 % (n.s.)
Grève offensive	45,4	– 2 % (n.s.)
Grève défensive	41,5	– 13 %
Ensemble	53,3	–
N	*1846*	*1429*

<< Table des matières / Partie II >>

---

[1] Christian Morel est l'un des meilleurs observateurs de ces relations, car à la fois praticien (du côté des directions des ressources humaines) et théoricien (du côté de la sociologie).

[2] Au sens que donnent à ce terme Kochan et Katz, deux auteurs majeurs de l'école dunlopienne des *industrial relations*, les négociations sont « distributives » quand elles consistent en une lutte pour le partage du gâteau (conflit autour du partage de la valeur ajoutée), et « intégratives » quand elles cherchent à augmenter la taille du gâteau en améliorant l'organisation du travail et l'efficacité de l'entreprise.

[3] Ces résultats tiennent quand on limite l'analyse aux seuls établissements couverts par des syndicats, ce qui indique qu'il ne s'agit pas d'une simple corrélation entre présence syndicale et existence de négociations.

[4] Par des méthodes économétriques qu'on ne détaillera pas ici, mais qui garantissent la validité, « toutes choses égales par ailleurs », des commentaires ici présentés, *cf.* Coutrot, 1996 c.

[5] Cahuc et Dormont, 1993 ; OCDE, 1995 ; Fakhfakh, 1997. Notons en revanche que les pratiques participatives (communication interne, projets d'entreprise, réunions d'atelier ou de service, etc.) n'ont aucun impact spécifique sur la productivité (Coutrot, 1996 b).

[6] Dénomination officielle de la statistique des conflits, tenue par le ministère du Travail (*cf.* D. Furjot, « Les conflits du travail en 1994 », *Premières Synthèses*, août 1994).

[7] Ces chiffres ne concernent que les établissements pour lesquels nous avons obtenu au moins deux questionnaires (l'employeur et un représentant), donc où existe une représentation du personnel. En outre, ils ne sont pas pondérés ; les chiffres pondérés sont de 22 % selon les employeurs et de 34 % selon les représentants, sur le champ de l'étude ici présentée : les établissements dotés d'une représentation du personnel et qui appartiennent à des entreprises de plus de 50 salariés du secteur marchand non agricole. Ces 22 % (respectivement 34 %) d'établissements emploient 36 % (respectivement 51 %) des salariés du champ. Selon les délégués donc, la moitié des salariés auraient assisté ou participé à une grève dans leur établissement entre 1990 et 1992.

[8] Les *Enquêtes annuelles d'entreprise* (*EAE*).

[9] En termes techniques, le coefficient de la variable indicatrice d'une présence syndicale n'est significatif qu'au seuil de 15 %, ce qui est en général considéré comme peu satisfaisant.

[10] Cela est vrai en tenant compte (économétriquement) du dynamisme de l'activité, du secteur et de la taille de l'établissement, et ne renvoie donc pas seulement au fait que les syndicats sont plutôt présents dans des secteurs (industriels) à forte croissance de la productivité et à demande faiblement évolutive.

[11] Titre d'un rapport d'une commission du Commissariat général du plan de 1991, signé par son président, Jean Gandois.

II. Théories et perspectives

<< Table des matières / Chapitre I >>

1 - Pourquoi les travailleurs coopèrent-ils ?... Retour sur les théories modernes de l'entreprise

<< Table des matières

Pour les économistes orthodoxes, la question qui figure dans le titre de ce chapitre a une réponse évidente : les travailleurs coopèrent parce qu'ils y ont intérêt. Chacun d'eux a des préférences — il préfère le loisir au travail, mais aussi l'argent à la misère. Se déterminant selon la rationalité économique conventionnelle — c'est-à-dire avec égoïsme et habileté —, chaque individu choisit donc ce qui est pour lui le meilleur équilibre entre effort et salaire : c'est ce que ces analystes appellent la « maximisation de l'utilité ».

L'entreprise elle aussi est rationnelle ; son bonheur est dans le profit…, qu'elle va donc chercher à maximiser. C'est le b a ba de la théorie néo-classique : à l'équilibre de l'offre et de la demande de travail, la désutilité marginale de l'effort est égale à l'utilité marginale du salaire, et ce dernier à la productivité marginale du travailleur… Il suffit donc de laisser jouer le marché : la coopération entre l'employeur et le salarié résulte alors du fait que chacun poursuit égoïstement son intérêt individuel, selon la célèbre main invisible d'Adam Smith.

Malheureusement, les choses sont en pratique beaucoup plus compliquées. L'effort individuel du salarié et sa productivité même ne sont pas souvent faciles à observer. Or le salarié, *Homo œconomicus*, est par nature *opportuniste* ; s'il peut tirer au flanc sans se faire repérer, il n'hésitera pas. Le travail doit souvent être fait en équipe, sans qu'on puisse isoler la contribution de chacun. En outre, l'efficacité du groupe dépend de l'entraide, en général non rémunérée, que s'apportent les travailleurs. Elle peut s'accroître par un processus d'apprentissage collectif. Par quel miracle les arbitrages souverains des individus aboutiraient-ils à des contrats compatibles entre eux[1], permettant de faire coopérer des dizaines, voire des milliers, de travailleurs dans une entreprise ? Plus grave encore : la représentation que les économistes orthodoxes se font du bonheur humain — maximiser son revenu au moindre effort — est par trop sommaire. L'estime des collègues ou des supérieurs, la fierté de bien faire son travail, le plaisir de jouer ou la lutte contre l'ennui…, autant de

compensations non monétaires difficilement réductibles à de l'argent. Enfin, la représentation néo-classique du contrat, ne liant que deux individus totalement isolés, est tout à fait « à côté de la plaque » : le contrat de travail est régi par un ensemble de lois, de règles et de conventions ; il s'intègre dans un cadre institutionnel particulier, qui assure une certaine prévisibilité aux contractants. Ces derniers ne sont d'ailleurs pas seulement deux individus — employeur et salarié —, mais aussi des syndicats, des associations professionnelles, un État…

Bref, la représentation néo-classique standard du contrat de travail est bien trop irréelle pour être utile. Elle bute sur le caractère collectif de l'activité productive. Ce problème est encore plus sérieux dans les « nouveaux modèles d'organisation de la production » [Veltz et Zarifian, 1993] : en effet, « le travail moderne est de plus en plus collectif et variable » ; « la coopération statique, programmée, du modèle traditionnel doit faire place au développement d'une coopération dynamique non programmable ». La communication intersubjective, aussi bien entre salarié et hiérarchie qu'entre collègues, devient de plus en plus cruciale pour la performance. Celle-ci résulte de la construction d'une intelligence collective, de processus d'apprentissage collectifs, où le temps consacré à la communication, donc détourné de la production individuelle visible et immédiate, est décisif. Or chacun a « objectivement » (selon la rationalité égocentrique) intérêt à recevoir le maximum d'informations, mais à en fournir le minimum, à la fois pour économiser son effort et pour préserver le pouvoir que donne la détention monopoliste d'informations. L'essor de ces problèmes pratiques transparaît clairement dans la littérature moderne de management : les mots clés en sont la confiance, la coopération, la culture d'entreprise, la loyauté — tant des salariés que des clients —, comme outils décisifs du succès compétitif…

C'est que l'exigence de *coopération* dépasse largement la seule question de la *coordination*. Il ne s'agit plus seulement de faire travailler ensemble efficacement des individus — comme, par exemple, Marx l'entendait en évoquant la coopération dans la manufacture, au livre I du *Capital*. Par rapport à ce problème de la coordination productive, la coopération requiert quelque chose de plus : une coordination qui passe par la bonne volonté des personnes, leur souci de l'intérêt commun, leur refus de profiter d'une opportunité individuelle au détriment du groupe, leur confiance que les autres en feront autant. L'énorme difficulté pour la théorie économique orthodoxe est d'expliquer la transmutation du plomb

de la rationalité égoïste — seule reconnue aux agents économiques — en l'or de la confiance et de la coopération. Comment rendre compte du fait que dans la réalité, comme l'attestent d'innombrables études de sociologie industrielle, les salariés font preuve de dispositions coopératives, en large partie indépendantes d'un système rigoureux de sanction/rétribution, lequel ne saurait de toute façon, en aucun cas, régenter l'ensemble des interactions entre les participants à la production ? Comme le dit Burawoy [1979], la question pertinente est : « Pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant ? », malgré les incohérences de la prescription du travail et l'absence de sanctions et de contrôles effectifs.

Les économistes orthodoxes, bon gré mal gré, ont dû s'efforcer de rattraper le train, multipliant les tentatives de modéliser théoriquement ces étranges phénomènes. Pour demeurer fidèles à la fiction fondatrice selon laquelle l'individu est souverain et purement égoïste, ils n'ont pas ménagé leur peine, depuis une dizaine d'années, pour expliquer comment des individus rationnels pouvaient néanmoins coopérer.

Les théories de l'agence : des machines infernales

Dans l'approche néo-classique, la rationalité de l'agent « salarié » peut l'amener à des comportements désastreux du point de vue de l'employeur. Le salarié, conscient de son intérêt à la bonne santé de l'entreprise, peut compter surtout sur les autres salariés ou sur le patron pour l'assurer (*passager clandestin*). Au mépris des clauses de son contrat et des consignes de ses supérieurs, un salarié, paresseux par nature (l'effort a une *désutilité*), peut *tirer au flanc*, sacrifier la qualité à la quantité pour faire du rendement, négliger d'entretenir un équipement coûteux, ne pas tenir compte d'un signal d'alarme ou d'une anomalie non répertoriée mais dont il sait d'expérience les conséquences néfastes, sachant que la direction ne pourra pas déceler l'origine de l'incident. Bref, il est *opportuniste*. Dans la plupart des situations concrètes de travail subsiste une irréductible incertitude sur le comportement individuel du salarié. C'est l'impossibilité de prévoir et de contrôler parfaitement l'ensemble des aléas du procès de travail — par suite soit de l'imprévisibilité des événements extérieurs (les *états du monde*), soit de l'imperfection de l'information (*inobservabilité* des performances individuelles), soit de la limitation des *capacités cognitives* de la direction (*rationalité limitée*, *coûts de contrôle*) — qui

pose le problème de l'*incomplétude du contrat de travail* et justifie l'élaboration par la théorie néoclassique des *contrats d'agence*.

Ces contrats visent, face à chaque type de problème d'incomplétude, à mettre en place les incitations qui, appuyées sur des dispositifs de contrôle, surmontent ces difficultés. L'objectif de ces dispositifs est, par exemple, d'économiser sur les coûts d'obtention de l'information (éviter la *sélection adverse*) ou de surveillance (éviter la triche, l'*aléa moral*…). Il s'agit, à chaque fois, d'inventer des « contraintes incitatives » — des machines infernales qui, adaptées à la nature particulière du problème posé, permettront de ramener à des contrats de travail *complets*, dont la vertu essentielle est qu'ils seront *autoexécutoires* : aucune des deux parties, une fois le contrat conclu, n'aura intérêt à le rompre avant son expiration. Conformément à la vision du monde de l'économie orthodoxe, le but de ces constructions intellectuelles est de montrer que l'entreprise peut finalement se réduire à un *nœud de contrats* bilaté-raux, sans qu'il soit besoin de faire appel à l'autorité ou à la morale pour coordonner les agents.

Ces contrats existent parfois sous des formes élémentaires. Quand un vendeur est rémunéré uniquement à la commission, l'employeur n'a pas besoin de contrôler son travail : le simple fait de la vente à un client traduit la bonne exécution du contrat. Lorsque la production est strictement individualisable et que n'existe aucune interdépendance dans le procès de travail (exemple du travail à façon), l'incertitude qui existe presque toujours sur la qualité du processus de production (bon usage des machines, économie des matières) et/ou du produit peut être levée par des contrôles et des procédures incitatives : un contrat relativement simple peut être trouvé qui fera coïncider les *optima* de l'employeur et du salarié. Mais ces cas sont justement ceux où la relation salariale n'est pas forcément nécessaire : le vendeur ou l'ouvrier à façon peuvent être externalisés (VRP, sous-traitance…)[2].

L'objectif des théories de l'agence est de bâtir des contrats pour surmonter des difficultés qui ont longtemps constitué des défis à la pensée néo-classique. Ainsi, l'une des versions de la théorie du *salaire d'efficience* explique la fixation de salaires supérieurs au salaire concurrentiel[3] par l'existence de coûts d'embauche et de licenciement (*coûts de rotation*) de la maind'œuvre [Perrot, 1992]. Bénéficiant d'un salaire plus élevé que celui du marché, le salarié va fournir le « bon » niveau d'effort de crainte

d’être surpris à flâner et licencié. L’opération est bénéfique pour l’entreprise, car les surcoûts salariaux sont moins élevés que les montants économisés sur les coûts de rotation. D’une façon assez générale, les théories de l’agence partent d’une structure d’opportunités du type du *dilemme du prisonnier*, où le calcul rationnel amènerait inéluctablement les agents à choisir un comportement globalement sous-optimal. Ainsi, l’antériorité de la fixation du salaire par rapport à la prestation de l’effort mène spontanément les partenaires à la solution sous-optimale, bas salaires-faible productivité. Les modèles cherchent alors à modifier la structure des opportunités de façon à sortir de ce dilemme : il s’agit de reformuler les règles du jeu de manière acceptable pour les deux partenaires, afin qu’ils aient désormais chacun intérêt, quel que soit le comportement de l’autre, à l’équilibre coopératif, hauts salaires-forte productivité.

Un résultat capital de ces travaux est le suivant : on ne peut mathématiquement pas surmonter le dilemme du prisonnier dans le cadre d’un jeu non répété ou d’un jeu à horizon fini. L’idée est simple : si on se place imaginairement à l’avantdernier coup, chacun des joueurs, sachant que le prochain coup est le dernier, jouera égoïstement sans craindre de représailles ; sachant cela, chacun commencera à tricher à l’avantdernier coup ; et ainsi de suite, jusqu’au premier coup… La coopération ne démarrera donc jamais dans un jeu à horizon fini : il faut que les partenaires ignorent la durée de leur interaction.

Les jeux à horizon infini : Un espoir déçu

La plupart des théoriciens des jeux proposent alors le déplacement suivant du problème : puisque la relation salariale s’inscrit dans une durée *a priori* imprévisible, une trahison à un moment donné du jeu a des conséquences imprédictibles, et risque d’entraîner un effondrement de la coopération pour toutes les périodes subséquentes. Quand l’horizon du jeu est indéterminé, la coopération devient possible. Elle n’est pourtant pas la solution spontanée. C’est le célèbre *folk theorem* : dans un jeu du type dilemme du prisonnier (où les deux joueurs se trouveraient mieux s’ils coopéraient, mais où chacun a intérêt à laisser l’autre « coopérer tout seul », ce qui rend la coopération impossible), si l’on répète indéfiniment le jeu, avec une probabilité non nulle mais suffisamment faible

d’interruption du jeu à chaque coup, alors la coopération est possible ; mais — tout comme l’absence totale de coopération, l’opportunisme absolu — elle n’est qu’un équilibre (au sens de Nash[4]) possible parmi une infinité d’autres. Ainsi, une stratégie *mixte*, telle celle qui consiste à annoncer qu’on ne va coopérer que deux coups sur trois, constitue tout aussi bien un équilibre possible : si l’un des joueurs l’annonce et le fait croire à l’autre, ce dernier peut fort bien avoir *intérêt* à continuer malgré tout à coopérer à tous les coups.

La coopération dans l’entreprise : un modèle d’agence

P. Cahuc et B. Dormont [1992] visent à expliquer l’effet incitatif d’une prime collective, l’intéressement des salariés aux résultats de l’entreprise, très répandue dans les grandes entreprises françaises. Dans les conditions actuelles de la concurrence et de la production, « la coopération et la communication sont devenues des facteurs de production très importants » : « Dans une situation où les rendements [des travailleurs individuels] sont interdépendants [et non observables], des systèmes incitatifs mettant en œuvre une logique d’intéressement peuvent être efficaces » (p. 46). Mais on connaît le problème classique des primes collectives : elles ne permettent pas de surmonter le comportement opportuniste du « passager clandestin », qui peut rationnellement se reposer sur l’effort des autres pour recueillir le bénéfice de la prime collective. Or le modèle évite cet écueil de façon astucieuse. L’entreprise propose en effet un objectif de production optimisé, de telle façon que « chaque salarié a[it] intérêt à fournir le supplément d’effort nécessaire à la réalisation de l’objectif », car « le fait de ne pas fournir l’effort supplémentaire requis, alors que tous les autres le fournissent, risque d’entraîner la suppression de la prime ». Autrement dit, la firme calcule l’objectif (et la prime associée) de sorte que : 1. les salariés aient tous une utilité plus élevée en cas d’atteinte de l’objectif ; 2. la défaillance d’un seul suffise à empêcher les autres d’atteindre l’objectif ; et 3. tous sachent 2.

Cette solution (inspirée par Holmstrom [1982] semble, *a priori*, logiquement irréprochable, mais à condition que l'entreprise dispose de toutes les informations nécessaires à ses calculs : il faudrait donc que la direction connaisse parfaitement les fonctions d'utilité de tous les salariés (leur arbitrage salaire-effort) et la fonction de production collective (le lien effort-production). On ne voit pas d'où l'entreprise pourrait tirer ces informations, car les salariés n'ont aucun intérêt à les lui révéler, bien au contraire. En outre, le modèle suppose initialement que « l'entreprise observe la production globale des salariés, mais ne peut contrôler les performances individuelles » ; mais, dans sa résolution, l'usage de l'artifice de l'équilibre symétrique permet de poser que tous les individus fourniront le même effort : l'entreprise le sait, et donc peut mesurer indirectement l'effort de chacun…

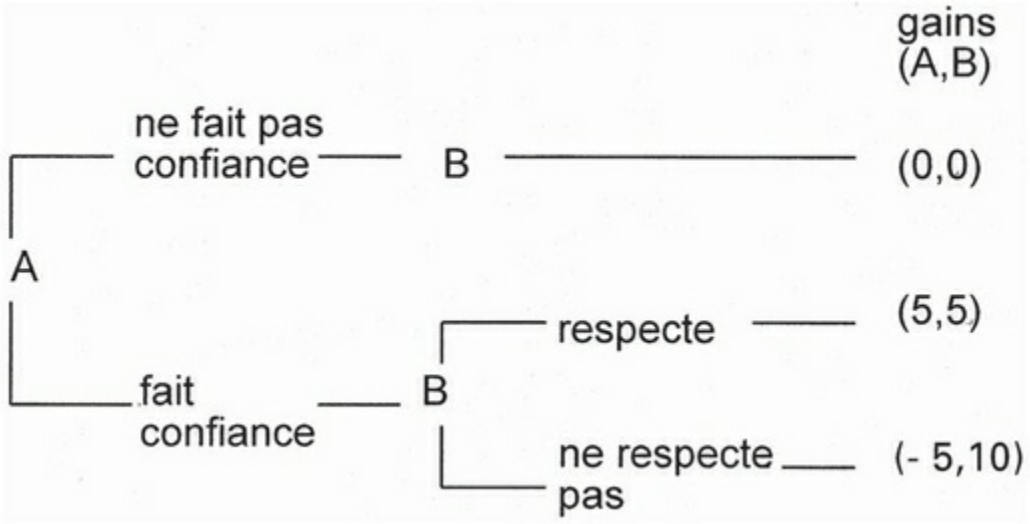
Le *folk theorem* débouche donc sur ce dont les théoriciens des jeux ont horreur, l'indétermination absolue de la solution. Les joueurs doivent trouver, à l'extérieur du jeu, un point d'appui qui leur permette de sélectionner d'un commun accord une solution — un ensemble compatible de stratégies — parmi tous les possibles. La *confiance* constitue un tel point d'appui. En termes de théorie des jeux, la *confiance* est ce qui permet d'atteindre l'équilibre coopératif parmi tous les équilibres possibles, c'est-à-dire celui où les deux joueurs vont jouer à chaque coup la coopération bien que le premier qui abandonne cette stratégie en tire un profit immédiat. Pour cela, il faut que le joueur A soit convaincu que le joueur B ne va jamais tricher, et *vice versa* ; mais aussi que A sache que B sait que A ne va pas tricher, et *vice versa* ; mais aussi que A sache que B sait que A sait, et *vice versa*…, indéfiniment. C'est ce que les théoriciens appellent la « connaissance commune » (*common knowledge*). Or cette construction *spéculaire* (en miroir) infinie est hors d'atteinte d'individus dont la rationalité est nécessairement limitée [Dupuy, 1989]. En outre, comme le dit H. Zajdela, « dans ce type d'approche un individu n'aura confiance en quelqu'un que s'il dispose de moyens de punir ! […] Ainsi la confiance

revêt un sens bien particulier puisqu'il devient impossible de la distinguer de la méfiance » [Zajdela, 1994, p. 71].

On peut donc s'interroger sur l'intérêt d'un tel résultat du point de vue néo-classique ; en effet, les joueurs coopèrent si et seulement si ils ont *confiance* l'un en l'autre, ce qui ressemble fortement à une tautologie…, du moins tant qu'on n'a pas élucidé d'où peut provenir cet étrange objet théorique, la confiance : comment les joueurs peuvent 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 ? Le mérite de D. Kreps [1990] est de tenter de donner une définition analytique rigoureuse d'un concept fort proche, celui de « réputation ».

La réputation en question

On reprend ici la présentation critique que A. Orléan a proposé du modèle de D. Kreps [Orléan, 1995]. L'effort des théoriciens néo-classiques consiste à remplacer les liens sociaux non marchands (la peur du sacré ou la morale contrainte juridique) par des liens purement contractuels pour rendre compte de la stabilité de la coopération entre agents économiques. Le « jeu de la confiance » évoqué par Kreps est le suivant :



Kreps montre que l'équilibre coopératif est possible dans le jeu à horizon infini à une condition, ainsi explicitée par Orléan : « Qu'existe un objet qu'on appellera réputation, défini par Kreps de la manière suivante : cette réputation prend la valeur bonne si B n'a jamais triché ; elle prend la valeur souillée, et cela à jamais, dès l'instant où B a triché au moins une fois. » Alors A n'acceptera plus jamais de coopérer, et B perdra toutes les opportunités de gain que cette coopération aurait permises dans le futur. Mais, ajoute Orléan : « La réputation n'a rien de naturel : B s'y conforme parce qu'il sait qu'elle détermine les actions futures de A. Elle est acceptée intersubjectivement, puis s'autovalide dans le cours de la relation. Grâce à ce mécanisme la coopération devient alors effective. La réputation serait la solution dans une société où la puissance du serment n'est plus reconnue. » Pour Orléan, cette solution est en fait illusoire : comme le montre le *folk theorem*, il existe une infinité d'autres types de « réputation » (par exemple : « ce type-là triche une fois sur trois ») qui permettent à A d'entrer dans la coopération. Mais toutes ces solutions ne sont pas équivalentes aux yeux de A : il n'existe aucun moyen de sélectionner l'une en particulier, et donc de stabiliser la solution du jeu.

On peut reformuler la critique d'Orléan de la façon suivante : en quoi la menace de A de ne plus jamais coopérer, si B trahit une seule fois, est-elle « crédible » ? A, même après une trahison de B, aurait intérêt à essayer de reprendre la coopération en anticipant un comportement « raisonnable » de A, qui laisserait à B une espérance de gain positif sur le long terme. B le sait, et donc ne croit pas à la menace de A : il ne craint pas pour sa « réputation[5] ». Autrement dit, Kreps construit — sans le voir — un mécanisme qui fonctionne sur une logique étrangère à la rationalité instrumentale standard. « Les effets de réputation sont loin de trouver dans le calcul des intérêts un principe qui assurerait leur fonctionnement automatique » [Orléan, 1995, p. 35]. La réputation, tout comme le serment ou la règle juridique, suppose pour fonctionner que préexiste un lien non marchand entre les parties prenantes, un lien de nature communautaire : ce lien soutient des « médiations sociales qui donnent naissance à un espace radicalement distinct du calcul et de l'intérêt » (p. 33).

La coopération dans l'entreprise japonaise

M. Aoki est généralement présenté comme le principal théoricien de

l’entreprise coopérative. Dans son ouvrage de référence [Aoki, 1991], il ne peut bien sûr pas éviter, et pose en effet, à plusieurs reprises, la question cruciale de la rationalité du salarié japonais dans son attitude coopérative : « Comment la coopération au sein des équipes de travail peutelle se concilier avec une telle concurrence entre individus [celle qui est impliquée par la hiérarchie horizontale, c’està-dire la compétition pour les promotions au mérite] ? » (p. 74) « Comment inciter l’individu à aider son collègue, si la récompense qu’il en retire dépend de sa propre production ? » (p. 77) « L’aide apportée à une personne peut favoriser sa promotion (ce qui m’est indifférent), mais aussi éloigner les chances de la mienne parce que je néglige alors mon travail propre » (p. 89). Toutefois, on est frappé par l’imprécision des réponses qu’il apporte à ces questions, pourtant centrales dans sa problématique. Les modèles d’agence qu’il résume tentent de construire des contrats de travail qui incitent le salarié à acquérir des qualifications et à fournir l’effort (individuel) désiré, mais n’abordent pas la question de la coopération. Aoki s’en sort subrepticement en invoquant un curieux « principe de réciprocité » tel que, « 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 ; […] la hiérarchie horizontale peut ainsi, dans la firme J, stimuler une coopération efficace » (p. 89). Qu’est-ce donc que ce *principe de réciprocité* ? Comment le concilier avec la rationalité instrumentale individualiste de l’*Homo œconomicus* ? Aoki n’en dit rien.

Car en fait il ne se tient pas rigoureusement à l’hypothèse de rationalité habituelle. Ainsi, l’entreprise ne licencie pas en cas de chute de la demande pour 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 sousentend, évidemment, la force d’une norme quasi morale d’équité au sein du collectif. En une sorte d’aveu d’impuissance, Aoki écrit plus loin : « On peut prétendre que de tels accords multilatéraux à objectifs multiples dépassent la rationalité des êtres humains, mais qu’en dépit de ce fait l’examen de la politique d’une entreprise dans le passé permet de se faire une idée raisonnable de ce que pourront être à l’avenir sa politique et le comportement de ses salariés. Ce double comportement prévisible peut être appelé “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[6]. 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 pourtant toute sa puissance à l'édifice théorique néo-classique.

Risquons un pronostic — qui n'est sans doute qu'une tautologie : 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 ; pour utiliser d'emblée une formulation sur laquelle on va revenir plus longuement, on dira d'un comportement qu'il est coopératif s'il est soutenu par un autre type de rationalité, visant non la satisfaction d'un intérêt matériel personnel, mais la production ou la reproduction de ressources symboliques, par l'adhésion à des normes collectives. Au chapitre 5, nous tenterons de prendre explicitement en compte l'existence de cette pluralité des ordres de rationalité susceptibles d'orienter le comportement humain, et d'en analyser quelques conséquences du point de vue de l'économiste. Mais il est utile avant cela de montrer que, chez certains des économistes les plus créatifs, la doctrine de la rationalité instrumentale est bien souvent écornée — malheureusement pas toujours de façon assumée —, pour le plus grand bien du réalisme et de la pertinence des analyses. Trois textes canoniques — March et Simon [1958], Doeringer et Piore [1971] et Williamson [1986] — illustrent comment les entorses au dogme (assumées dans le cas de March et Simon, plus « honteuses » chez Doeringer et Piore, niées chez Williamson) permettent d'enrichir de façon décisive la compréhension des faits économiques.

L'identification, ciment des organisations

Dans leur classique *Organizations*, ouvrage fondateur de la théorie des organisations, J. G. March et H. Simon [1958] construisent un modèle

explicatif de la « motivation à produire ». Ce modèle vise à reconstituer la rationalité qui amène le salarié à décider son niveau d'effort. Ce faisant, il démontre comment le processus de prise de décision du salarié est autrement plus complexe que la dérisoire « maximisation de l'utilité individuelle » de la théorie néo-classique. March et Simon privilégient, dans leur cadre théorique, les limitations cognitives de la rationalité instrumentale ; il ne peut s'agir que d'une rationalité limitée par l'imperfection disponible et surtout par les capacités de calcul et d'anticipation du cerveau humain. Mais une autre originalité fondamentale de leur modèle repose sur la prise en compte explicite de la rationalité des normes sociales. Ainsi les « pressions du groupe » sont une composante décisive de la rationalité de l'action de l'individu. « Les salariés s'alimentent matériellement et émotionnellement auprès de groupes qui diffèrent des figures de l'autorité dans l'organisation. […] De façon similaire, l'impact du petit groupe de collègues sur la motivation des individus est généralement reconnu et raisonnablement bien documenté » (p. 59). Cet impact est « d'autant plus élevé que l'identification avec le groupe est forte », que le groupe est homogène et qu'il contrôle son environnement.

L'importance de l'identification est donc pleinement reconnue. « Les humains, à la différence des machines, évaluent leur position propre par rapport aux valeurs des autres, et viennent à accepter les buts d'autrui comme leurs. » March et Simon ne proposent — curieusement et malheureusement — pas de définition précise de l'identification. Toutefois, ils formulent un théorème qui — selon nous — constituerait plutôt une définition du phénomène : « Plus l'identification de l'individu au groupe est forte, plus il tendra à conformer ses objectifs à ce qu'il perçoit des normes du groupe » (p. 65).

Le degré d'identification de l'individu au groupe (qu'il s'agisse du groupe des pairs, de l'atelier, de l'entreprise, du syndicat ou de communautés extérieures…) dépend à son tour de cinq facteurs : le prestige du groupe, le degré d'accord interne sur ses objectifs, la fréquence des interactions au sein du groupe, le nombre de besoins individuels satisfaits au sein du groupe, l'absence de concurrence entre les membres du groupe. Toutes ces relations sont d'ailleurs à double sens, l'importance des boucles rétroactives étant constamment soulignée. Le prestige du groupe lui-même peut renvoyer à d'autres facteurs : sa capacité à atteindre ses objectifs, le statut social de ses membres dans la société en général, son degré de

visibilité sociale…

Ces normes peuvent jouer un rôle très productif ; « l'obligation de respecter des normes professionnelles imposée par des associations professionnelles remplit souvent une fonction importante pour les organisations qui emploient ces techniciens professionnels. Le contrôle de l'employé par l'intermédiaire de son épouse a été cité comme une tactique employée couramment par le Parti communiste chinois et des entreprises industrielles américaines » (p. 78)… Ce jeu des normes sociales est également au centre de l'analyse de Doeringer et Piore [1971].

Spécificité et coutume à l'origine de l'efficacité des marchés internes

La théorie des *marchés internes* représente une deuxième tentative sérieuse des économistes pour comprendre le fonctionnement réel de l'entreprise. Dans un marché interne (une grande entreprise), les comportements des salariés ne sont pas dirigés par des mécanismes de marché, mais par des règles de type administratif ou coutumier : règles de salaire, règles d'affectation des tâches, règles d'embauche et de licenciement… Dans leur célèbre ouvrage de 1971, P. Doeringer et M. Piore distinguent trois facteurs à l'origine de ce phénomène : la *spécificité* du travail et des qualifications, la *formation sur le tas* et la *coutume*.

La *spécificité* peut concerner les qualifications, ou les emplois comme combinaisons particulières de qualifications, ou la technologie. Une qualification est spécifique si elle résulte d'une formation spécifique, c'est-à-dire, selon G. Becker cité par Doeringer et Piore (p. 14), si elle « n'a aucun effet sur la productivité des personnes formées qui pourrait être utile dans une autre entreprise ». La spécificité d'un emploi se développe grâce à la familiarité que le salarié acquiert avec des équipements (« dans certains cas les travailleurs peuvent anticiper un problème et diagnostiquer sa source grâce à de subtils changements dans le bruit ou l'odeur de la machine », p. 15) ou avec des collègues (« la capacité à travailler efficacement avec les membres d'une équipe déterminée »). La spécificité d'une technologie repose sur le fait que « d'une certaine manière chaque équipement est unique », et que « les opérateurs familiers avec les idiosyncrasies d'un équipement particulier peuvent produire plus vite et

sont également capables d'anticiper les pannes » (p. 16). Doeringer et Piore insistent donc sur les origines cognitives de la spécificité des qualifications ; mais on peut sans doute affirmer sans trahir leur pensée que cette « familiarité » repose au moins autant sur les interactions sociales à l'intérieur de l'atelier ou de l'équipe que sur la relation homme-machine. On sait, par toute la littérature de sociologie industrielle, le rôle essentiel des « trucs » et astuces transmis informellement — et gratuitement — entre collègues pour optimiser l'usage des équipements et minimiser la fatigue. L'existence de qualifications spécifiques incite évidemment les salariés et la direction à inscrire leur relation dans le long terme pour bénéficier de ces effets d'apprentissage, donc à renoncer aux ajustements de court terme qui résulteraient du libre jeu du marché.

La *formation sur le tas* repose sur l'ajustement informel, par essai et erreur, entre le travailleur, son poste et ses collègues. « Très souvent la formation sur le tas n'est pas reconnue en tant que telle ; on suppose simplement qu'un travailleur qui "est dans le secteur" depuis un moment [*has "been around" for a while*] saura comment faire certaines choses » (p. 18). Elle est « automatique » et spontanée, bien que non sans coût (« gâchis de matières, dommages aux équipements, baisse de qualité des produits, réduction de productivité », p. 21). Là encore, le rôle des collègues dans l'initiation informelle du débutant est une constante de la littérature empirique ; là encore, ce phénomène incite à la fidélisation du personnel.

Enfin, la *coutume* est « un ensemble non écrit de règles fondé largement sur les pratiques passées et les précédents [*past practice and precedent*] » (p. 23). « Quand l'emploi est stable, les mêmes travailleurs entrent régulièrement en contact les uns avec les autres. Le résultat est la formation de groupes sociaux ou communautés, à l'intérieur du marché interne », qui « tendent à produire un ensemble de règles non écrites gouvernant les actions de leurs membres et leurs relations avec les personnes extérieures. À la fin ces règles prennent une aura éthique ou quasi éthique ».

Ces trois phénomènes concourent donc à faire échapper le fonctionnement interne de l'entreprise aux lois du marché. Spécificité, apprentissage sur le tas et coutume sont d'ailleurs fondamentalement de même nature : « Certaines qualifications ou habitudes nécessaires à une bonne performance au travail sont en fait des coutumes de groupe, et le

développement de ces qualifications est facilité par la cohésion sociale et la pression du groupe, qui garantissent le respect de la loi coutumière » (p. 27).

Autrement dit, bien qu'ils se réclament encore (dans cet ouvrage) d'une approche largement néo-classique, Doeringer et Piore placent des mécanismes sociaux irréductibles au simple jeu des intérêts individuels à l'origine des règles dont ils soulignent le rôle central dans l'efficacité des *marchés internes*.

Autorité et hiérarchie : des alternatives au marché… et à la confiance ?

O.E. Williamson, fondateur de l'économie des *coûts de transaction*, est un exemple particulièrement intéressant de la difficulté d'assumer une rupture avec le dogme néo-classique. Il s'est prononcé fermement, à juste titre selon nous, contre l'emploi du terme de « confiance » dans le contexte des modèles de théorie des jeux, où les parties ne font en fait que suivre leur intérêt : « La confiance calculatrice est une contradiction dans les termes » [Williamson, 1993]. Pour lui, une définition rigoureuse de la confiance renvoie précisément aux « relations vraiment spéciales au sein de la famille, entre amis ou amoureux » (p. 484). Il propose même un modèle formel particulièrement intéressant de ce type de relation : « Je pose que X a personnellement confiance en Y [*X reposes personal trust in Y*] si X *1)* refuse consciemment de surveiller Y ; *2)* est prédisposé à supposer que Y a de bonnes intentions même quand les choses vont mal ; et *3)* traite Y de façon structurellement discontinue » (la troisième condition signifie qu'à la suite de déceptions répétées X changera brutalement d'attitude, retirant sa confiance à Y). Or, pour Williamson, ce type de « relations vraiment spéciales » n'a pratiquement aucune pertinence dans l'explication des phénomènes économiques, qui doivent pour l'essentiel s'analyser en termes de calcul rationnel individuel, une fois correctement prises en compte les institutions qui forment le contexte dans lequel s'insèrent les agents.

Cette prise de position résolument orthodoxe semble pourtant quelque peu démentie par une lecture attentive de certains de ses principaux textes. Ainsi, Williamson [1986] prétend rendre compte des raisons pour

lesquelles le contrat de travail se déroule à l'intérieur d'une *structure de gouvernance* (ou mode de gouvernement) particulière, la relation d'autorité. Si la relation de travail est régie concrètement non pas par des contrats même implicites, mais par l'organisation (la *hiérarchie*), c'est parce que le management :

1. est doté d'une rationalité limitée et d'une connaissance incomplète des paramètres de la situation du travailleur, notamment du fait de la complexité du procès de travail et des interdépendances (aléas, asymétrie d'information par inobservabilité du comportement individuel et impossibilité de lier le résultat observé au comportement individuel) ;
2. dispose du consentement du salarié à l'autorité, à l'intérieur d'une *zone d'acceptabilité*[7] (mais encore faut-il que le salarié reçoive les instructions pertinentes et les exécute consciencieusement ; on n'a pas encore surmonté le problème de l'asymétrie d'information et de l'opportunisme) ;
3. peut recourir à des *investissements spécifiques à la transaction* (c'est-à-dire des ressources dont la valeur s'accroît avec la durée du contrat, grâce aux effets d'apprentissage mutuel qui surviennent au cours de la relation de travail) : c'est l'*économie de l'idiosyncrasie* — Williamson s'appuie là explicitement sur Doeringer et Piore, dont on a vu que le concept de spécificité reposait sur des bases théoriques bien peu orthodoxes[8].

Pourquoi donc des individus trouveraient-ils intérêt à maintenir une relation (de *confiance*) au-delà de ce que la stricte rationalité calculatrice impliquerait ? Il faut nécessairement supposer qu'ils sont liés par des relations interpersonnelles de nature non économique. Williamson ouvrait cette piste en 1975 : « Le modèle économique standard […] suppose que les individus considèrent les transactions de manière strictement neutre et instrumentale. Cependant, il peut être plus exact, et parfois même essentiel, de considérer le processus de l'échange lui-même comme un objet de valeur. L'intérêt pour "l'atmosphère" fait émerger ce genre de problème dans les systèmes ; offrir une *relation d'échange satisfaisante* devient un élément du problème économique pris au sens large » (Williamson souligne). À l'appui de ce point de vue, il cite le « phénomène sociologique de la réciprocité » dans les équipes de travail. Dans un chapitre consacré aux « groupes de pairs », il souligne que le « contrôle par les pairs » est un mécanisme peu coûteux parce que les

individus sont animés par une « motivation quasi morale et non strictement calculatrice » [Williamson, 1975][9].

Dans l'explication de Williamson du recours à la hiérarchie dans le contrat de travail, la clause de subordination autorise des économies sur les coûts de transaction considérables que représenterait une renégociation du contrat lors de chaque aléa ; la *spécificité* et l'*idiosyncrasie* fournissent de bonnes raisons aux agents pour inscrire leur relation dans la durée et nouer une coopération. Mais on ne voit pas clairement pourquoi le salarié accepterait d'obéir, sans discuter ni tricher, à tous les ordres[10] ; ni quel est le mécanisme qui permet aux parties prenantes de profiter des bienfaits de l'idiosyncrasie, malgré leur opportunisme. En effet, ce n'est pas parce que les deux parties auraient objectivement intérêt à poursuivre leur relation qu'elles peuvent y parvenir effectivement. Seule la *confiance* permet de surmonter les limites cognitives du management et d'éviter l'opportunisme du salarié. « En quoi l'internalisation permetelle de réduire les risques liés à l'opportunisme ? À cette question O.E. Williamson a, nous semble-t-il, bien du mal à répondre, si ce n'est en reconnaissant le rôle, *a priori* évacué par l'hypothèse même d'opportunisme, de… la confiance » [Ramaux, 1996, p. 118]. Williamson ne tient donc pas ses promesses…

L'énigme de l'action collective

Même un contrat optimal, dont le coût d'établissement ne serait pas prohibitif, ne peut régler les incertitudes liées à l'émergence de la dimension collective de l'action des contrac-tants : un contrat entre deux individus ne saurait organiser l'action d'un collectif (sauf à supposer qu'un des individus est dictateur dans le collectif). Or même la « nouvelle » micro-économie (théorie de la négociation) traite le syndicat comme un individu doté d'une fonction d'utilité, en supposant résolue la question de l'agrégation des volontés individuelles [Perrot, 1992]. Mais, si le syndicat signe un accord, qu'est-ce qui obligera le membre de base opportuniste à le respecter ? Le syndicat, la négociation, la grève (le « triangle noir » ; Favereau [1994]), et plus généralement l'ensemble des formes d'action collective, demeurent ainsi fondamentalement inexplicables, voire inadmissibles, dans le cadre standard. Ainsi, chaque salarié aurait individuellement intérêt à laisser les autres supporter les coûts et les

risques de l'organisation syndicale ou de la grève, pour en recueillir les bénéfices sous forme de « bien public » [Olson, 1975]. Selon M. Olson, « les syndicats ne peuvent s'appuyer, pour développer leur action, que sur le secours extérieur d'une obligation légale, ou l'appui supplémentaire d'"incitations sélectives", c'est-à-dire la fourniture de biens privés exclusivement réservés à leurs adhérents. Autrement dit, l'économie dominante se heurte à une sorte de théorème d'impossibilité (sous des conditions très générales) de l'action syndicale, qui n'est qu'une variante, non triviale, d'une proposition triviale : si on cantonne les agents économiques dans une logique de rationalité substantielle non coopérative, ceux-ci ne coopéreront que s'ils y ont intérêt, tous calculs effectués — ou s'ils y sont contraints » [cité par Favereau, 1994, p. 2].

Des concepts aussi divers que l'identification, l'idiosyncrasie, la spécificité des actifs, la coutume, la confiance, la coopération… renvoient tous au jeu de normes sociales au sein de collectifs humains ; ils tiennent un rôle central dans les théories des auteurs que nous venons de citer, mais sans aucun fondement théorique rigoureux. Pour en trouver, il faut manifestement sortir du carcan néo-classique et reconnaître la pluralité des ordres de rationalité de l'action individuelle. L'économie des *conventions* représente une intéressante tentative dans cette direction.

L'économie des conventions : vers une analyse de la pluralité des ordres de rationalité

Ce courant de pensée s'est épanoui dans les années quatrevingt en France, en réaction à la fois contre un certain *holisme* structuraliste ou marxiste et l'*individualisme* néo-classique. Il recherche une conception plus riche de la coordination économique, en étudiant les différents registres sur lesquels celle-ci peut s'opérer. Laurent Thévenot [1993] s'interroge ainsi sur la pertinence de l'opposition entre *normes sociales* (mises en avant par la tradition sociologique) et *rationalité individuelle* (privilégiée par la théorie économique standard) dans l'explication de l'ordre social. Il adopte une position qui synthétise sans doute assez bien l'apport de l'économie des conventions : son hypothèse de base est qu'existent plusieurs « régimes différents d'ajustement des actions » (ou modes de coordination), dont la pertinence relative dépend fondamentalement du contexte dans lequel se déroule l'action. Ce contexte — « le rapport de l'acteur à un environnement » — dépend luimême de trois paramètres : l'*extension collective de l'action* — l'acteur dépend-il, pour le succès de son action, de

ce que feront d'autres acteurs ? — ; la *familiarité avec l'environnement* — l'acteur dispose-t-il de repères familiers produits dans des expériences d'action antérieures, ou bien doit-il rechercher des repères plus généraux ? — ; et les *possibilités d'ajustement réciproque* — l'acteur peut-il compter sur d'autres acteurs pour ajuster son action à l'environnement, ou doit-il prendre ses décisions indépendamment des autres ?

Un acteur qui peut « se détacher nettement de [son] environnement » et « adopter une attitude objectivante » pourra choisir une rationalité instrumentale dans son action, sans qu'il soit nécessaire d'envisager corrections et apprentissage collectifs. La coordination par le marché est l'application économique de ce régime d'ajustement des actions. À l'inverse, si l'environnement est familier et si les coacteurs sont peu nombreux et bien identifiés, l'« ajustement mutuel » permet d'adapter en permanence l'action en commun, sans nécessité d'« explicitation d'un jugement commun » coûteux en temps et en ressources : l'entreprise familiale en est une illustration. Ces deux régimes, de la rationalité instrumentale et de l'ajustement mutuel, « présentent des configurations polaires ».

L'apport de la théorie des conventions est de mettre en évidence un troisième régime. Ce dernier « correspond à une configuration pragmatique caractérisée par : *a)* un bien commun susceptible de concerner tous les autres ; *b)* la référence à des repères généraux sur lesquels chacun peut asseoir les jugements et prendre appui dans les disputes, et qui supposent de rechercher la réciprocité des points de vue ; *c)* la visée d'un ajustement mutuel qui passe par un jugement généralisable et qui permet des corrections de large portée dans la coordination des actions ».

La diversité des spécifications de ce troisième modèle — l'inspiration, le renom, l'intérêt général, l'efficacité, *biens communs* respectifs des diverses *cités* distinguées par Boltanski et Thévenot [1991] en plus des *cités* marchande et domestique déjà évoquées — renverrait alors à des normes sociales issues de communautés de nature différente (religieuse, civile, politique, technique).

L'économie des conventions pose donc que les intentions, représentations et valeurs des agents économiques contribuent à leur coordination. L'intérêt, au sens économique étroit du terme, n'est qu'un des principes possibles de la construction de l'accord ; à côté du principe marchand

existent aussi d'autres principes de coordination : industriel, domestique, civique… Les organisations concrètes doivent fixer des compromis entre les logiques d'action différentes de leurs membres afin que ceux-ci puissent effectivement se coordonner dans la durée.

Malgré sa fécondité, cette approche souffre de trois défauts majeurs. Elle est d'abord *anhistorique* : peu est dit sur l'origine et la dynamique des formes de coordination entre les acteurs ; celles-ci sont « posées » à partir d'une typologie initiale ; elles existent de toute éternité sans être enracinées dans des formations sociales et des rapports sociaux historiquement déterminés. Elle est aussi *individualiste* : l'insistance sur l'autonomie des acteurs, leur libre arbitre, la nécessité de la conviction et du compromis, fait quelque peu oublier les contraintes que les institutions et les structures socio-économiques font peser sur la formation même des perceptions et des valeurs des acteurs, et sur leurs capacités d'action. Les phénomènes de socialisation et de pouvoir sont négligés au profit d'une vision « libertaire » de l'individu. Le souci de dialogue avec l'économie standard amène même à se réclamer de l'individualisme méthodologique. Elle souffre enfin d'une tendance *harmoniciste* : le conflit n'est qu'un phénomène second, l'*épreuve* par laquelle doit passer le compromis : le substrat de la réalité sociale est l'accord, car les personnes tendent spontanément à le rechercher pour se coordonner. Il n'y a pas des groupes sociaux — de classe, de sexe, de statut — avec des intérêts partiellement divergents, mais des individus dotés de perceptions structurées différemment et qui cherchent à se comprendre pour agir ensemble. On ne peut que constater l'incapacité des auteurs conventionnalistes à intégrer dans leur analyse le jeu des contraintes et des rapports de force. Ce reproche s'adresse aussi aux tenants d'un autre courant de recherche proches des conventionnalistes : les sociologues des réseaux.

La sociologie des réseaux sociotechniques occulte, elle aussi, les rapports de pouvoir

S'appuyant sur la théorie des réseaux sociotechniques de Michel Callon et de Bruno Latour, Nicolas Dodier [1995] propose une vision stimulante de l'évolution des rapports de travail dans les entreprises. « Selon Callon et Latour, dans le domaines des sciences et des techniques, le travail d'innovation consiste à faire exister des "réseaux sociotechniques", c'est-à-

dire des associations stables d'humains et de non-humains, à consolider leur association et si possible à étendre leur taille. Le succès de l'entreprise sera jugé à la fois à la stabilité du réseau et à la quantité d'êtres mobilisés. Pour faire exister un réseau, il faut "intéresser" des êtres, pour le stabiliser il faut "aligner" la conduite de ces êtres, et pour l'étendre il faut "intéresser" de nouveaux êtres » (p. 30). Les réseaux sont donc des entités mixtes, hommes et objets, animées par une « volonté de puissance » nietzschéenne, qui n'ont d'autre but que de survivre et de se développer : « Les réseaux créent les besoins et réciproquement » (p. 31).

Au lieu de chercher (dans une perspective kuhnienne) à développer une analyse de la pratique scientifique comme pratique sociale d'une communauté (la communauté scientifique) insérée dans un système socio-économique, Callon et Latour développent une métaphore organiciste : les réseaux comme êtres collectifs quasi vivants animés seulement d'un instinct de survie et de développement. Mais cette problématique poussée à l'extrême devient mystificatrice. Car le but d'une innovation n'est plus de surmonter un problème théorique ou technique, de prendre un avantage compétitif, etc., il est de « faire tenir des forces entre elles, quelle qu'en soit l'origine » (p. 31). Le réseau est une entité autonome qui n'est rapportée à aucune logique sociale ou économique globale.

Ainsi, l'entreprise n'est appréhendée par Dodier qu'à partir des procédés quotidiens de la production, sans jamais se référer à une logique de fonctionnement économique — la concurrence capitaliste — qui pourtant surdétermine, non pas seulement en dernière instance mais très directement, le fonctionnement quotidien de l'entreprise. La *solidarité technique* dans l'entreprise est une « forme de conscience collective qui soude durablement » salariés et dirigeants. C'est au nom du *client* et de ses exigences que les membres du réseau technique vont se mettre en quatre, accepter des heures supplémentaires gratuites, etc., pour répondre à une commande urgente. Dodier fait complètement silence sur la violence structurelle sous-jacente à cette « solidarité », qui est la menace permanente — et qui n'a pas besoin d'être explicite pour être active — du licenciement pour ceux qui ne joueraient pas le jeu. En laissant de côté la finalité de l'entreprise capitaliste qu'il étudie — la valorisation du capital — et les contraintes systémiques dans lesquelles sont placés les acteurs de ce « réseau », il est amené à mésinterpréter complètement les événements observés dans le *réseau*. Ainsi de la symétrie supposée des positions dans le réseau : « L'opérateur qui commence à faiblir sous la pression du

rythme de défilement peut tout d'un coup renverser la situation en appuyant sur le bouton d'urgence pour arrêter la machine : mais s'il le fait trop souvent et s'il est le seul dans son cas, la hiérarchie *entre la machine et lui* [je souligne] se renverse à nouveau car il y a de fortes chances pour qu'il soit changé de poste ou licencié » (*sic*, p. 51)…

Or on ne peut répondre à la question de base — pourquoi les travailleurs coopèrent-ils ? — sans prendre pour point de départ de l'analyse la nature même de l'entreprise capitaliste ; c'est l'approche marxiste, et plus spécifiquement sa version *radicale*[11] anglo-saxonne, qui nous semble la plus fertile de ce point de vue.

L'approche radicale anglo-saxonne

L'ouvrage fondateur de cette tradition[12] est indiscutablement *Travail et Capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXe siècle*, de Harry Braverman [1976]. Lui-même ancien ouvrier, Braverman brosse un tableau saisissant de l'expropriation des savoirs et des savoir-faire ouvriers par les directions d'entreprise depuis le tournant du siècle et l'invention du taylorisme. Sa fresque historique, remarquablement documentée, aboutit à un diagnostic sans appel : 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 sont des tendances intrinsèques au développement capitaliste. Elles résultent non de nécessités techniques, mais de stratégies politiques du patronat, visant à l'affranchir de la dépendance dans laquelle le tenaient les ouvriers de métier.

La thèse de Braverman souleva des débats passionnés[13]. Les critiques fusèrent : Braverman sous-estimait la résistance individuelle et collective des travailleurs ; il prenait au pied de la lettre les prétentions des managers, sans voir l'importance décisive des qualifications informelles et des coopérations tacites dans l'obtention des performances ; il négligeait la croissance considérable de nouvelles catégories de main-d'œuvre qualifiée (techniciens, ingénieurs…), les réduisant au statut d'appendice du capital. En France, M. Freyssenet [1977] lui opposa la thèse de la *polarisation des qualifications*, ou surqualification/déqualification : la tendance n'est pas à

une déqualification uniforme, mais à deux mouvements simultanés, affectant en des sens opposés deux fractions de la classe ouvrière. D'un côté, en effet, une masse croissante d'OS et de manœuvres dépossédés de leurs savoir-faire et réduits au rang d'auxiliaires des machines ; mais, de l'autre, un accroissement des catégories de conception et de maintenance qualifiée, la *nouvelle classe ouvrière* (S. Mallet). Quoi qu'il en soit des mérites de Braverman, la riche tradition analytique du *labour process* découle largement de son ouvrage fondateur, conjointement avec celui des théoriciens de la *segmentation*, P. Doeringer et M. Piore [1971]. Parmi les continuateurs, les radicaux américains R. Edwards, D. Gordon et M. Reich ont apporté une contribution majeure en proposant une histoire très documentée des modes de mobilisation du travail aux États-Unis aux xixe et xxe siècles.

Le contrôle du travail chez les radicaux américains

R. Edwards [1979] montre comment, aux États-Unis, à des périodes historiques différentes du capitalisme et de la lutte des classes ont correspondu différents systèmes de *contrôle du travail* qui ont permis aux capitalistes de maintenir leur domination sur les ouvriers. Pour Edwards, le contrôle remplit trois fonctions essentielles : le commandement (*direction*), qui consiste à assigner des tâches aux salariés ; l'évaluation et la surveillance des résultats ; le maintien de la discipline et de l'incitation au travail. Il distingue plusieurs modes de contrôle du travail.

— Le *contrôle simple* repose sur la « touche personnelle » du petit patron dans un environnement concurrentiel de petites entreprises « entrepreneuriales » : l'employeur a sous sa coupe directe quelques salariés qu'il peut commander en permanence, et avec lesquels il peut d'ailleurs être amené, du fait de la proximité ou de liens antérieurs (familiaux ou communautaires), à avoir des relations personnelles s'inscrivant dans la durée.

— Le *contrôle hiérarchique* s'appuie sur la démultiplication des unités élémentaires de *contrôle simple* (ateliers, services…) où un chef exerce un pouvoir discrétionnaire sur ses subordonnés, au nom de la direction générale. Au début du siècle aux États-Unis, le *drive system* (système du cocher) était la « politique qui consiste à obtenir l'efficacité non en

récompensant le mérite, non en cherchant à intéresser les hommes à leur travail, mais en les mettant sous pression afin qu'ils produisent en grande quantité » [Slichter, 1921]. L'incertitude sur le comportement du salarié de base est traitée par une surveillance constante du supérieur, qui dispose d'un pouvoir important[14]. Le contrôle hiérarchique moderne, avec l'émergence des directions du personnel, a restreint évidemment le pouvoir du supérieur immédiat, et réserve une place importante à des systèmes de primes individuelles de rendement. Les incitations salariales visent à obtenir des objectifs de productivité physique, et la surveillance demeure souvent nécessaire pour maintenir un niveau minimal de qualité. Le *contrôle taylorien* se distingue du contrôle hiérarchique par un investissement dans des techniques de chronométrage des gestes élémentaires et de fixation de temps alloués, qui permet d'objectiver les niveaux d'effort requis par la direction et leur rémunération : l'organisation concrète du travail est retirée des mains du contremaître et conçue par les spécialistes du bureau des méthodes. Le contremaître voit son rôle réduit à la coordination de l'approvisionnement et à la surveillance de la bonne exécution des tâches. Contrôle hiérarchique et contrôle taylorien sont deux variantes du système que Friedman [1977] appelle *contrôle direct*, et qui se caractérise par l'importance centrale de l'autorité hiérarchique dans l'organisation ou la surveillance du travail.

— Le *contrôle technique* peut se révéler nécessaire quand les interdépendances sont importantes du fait, par exemple, d'une intégration technique des différents postes de travail (l'exemple typique est bien sûr la chaîne) : c'est alors le réglage du rythme de la machine ou du convoyeur qui déterminera l'intensité du travail. C'est Henry Ford qui l'a popularisé parmi les managers. Le rythme de travail des hommes peut être imposé par celui des machines dès lors que celles-ci fonctionnent en flux continu et que les postes de travail sont interdépendants. Les abattoirs de Chicago ont les premiers adopté sur grande échelle ce principe, dès le xixe siècle, mais c'est Ford qui en a été le propagandiste le plus actif. Son système « intègre les éléments tayloriens indispensables, le système américain de fabrication [la standardisation des pièces], la grande entreprise et le machinisme dans une conception de l'usine comme machine globale, mécanisant dans un même flux continu et rapide les travailleurs et les machines » [Dockès, 1993]. R. Edwards, D. Gordon et M. Reich [1982] parlent de l'« incorporation consciente du *drive system* dans la structure technologique de la production ». Ce système de contrôle est

associé aux systèmes de rémunération au rendement — « bonus », salaire différentiel de Taylor… —, pour intensifier les rythmes de production. Ces procédés gagnent rapidement l'Europe, au début des années vingt, Jean-Paul de Gaudemar, l'un des (trop rares) disciples français de ce courant du *labour process*, parle pour cette époque de l'affirmation d'une « discipline machinique » [Gaudemar, 1982, p. 49].

— Enfin, le *contrôle bureaucratique* signifie l'« institutionnalisation de l'exercice du pouvoir hiérarchique » [Edwards, 1979] dans un système de règles, qui permettent la « prédictibilité du comportement des salariés » : l'« orientation par les règles » rend possible l'« internalisation des valeurs et des objectifs de l'entreprise ». Car ces règles sont constitutives de « marchés internes » au sein desquels les salariés, s'ils se montrent dociles, peuvent espérer stabilité et carrière.

Si le travail d'Edwards a le grand mérite de s'intéresser précisément à l'évolution historique de l'organisation du travail dans les entreprises industrielles américaines et à l'interaction constante entre organisation du travail et luttes sociales, la faiblesse de sa thèse — comme de celle de Braverman — est d'évacuer la dimension consensuelle de la coordination interne ; les modes de contrôle du travail ne peuvent jouer leur rôle que s'ils sont acceptés par les salariés, comme le montrera d'ailleurs l'histoire de leurs crises (*cf. infra*, chapitre 7). Le contrôle bureaucratique est, chez Edwards, la seule forme de contrôle qui puisse recevoir une certaine adhésion de la part des salariés, dans la mesure où il les met à l'abri de l'arbitraire du supérieur et des aléas brutaux des marchés. Mais, même dans ce cas, Edwards considère que les marchés internes ne sont que le résultat d'une stratégie managériale visant à « diviser pour mieux régner » (*divide and conquer*).

L'autonomie responsable

Les plus influentes critiques aux thèses de Braverman et de ses successeurs vinrent de Grande-Bretagne. A.L. Friedman [1977] distingue deux stratégies de contrôle capitaliste : le *contrôle direct*, tel que l'analysent les radicaux américains, mais aussi l'*autonomie responsable*. Sous certaines

conditions ayant trait au marché des produits et aux capacités de résistance des travailleurs, les entreprises peuvent choisir de rechercher l'adhésion active de ces derniers en leur accordant une certaine autonomie dans leur travail, en échange d'incitations à la loyauté : sécurité d'emploi, bons salaires, perspectives de carrière… Cette stratégie de manipulation peut buter sur des contradictions, notamment si les salariés profitent de leur autonomie pour rejeter la tutelle de l'employeur et revendiquer plus de pouvoir dans l'entreprise. Mais elle constitue une option viable.

Le Britannique P. K. Edwards [1987] — à ne pas confondre avec son homonyme et rival américain R. Edwards… — relie théoriquement formes des conflits et nature des relations sociales sur le lieu de travail. Un premier critère discriminant est le degré de « militance » de la main-d'œuvre : des salariés passifs et atomisés peuvent donner lieu au « contrôle direct » ou à un « management sophistiqué » (dont IBM est l'archétype), et les conflits seront tout à fait exceptionnels ; le mécontentement des salariés s'exprimera le cas échéant par des démissions et un fort *turn-over* (*exit*), mécanisme par lequel les tensions sont évacuées. Mais si la main-d'œuvre est « militante », à nouveau deux configurations sont possibles : cet activisme peut être individuel ou collectif. S'il est individuel (« individualisme militant »), les conflits collectifs sont rares, mais la négociation individuelle entre salarié et employeur peut prendre des formes violentes, comme le sabotage. S'il est collectif, il peut être organisé ou informel. Dans ce dernier cas, les collectifs de travail élaborent tacitement des usages et des règles qui font l'objet d'une négociation informelle avec la hiérarchie ; mais les conflits peuvent surgir fréquemment pour des motifs imprévisibles, par exemple quand la direction viole la coutume ouvrière. En revanche, quand le collectif est organisé sous la forme d'un syndicat, son institutionnalisation permet une plus grande prévisibilité des comportements collectifs, et les grèves sont donc plus rares ; mais, quand elles surgissent, elles sont aussi plus longues et plus dures. La direction doit payer un autre prix pour cette prévisibilité : elle doit accepter que le syndicat contrôle en partie l'organisation du travail et l'accès aux qualifications.

Ainsi, les questions de l'organisation et du contrôle du travail sont étroitement liées avec celle des collectifs de travail dans l'entreprise ; les formes de la conflictualité sont endogénéisées. P. K. Edwards reproche fort justement à son frère ennemi R. Edwards d'insister de façon unilatérale sur le contrôle : « Les entreprises ne cherchent pas seulement à

contrôler, elles veulent aussi utiliser l'ingéniosité et l'initiative. » Il ne suffit pas de dire que le conflit est inhérent à la relation salariale ; il faut distinguer trois niveaux théoriques : l'« antagonisme général entre travail et capital » ; mais aussi la « production du mode de contrôle/coopération » ; et les conflits concrets (absentéisme, sabotage, grève…). La « négociation de l'effort » (*effort bargaining*) se déroule selon des formes fixées au deuxième de ces niveaux, et conditionne le succès de l'accumulation.

P. K. Edwards se refuse néanmoins à élaborer une approche théorique générale, au nom de la complexité de la réalité et de la diversité des situations concrètes. Certes, la féminisation de la main-d'œuvre favorise un « contrôle direct » parce que « les femmes "veulent" ces emplois à cause de la socialisation à laquelle elles ont été soumises ». Le type d'organisation du travail (plus ou moins collectif) ou la nature du marché des produits (plus ou moins protégé de la concurrence) influent aussi sur la capacité des salariés à se bâtir des protections. Mais c'est surtout la « dynamique propre des luttes » qui confère un caractère spécifique à chaque situation.

Les régimes de production de m. burawoy : Du pouvoir à l'hégémonie

L'Américain M. Burawoy [1985] propose sans doute la contribution majeure des années quatre-vingt dans ce débat. Allant au-delà du pragmatisme prudent des Britanniques, il développe la théorie des *régimes de production*, qu'il appelle aussi « régimes d'usine » (*factory regimes*) [15]. Selon lui, à la question « Comment la force de travail, la capacité à travailler, est-elle transformée en assez de travail, par une prestation suffisante d'effort, afin de fournir à la fois les salaires et le profit ? », Marx répondait implicitement[16] : par la coercition. Or cette réponse est clairement insuffisante aujourd'hui. Le régime de production est le cadre politico-institutionnel grâce auquel l'employeur s'assure que des salariés formellement libres et égaux exécuteront les tâches et missions qu'il leur assigne. Celui que décrit Marx, le « despotisme d'usine » des « moulins sataniques » de l'industrie textile britannique, Burawoy l'appelle le « despotisme de marché ». « D'abord, les travailleurs n'ont aucune autre ressource que la vente de leur force de travail pour survivre. Ensuite, le

procès de travail est soumis à la fragmentation et à la mécanisation, de telle sorte que la qualification [*skill*] et les connaissances spécialisées ne constituent plus une source de pouvoir. La séparation systématique du travail mental et du travail manuel et le rabaissement des ouvriers au rang d'auxiliaires des machines dépouillent les travailleurs de leur capacité à résister à la coercition arbitraire. Enfin, poussés par la concurrence, les capitalistes transforment continuellement la production par l'allongement de la journée de travail, l'intensification du travail et l'introduction de nouvelles machines. L'anarchie sur le marché mène au despotisme dans l'usine » (p. 123-124).

Dans ce régime de production, l'aiguillon de la faim explique entièrement la soumission des travailleurs à la brutalité du commandement hiérarchique et au rythme infernal des machines. Mais qu'une des trois conditions énoncées par Burawoy vienne à disparaître, et ce régime n'est plus viable. Au cours de son développement rythmé par les luttes sociales, les innovations technologiques, la concentration du capital et le déploiement de la législation sociale et de l'intervention de l'État, le capitalisme a dû inventer de nouveaux régimes de production pour que les travailleurs, même quand ils ne sont pas réduits à l'état d'individus atomisés et démunis devant leur employeur, soient amenés à adopter les comportements désirés par celui-ci. Les régimes « hégémoniques » (la référence à Gramsci est explicite) autorisent une régulation des conflits liés à l'existence d'antagonismes d'intérêts entre des partenaires certes inégaux, mais dont aucun n'est totalement impuissant. La forme spécifique que prennent ces régimes hégémoniques, et particulièrement l'équilibre relatif entre la coercition systémique (représentée par la file des chômeurs à la porte de l'entreprise ou de l'ANPE) et l'hégémonie, dépend de plusieurs facteurs. Le développement différencié de la sécurité sociale et de l'intervention de l'État dans la réglementation de la production détermine d'importantes variations selon les pays, tout comme « les qualifications, la technologie, la compétition entre firmes, la résistance [des travailleurs] ». « Dans le secteur concurrentiel, l'équilibre entre coercition et assentiment penche davantage vers le premier terme que dans le secteur monopolistique, bien que, là où les travailleurs conservent un contrôle important sur le procès de travail, des formes de gestion professionnelle [*craft administration*] apparaissent. »

Dans l'encadré qui suit figure un florilège de *Manufacturing Consent*, le passionnant ouvrage où Burawoy décrit son expérience comme ouvrier

embauché pour préparer sa thèse d'économie, expérience qui a inspiré pour une grande part son approche théorique spécifique en termes de régimes de production. Notons ici que Burawoy développe fort peu la diversité des régimes de production hégémoniques, se contentant de quelques notations (dont celles qu'on vient de citer) et de la description très détaillée d'un régime de production local, celui de l'usine Allied où il a travaillé. Le chapitre 6 (*infra*) sera consacré à la systématisation du jeu des facteurs évoqués par Burawoy, pour théoriser la genèse d'un nombre limité de configurations structurelles des régimes de production. Signalons aussi — mais on y reviendra également — que Burawoy annonce de façon quasi prophétique l'émergence d'un troisième type de régime de production, le régime du « despotisme hégémonique » : « La vulnérabilité collective du travail, face à la mobilité nationale et internationale du capital, entraîne un nouveau despotisme bâti sur les fondations du régime hégémonique. C'est-à-dire que les travailleurs font face à la perte de leurs emplois non plus individuellement, mais comme le résultat de menaces sur la viabilité de l'entreprise. Cela permet aux dirigeants de retourner le régime hégémonique contre les travailleurs, en s'appuyant sur ses mécanismes de coordination des intérêts pour exiger l'assentiment au sacrifice. Les négociations de concessions [*concession bargaining*] et les programmes de qualité de la vie au travail [*quality of work-life programs*, nom donné aux États-Unis au début des années quatre-vingt aux programmes visant la responsabilisation des salariés dans les objectifs de l'entreprise] sont deux faces de ce despotisme hégémonique » [Burawoy, 1985, p. 127].

L'entreprise, îlot de servitude dans une société démocratique ?

Outre son intérêt descriptif évident, l'approche de Burawoy[17] apporte une contribution indispensable à l'analyse de la stabilité du système économique capitaliste, pour une raison théorique de base. Le rapport capitaliste de production est marqué par une contradiction fondamentale entre la liberté formelle[18] de l'individu-citoyen dans la société politique et sur le marché du travail, et sa subordination dans le contrat de travail. Comme l'a montré Marx, la construction du salariat[19] est passée par le détachement du travailleur à l'égard tant des moyens de production que des liens de dépendance personnelle de type féodal ; mais l'exploitation de

la maind'œuvre[20] nécessite la reconstruction d'un rapport d'hégémonie *et* de domination, d'assentiment *et* de coercition dans le travail. L'individuation des personnes dans les sociétés modernes, l'émergence d'un ordre politique et civil garanti par un État de droit engendrent ce que March et Simon [1958] nomment la « norme culturelle d'indépendance ». « L'idéologie moderne se caractérise par la subordination de la totalité sociale à l'individu en tant qu'être moral, indépendant et autonome » [Dumont, 1983]. Mais en même temps, dès la porte de l'entreprise franchie, le citoyen doit se soumettre à l'autorité de l'employeur et de toute une hiérarchie intermédiaire qui, outre les traits généraux de l'emploi occupé, a le pouvoir de redéfinir à tout moment les devoirs et les actes quotidiens du salarié. La citoyenneté dans l'entreprise est un thème récurrent en France, le pays des droits de l'homme ; mais la loi Auroux visant à développer l'expression des salariés a été absorbée par les stratégies managériales — cercles de qualité, projets d'entreprise… — sans dégager de nouvelles marges d'autonomie pour les salariés, bien au contraire [Linhart, 1994]. Les politiques de management participatif, qui s'attachent à stimuler l'engagement subjectif des salariés, à sécréter *loyauté* et *confiance* au service de la rentabilité des capitaux, cherchent une formule apte à lever cette contradiction, pour asseoir sur de nouvelles bases l'hégémonie capitaliste dans l'entreprise et la société à l'époque néo-libérale. Mais on ne peut pas rendre compte théoriquement de cette tentative — pas plus que des modèles précédents, d'ailleurs — sans proposer une alternative à la conception étriquée de la rationalité économique dans laquelle les néo-classiques s'enferment. Jürgen Habermas va nous fournir à cet égard des outils précieux.

Un chef-d'œuvre de l'observation participante : *Manufacturing Consent*, de M. Burawoy [1979][a]

> « Le 2 juillet 1974, j'ai commencé à travailler comme opérateur sur une machine polyvalente à la division moteurs d'Allied Corporation — une multinationale qui produit, entre autres choses, une vaste gamme d'équipements agricoles. L'atelier de travail aux pièces du département des pièces détachées me rappela les célèbres comptes rendus de Donald Roy sur la "restriction de production" [*output restriction*]. Après avoir relu ces articles, je fus frappé par

les similarités entre ses observations et les miennes chez Allied. » Après une enquête quasi policière, Burawoy comprend que l'usine dans laquelle il s'est fait embaucher pour le « terrain » de son Ph.D. est, par pure coïncidence, la même que celle où Roy, célèbre sociologue du travail, avait travaillé trente ans plus tôt.

Burawoy, en sociologue marxiste, va alors procéder à un travail de réinterprétation des observations de Roy et de comparaison systématique avec les siennes, de façon à caractériser la nature du régime de production typique du capitalisme monopoliste, et de son évolution en fonction de variables telles que le degré de concurrence, la nature des marchés, la situation économique générale…

« L'intensité du travail m'a frappé aussi fortement chez Allied que dans le compte rendu que donne Roy à propos de Geer [nom de l'entreprise en 1945]. Au début, surtout par peur et incapacité, j'hésitais entre le mépris et l'horreur devant ce que je considérais comme une dépense excessive d'effort et une naïveté. Pourquoi les travailleurs se bousculaient-ils [*push themselves*] pour faire avancer les intérêts de la compagnie ? Pourquoi coopérer et même parfois dépasser les expectatives de "ceux d'en haut" ? Mais avant peu, moi aussi je me défonçais [*break my back*] pour "y arriver" [*make out*], pour remplir le quota, pour découvrir une nouvelle astuce, et pour tenir deux postes à la fois — risquant ma vie et mes membres pour cette pièce de plus. Qu'est-ce qui me poussait à accroître les profits d'Allied ? Pourquoi participais-je activement à l'intensification de ma propre exploitation jusqu'à perdre mon calme quand je n'y parvenais pas ? C'est le problème que je pose » (p. XI).

Le système de rémunération aux pièces repose sur un taux de base de 100 %, mais 125 % est le « taux anticipé », c'est-à-dire atteint par « un opérateur normal expérimenté », et qui permet un bonus d'environ 15 %. Comme ses prédécesseurs, Burawoy observe que ce système de rémunération engendre une norme sociale implicite, qui se situe dans cet atelier à 140 % ; ce « plafond imposé et reconnu par tous les participants » ne peut être dépassé, le fautif serait puni par une mise à l'index de la

part de ses collègues.

Le microsystème social de l'atelier repose alors sur la coopération de divers partenaires dans un jeu qui structure la vie quotidienne de tous : le « défi de production » [*the game of making out*] consiste à atteindre un quota de production situé entre 125 % et 140 %.

Les partenaires-adversaires avec lesquels il faut négocier en permanence pour relever le « défi » — atteindre les 125 % — sont nombreux : responsable de l'ordonnancement, des fournitures, chauffeurs de camions, régleurs, inspecteurs de qualité, contremaîtres et les détestés chronométreurs…

Les principales pratiques officieuses — bien que largement connues des contremaîtres — constituent les règles du défi de production et le fondement de la « culture d'atelier » : le *gold-bricking* (se mettre en roue libre quand on se rend compte qu'on n'arrivera probablement pas à 100 %, et se contenter donc du minimum garanti) ; le *quota restriction* (ne pas dépasser les 140 % déclarés pour éviter les réductions de tarif des pièces et ne pas passer pour un fayot) ; la *cagnotte* (dépasser largement 140 % certains jours, et se constituer des réserves de pièces pour les jours suivants) ; le bizutage, etc.

La structure du jeu favorise le « déplacement du conflit » : « L'organisation du travail transforme le conflit direction-travailleur en une compétition et des luttes internes » (p. 67) ; les ouvriers entrent en concurrence les uns avec les autres pour gagner les faveurs des autres acteurs dont la coopération est indispensable à l'atteinte des objectifs individuels de chaque ouvrier. Mais, surtout, cette concurrence donne lieu à une intense activité communicationnelle. L'échange de cadeaux (le jambon de Noël offert par l'entreprise à ses salariés et que Burawoy offre à son tour à un collègue en gage d'amitié…), la réciprocité dans les « coups de main » occasionnels, le jeu des réseaux d'affinités et de solidarité interpersonnelles apparaissent au fil des descriptions de Burawoy comme la condition *sine qua non* du succès dans le défi de production. Toute cette activité se déroule à l'insu de la direction : « Pour produire la plus-value, les travailleurs ont dû organiser leurs relations et leurs activités en opposition

avec la direction, particulièrement la hiérarchie intermédiaire et supérieure. » « Quand il y a des jeux, ils ne sont en général ni indépendants ni en opposition avec la direction. » Ainsi, les surveillants ne sont pas les derniers à faire respecter la règle des 140 %…

Dans les années soixante et soixante-dix, la mobilité interne augmente : « Aujourd'hui tout le monde change de poste sans arrêt. Les gens ne se connaissent plus aussi bien, et alors il y a moins de coopération » (un collègue de Burawoy, p. 54). Le développement d'un marché interne a accru la mobilité entre postes : « Le dépassement des normes [*rate busting*] par des salariés anciens qui ensuite sont transférés n'est plus un événement rare comme à l'époque de Roy. » « La mobilité modère le conflit vertical, et tend à engendrer un conflit latéral, à la fois entre les opérateurs et entre les opérateurs et les travailleurs auxiliaires […]. Avec le temps, des réseaux de liens sociaux se créent qui lient les travailleurs dans un système d'obligations mutuelles et de confiance. » En revanche, quand la mobilité s'élève, « la rivalité pour les meilleurs postes amène à des tactiques d'obstruction contre les autres opérateurs » (jusqu'à « cacher des outils ou des matériaux », p. 105). Burawoy estime qu'il y avait plus de coopération du temps de Roy, notamment entre équipes successives.

Mais le trait le plus frappant demeure la continuité sur une période de trente ans : « En ce qui concerne la domination de l'interaction au niveau de l'atelier par la culture du "défi de production", je ne détecte aucun changement sur ces trente années. Certains détails du jeu ont changé, mais le langage, le statut, le tempo, etc., de l'interaction au travail continue à être régi par et à émerger des relations de production qui constituent les règles du défi. »

Burawoy se prend lui aussi au jeu : « Une fois que j'ai su que j'avais une chance de relever le "défi", la gratification de participer à un jeu aux résultats incertains absorbait mon attention, et je me mis à coopérer spontanément avec la direction pour la production d'une plus grande plus-value. En outre, ce n'est que de cette façon que je pus établir des relations avec d'autres dans l'atelier. Jusqu'à ce que je sois

capable de déambuler dans l'atelier comme un opérateur expérimenté, comme si j'avais tout le temps du monde et m'en sortais quand même, seuls les plus novices daignaient m'adresser la parole. C'est donc dans les termes de la culture du "défi" que les individus s'évaluaient les uns les autres, et s'évaluaient eux-mêmes » (p. 64).

Burawoy attribue le rôle central du jeu à des considérations d'ordre psychopathologique : « Les réalités du travail (les conditions physiques, la répétitivité, les routines) provoquent des frustrations » qui « engendrent des satisfactions relatives […] [qui] prennent souvent la forme de jeux, qui réduisent la pénibilité des séries sans fin de gestes vides de sens. »

La rémunération du « défi de production », c'est « 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 C. Dejours est évidente : « Le travail ne produit pas la souffrance, c'est la souffrance qui produit le travail » [Dejours, 1994, p. 129].

Certes, l'efficacité du jeu (du défi de production) tient au fait qu'il offre des compensations psychologiques individuelles au travailleur face à un travail répétitif ; mais le jeu est avant tout un phénomène social. Plus que le soulagement de l'ennui, c'est le prestige social qui est en jeu. « Comme Roy et moi-même l'avons vite appris, si nous voulions être quelqu'un dans l'atelier nous ferions mieux de nous atteler au défi de production. Jusqu'à ce que nous y parvenions, nous serions objets d'ostracisme, de moquerie et de dérision ! Plus nous tarderions à y parvenir, plus notre réputation serait mauvaise et moins nous serions socialement acceptables. La pression ne venait pas seulement de la hiérarchie (en fait, fort peu en ce qui me concerne), mais aussi des collègues et des travailleurs auxiliaires. […] La différence entre relever le défi et ne pas y arriver ne se mesurait donc pas par les quelques sous ou bonus en plus ou en moins, mais par le prestige, le sens de la réalisation et la fierté. »

Pour l'ouvrier, le but du défi de production n'est

évidemment pas d'accroître les profits de la firme, ni même d'augmenter son salaire, mais de s'affirmer comme un membre à part entière d'une communauté, d'un groupe de pairs.

Toute l'efficacité de ce régime de mobilisation tient à ce quiproquo : « Le jeu obscurcit les rapports de production en réponse auxquels il est initialement construit ; il engendre un assentiment [*consent*] aux rapports sociaux de production qui définissent les règles du jeu » (p. 82). L'entreprise croit mettre en œuvre 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 les sociologues ne sont pas dupes de cet économicisme : « Tant Roy que moi-même avons observé des faits qui suggèrent que les incitations monétaires ne sont pas une explication adéquate de la coopération produite dans le jeu de la production. » Citant Roy : « Bien que les opérateurs partageaient de façon constante leur expérience du travail aux pièces comme principal sujet de conversation, et toujours en termes de "se faire du fric", en réalité ils se communiquaient des scores de jeu ou des résultats de courses, non des succès ou des déceptions financières. On peut douter qu'aucun opérateur ait jamais pensé qu'il "faisait du fric". Il est probable que si quelqu'un avait pu exprimer clairement cette conviction, tout l'atelier se serait moqué de lui » (p. 84).

[<< Table des matières] / [Chapitre II >>]

---

[1] Ne serait-ce qu'en ce qui concerne les horaires et les rémunérations…

[2] Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a aucun élément de subordination ou de coopération dans la relation réelle entre donneur d'ordre et sous-traitant… L'accord marchand ne lie pas toujours, contrairement au postulat néoclassique, deux parties égales ou indifférentes.

[3] Et donc l'existence d'un chômage involontaire et/ou d'un dualisme du marché du travail.

[4] Un équilibre au sens de Nash (prix Nobel d'économie en 1995) est un ensemble de stratégies des joueurs tel qu'aucun des joueurs n'aurait intérêt à remettre en cause sa stratégie propre même s'il connaissait celle des autres.

[5] Remarquons que la même critique peut être faite à tous les modèles qui se fondent sur une stratégie dite du « tac au tac », c'est-à-dire où les joueurs coopérent jusqu'à ce que l'un des deux trahisse, puis cessent définitivement de

coopérer. Une telle stratégie n'est pas non plus « crédible ».

[6] Hormis Akerlof, dont l'article classique [1982] brille comme une étoile isolée, à l'écart des galaxies de travaux orthodoxes.

[7] Concept repris de Simon [1951].

[8] Il l'assume d'ailleurs presque ouvertement dans certains passages : « La familiarité permet de réaliser des économies de communication […]. Toutes choses égales par ailleurs, des relations d'échange idiosyncrasiques qui comprennent de la confiance personnelle [*personal trust*] survivront à des épreuves plus difficiles et démontreront une plus grande adaptabilité » [Williamson, 1986].

[9] On retrouve ce type d'appréciation sur l'efficacité de la coordination non marchande au sein des groupes de pairs dans le remarquable chapitre de Williamson [1985] qui compare l'efficacité économique de six modes alternatifs de propriété.

[10] La notion de « zone d'acceptabilité », à l'intérieur de laquelle les problèmes de contrôle et d'opportunisme sont opportunément suspendus, nous semble particulièrement floue et *ad hoc* de ce point de vue.

[11] Le terme « radical » désigne, dans le champ économique, aux États-Unis, une école de pensée inspirée librement par Marx, mais sans souci d'orthodoxie doctrinaire.

[12] Si l'on met à part, évidemment, le livre I du *Capital*, de Marx.

[13] *Cf.* S. Wood, *The Degradation of Work ? Skill, Deskilling and the Labour Process*, Hutchinson, Londres, 1982, pour une synthèse.

[14] Dans le *drive system*, c'est lui qui embauche et licencie, détermine les salaires, les mutations, etc.

[15] Ou, dans une inspiration directement althussérienne, « appareil politique de production » (*political apparatus of production*).

[16] Dans le livre I du *Capital*, qu'on analysera au chapitre 7.

[17] Burawoy s'appuie principalement, outre sur la tradition de la sociologie industrielle américaine, à laquelle il appartient, sur les travaux de marxistes européens (Gramsci, Althusser, Poulantzas, Castoriadis, Balibar…) et américains (Braverman, Edwards…).

[18] Liberté qui n'est pas exclusive, bien au contraire, de la soumission aux institutions du droit et de l'État ; lesquelles codifient et garantissent la répartition inégalitaire des ressources. C'est d'ailleurs pourquoi la tradition marxiste parle de liberté « formelle ».

[19] La « soumission formelle » chez Marx.

[20] La « soumission réelle ».

[a] Traduction de l'auteur.

2 - Changer de paradigme...

<< Table des matières

Pour comprendre la coopération productive dans l'entreprise — et plus généralement l'action collective —, nous avons donc besoin d'une analyse de l'action capable de rompre avec une conception étroitement individualiste de la rationalité, tout en rendant simultanément compte de l'emprise des contraintes du système et du jeu de la liberté humaine. Burawoy, avec son concept de *régime de production hégémonique*, fait un pas en ce sens ; il décrit — de façon novatrice dans la tradition marxiste — comment la coopération dans l'entreprise fordienne s'appuie certes sur la contrainte systémique générale de la société capitaliste (tempérée par les institutions de l'État social), mais aussi sur les *dispositions ludiques* des travailleurs au sein des rapports microsociaux qui s'établissent entre eux, ainsi qu'entre eux et leur hiérarchie... Pour faire bref, les travailleurs décrits par Burawoy vont au travail parce qu'ils doivent « perdre leur vie à la gagner », mais ils y « jouent le jeu » pour obtenir prestige et estime des chefs et des collègues.

Prendre en compte les contraintes qui structurent de l'extérieur les comportements des acteurs économiques, c'est un parti pris résolument holiste. Mais cela n'implique pas qu'on néglige les motivations, le sens et la rationalité du comportement individuel. Reconnaître les contraintes ne signifie pas nier la liberté : un détour par le père de la sociologie compréhensive, Max Weber, permettra de le rappeler utilement.

Les acteurs sont libres… mais les structures sont là

Selon l'alternative de la carotte ou du bâton, deux principes de direction sont susceptibles d'orienter le comportement des agents d'une organisation : la *coercition* est l'action d'imposer une conduite à l'individu de façon externe, par la force, la menace, l'obligation assortie de sanctions ; l'*incitation* consiste à créer une situation où la conduite désirée sera adoptée volontairement — librement — par l'individu en fonction de déterminations psychiques internes, manifestant ainsi son *intérêt*. Pour Max Weber, le « zèle au travail […] trouve son ressort principal soit dans

l’intérêt personnel, soit dans la contrainte, directe ou indirecte » [1995, p. 214].

Les situations de travail purement coercitives ont été historiquement d’une grande importance : travaux forcés, camps et goulags ont organisé la mobilisation du travail à des époques et dans des pays pas si lointains [Rousset, 1973]. Mais les modes capitalistes de contrôle — hiérarchique, taylorien ou technique — supposent tous un certain degré d’assentiment des salariés. « La contrainte absolue n’existe que pour les esclaves » [Weber, 1995, p. 287]. Le salarié, lui, est à la fois contraint et libre : contraint, par la structure même d’un rapport de production fondamentalement inégalitaire, à vendre sa force de travail ; mais libre de la vendre à n’importe quel capitaliste ou institution. Même si structurellement les travailleurs prolétaires[1] sont soumis à une contrainte forte, aucune entreprise isolée ne peut recruter de force sa main-d’œuvre ni l’obliger à supporter des conditions de travail très au-dessous des normes sociales du moment. La légitimation de la discipline capitaliste du travail, indispensable à son fonctionnement, exclut par là même les rapports fondés sur la seule force, tout en s’appuyant sur la coercition systémique fondamentale, l’obligation de trouver un employeur, la menace du licenciement.

Pour Weber, la société capitaliste est caractérisée par la « puissance du capital », c’est-à-dire le fait que « les détenteurs des droits de disposer de moyens de production et de chances économiques utilisables à titre de biens capitaux dans une entreprise à but lucratif occupent, grâce à ces droits et à l’orientation de leur activité économique en fonction des principes du calcul industriel-capitaliste, une position de force spécifique par rapport aux autres agents économiques » [p. 142]. Cette domination repose, en accord avec Marx, sur la « contrainte résultant du risque pour les salariés de rester sans les moindres ressources pour eux-mêmes et leur famille ». Se démarquant toutefois de Marx, Weber ajoute immédiatement « mais aussi d’une certaine disposition de l’esprit selon laquelle l’activité rémunérée est la forme de vie normale » (p. 161). En effet, un « attachement affectuel au travail » peut émerger dans le cas où le « succès personnel » dans le travail « apparaît avec plus d’évidence au travailleur individuel » (p. 215), ou quand existe un « attachement rationnel », « déterminé soit par des mobiles religieux, soit par une valorisation sociale particulièrement élevée du travail comme tel » (p. 216). La domination repose donc en partie sur la contrainte, mais une contrainte légitimée par

des normes sociales (et/ou des passions individuelles) auxquelles l'individu adhère. Dans la dialectique de la liberté et de la contrainte, le sujet agit de façon, formellement libre, à reproduire la domination dont il est l'objet.

Ce bref détour par Max Weber montre bien que le père de la sociologie compréhensive, quoique son autorité soit souvent invoquée par les partisans de l'individualisme méthodologique, ne négligeait aucunement le rôle des contraintes systémiques dans l'analyse de la rationalité de l'action individuelle. Nous allons nous tourner vers Jürgen Habermas pour dépasser certaines limites importantes de la problématique de Weber[2].

Pour un holisme compréhensif

J. Habermas [1987] propose sans doute l'approche la plus ambitieuse pour, selon ses propres termes, « changer de paradigme » en replaçant la rationalité instrumentale dans un concept beaucoup plus large de rationalité, ouvrant donc la perspective d'une pluralité des ordres de rationalité. Sa *Théorie de l'agir communicationnel* est un outil qu'on ne peut guère ignorer aujourd'hui, si l'on veut rendre compte de la diversité des ordres de rationalité, notamment dans l'entreprise, et dépasser l'opposition stérile entre individualisme et holisme.

Bien qu'il se réclame de Marx et de Durkheim, auteurs éminemment holistes, Habermas commence à développer sa théorie de la société dans les termes d'une théorie de l'action de l'individu. L'importance centrale qu'il accorde à la notion d'*acteur* et à la dissection minutieuse des concepts de rationalité de l'action pourrait laisser un lecteur hâtif supposer qu'il se place dans le cadre de l'individualisme méthodologique. Habermas reprend à son compte le principe méthodologique de Weber : « Les personnes singulières constituent seules les agents compréhensibles d'une activité orientée significativement » [Weber, 1995, p. 41]. Dans son analyse de l'agir communicationnel, Habermas accorde une importance décisive aux intentions des acteurs et à leur capacité à se coordonner consciemment en vue d'une action commune. Cela ne nous empêche pas de caractériser sa méthode comme holiste[3], et ce pour trois raisons.

Tout d'abord, il pose clairement que les acteurs résultent eux-mêmes de

processus de socialisation sur lesquels ils n'ont pu agir : « L'acteur est à la fois l'initiateur d'actions dont il doit rendre compte et le produit de traditions où il s'inclut, le produit de groupes solidaires auxquels il appartient, le produit de processus de socialisation et d'apprentissage auxquels il est soumis. » Le concept qui permet de faire tenir ensemble ces deux présupposés méthodologiques est celui d'*agir régulé par des normes*. Les objectifs des acteurs leur sont en partie sug-gérés par les normes et les traditions dans lesquelles ils ont été socialisés. La *rationalisation* moderne est alors conçue comme le processus historique par lequel ces normes et ces traditions sont de plus en plus systématiquement soumises à la critique réflexive, sont retravaillées par chaque génération qui se les approprie ou les rejette, et finalement s'élèvent en degré d'universalité et de généralité pour dépasser les contextes particuliers qui leur ont donné naissance. Le concept de *monde vécu*, ensemble « intersubjectivement partagé » des « interprétations que les participants [aux interactions sociales] présupposent comme savoir d'arrière-fond », « réservoir d'évidences où les participants puisent pour procéder à des interprétations destinées à la coopération », et dont la langue et la culture sont des constituants essentiels, n'est évidemment pas un concept compatible avec une théorie strictement individualiste.

Ensuite, il récuse la vision qu'il désigne comme celle de la *sociologie compréhensive*, ou l'*illusion culturaliste*, qui prend les interprétations des acteurs comme raison nécessaire et suffisante, tant de leur action que de l'ordre social censé en résulter. Or « en réalité les actions dirigées vers un but ne sont pas coordonnées seulement par les processus d'intercompréhension, mais à travers des contacts fonctionnels qu'ils [les acteurs] n'ont pas voulus et que, la plupart du temps, ils ne perçoivent d'ailleurs pas au sein de la pratique courante ». D'où la distinction fondamentale, inspirée de Durkheim, entre *intégration sociale* et *intégration du système* : « Dans la société capitaliste, le marché est l'exemple le plus important d'une régulation dépourvue de normes, de contextes de coopération. Le marché appartient aux mécanismes du système qui stabilisent des contextes d'action non désirés grâce au réseau fonctionnel des *conséquences* de l'action, alors que le mécanisme de l'intercompréhension définit mutuellement les *orientations* des participants » (Habermas souligne).

Cette distinction théorique entre coordinations *normative* et *inintentionnelle* et l'analyse de leurs rapports permettent de critiquer pour

leur caractère unilatéral non seulement la sociologie compréhensive et interactionniste, qui met l'accent exclusivement sur l'interaction des subjectivités, mais aussi la théorie économique standard. Pour l'économiste néo-classique, la subjectivité des acteurs intervient certes lorsqu'ils formulent, chacun pour son compte et de façon totalement exogène, leurs préférences ; mais l'équilibre est ensuite trouvé de façon purement mécanique, par le calcul strictement individuel et utilitariste, sans que les consciences et les subjectivités des participants n'entrent le moins du monde en contact les unes avec les autres. Les acteurs — ou plutôt les « agents » — disposent d'une information parfaite et non ambiguë, par exemple sur les caractéristiques des biens qu'ils échangent ou des personnes qu'ils embauchent ; et, même quand ils n'en disposent pas (comme dans les développements récents de l'économie de l'information imparfaite), cette information leur préexiste, les surplombe ; il suffit qu'ils inventent des dispositifs ingénieux pour la « révéler ». Ces agents fictifs n'ont pas besoin de construire cette information à travers de multiples interactions et une accumulation d'expériences partagées, ce qu'Habermas appelle une « définition commune des situations ». L'*intégration du système* absorbe entièrement l'*intégration sociale*. Habermas insiste au contraire sur la coexistence nécessaire entre ces deux dimensions : « La société est un système qui doit remplir les conditions de maintien des mondes vécus socioculturels » [1987, t. II, p. 167]. La crise des sociétés occidentales est précisément analysée dans les termes d'une *disjonction entre système et monde vécu*, d'une *colonisation intérieure* du monde vécu par les impératifs systémiques[4].

Enfin, il accorde évidemment, suivant en cela Marx, une place centrale à la notion de *système* macrosocial. L'ordre social ne se réduit en aucun cas à des accords interindividuels, mais repose sur des structures qui assignent aux individus et aux classes des places différenciées dans des rapports de production.

Une action est rationnelle quand elle est compréhensible par d'autres

Pour résoudre la question fondamentale de la sociologie — l'ordre social — ou de l'économie — la coordination des agents —, il faut disposer d'une théorie de l'action. Une action doit, pour pouvoir s'insérer dans un

ensemble coordonné d'autres actions, être *rationnelle*, c'est-à-dire compréhensible. Habermas part donc de la définition suivante de la rationalité : l'action de l'individu A sera rationnelle si elle est susceptible d'être critiquée, approuvée ou réfutée par un individu B *pour de bonnes raisons*, c'est-à-dire pour des raisons qui seraient aussi jugées bonnes par d'autres individus à la place de B. « Une expression rationnelle doit pouvoir être critiquée et fondée. » Au cours de l'histoire humaine se sont dégagés progressivement trois types d'actions rationnelles, en même temps que se différenciaient trois « mondes » : le monde objectif — l'ensemble des « faits », ou « entités sur lesquelles des énoncés vrais sont possibles » ; le monde social — l'« ensemble des relations interpersonnelles reconnues comme légitimes par les gens concernés » ; et le monde de la subjectivité — « ensemble des événements vécus d'accès privilégié, susceptibles d'expression véridique ».

Le premier type d'action rationnelle est l'*agir téléologique* ou *instrumental*, c'est la « rationalité par rapport à une fin » de Max Weber ; et le critère de jugement qui s'y applique est celui du *vrai*. Ce type d'action ne présuppose qu'un seul monde, le monde objectif ; il s'agit de savoir si les moyens employés dans l'action sont adéquats par rapport à l'objectif visé. On reconnaît là la rationalité de l'*Homo œconomicus* standard, dont les préférences sont prises comme des données exogènes et non expliquées.

Le deuxième type est l'*agir régulé par des normes* ; conformément à la conception de l'acteur évoquée ci-dessus, l'obéissance à des normes sociales est un agir rationnel, qui renvoie quant à lui à deux mondes : le monde objectif — car l'action peut recourir à des ressources et porter à des conséquences matérielles et concrètes — et le monde social. Le critère de jugement pour valider ou critiquer l'action est alors celui du *juste*.

Le troisième type d'action est l'*agir dramaturgique* : il consiste en la *présentation de soi expressive* ; et le critère de jugement est celui de l'*authentique*. L'acte d'autoprésentation suppose lui aussi l'existence de deux mondes, le monde objectif et le monde subjectif.

Ces trois formes d'agir permettent aux acteurs d'émettre des *prétentions critiquables à la validité*, concept central chez Habermas. « Seules la vérité des propositions, la justesse des normes morales d'action, et l'intelligibilité ou la bonne formation d'expressions symboliques, sont, d'après leur sens, des prétentions universelles à la validité. » Les *normes*

culturelles, qui ont un particularisme plus marqué, ne peuvent prétendre à l'universalité, bien qu'elles puissent avoir un potentiel de rationalité non négligeable. Par cet élargissement du concept de rationalité, Habermas s'oppose à ce qu'il appelle « le Weber officiel », pour qui la rationalisation moderne signifie l'écrasement de la *rationalité en valeur* par la *rationalité en finalité* ; il rejoint « le Weber non officiel », qui accepte dans certains textes l'idée d'une coordination moderne par des valeurs ou des normes, et non seulement par le jeu de l'*intérêt*.

L'agir communicationnel, ou la rationalité idéale

L'agir communicationnel se présente alors comme la forme la plus élevée de la rationalité de l'action : la pratique communicationnelle permet d'« obtenir, maintenir et renouveler, sur l'arrière-fond du monde vécu, un consensus, qui repose sur la reconnaissance intersubjective de prétentions critiquables à la validité » ; le consensus obtenu par la communication et l'*intercompréhension* est d'un ordre supérieur parce qu'il suppose que les acteurs se sont accordés pour reconnaître que leurs expressions ou leurs actes *sont à la fois vrais, justes et sincères*. L'agir communicationnel suppose donc la validation des prétentions dans les trois ordres de l'instrumental, du normatif et de l'expressif. « Tout acte d'intercompréhension peut être conçu comme faisant partie d'un procès coopératif d'interprétation visant la définition intersubjective des situations » : dans la pratique communicationnelle, les acteurs réalisent sans cesse de nouvelles définitions communes de la situation, qui permettent d'extraire de l'ensemble du monde vécu immédiat les traits significatifs pour l'action en cours, de vérifier à chaque moment la validité des expressions et des actions de chacun. « Je parle d'actions communicationnelles lorsque les plans d'action des acteurs participants ne sont pas coordonnés par des calculs de succès égoïstes, mais par des actes d'intercompréhension » [1987, t. I, p. 295]. Les acteurs ne peuvent alors se considérer mutuellement comme des moyens en vue d'obtenir une fin, ils doivent prendre en compte les valeurs et la subjectivité d'autrui afin de réaliser l'entente.

Les formes de la coordination de l'action sont désignées par un nom différent selon l'ordre de rationalité qui préside à cette coordination : *engrenage*, *accord*, *consensus* ou *entente*. Pour l'agir instrumental, l'image

est l'« engrenage des calculs égocentriques d'utilité, où le degré de coopération et de conflit varie en fonction des situations d'intérêt données ». L'agir régulé par des normes aboutit à l'« accord socialement intégrateur », « réglé et stabilisé par la tradition culturelle et la socialisation ». L'agir dramaturgique débouche sur la « relation consensuelle entre un public et ceux qui se présentent devant lui ». Quant à l'agir communicationnel, il produit une « entente au sens d'un procès coopératif d'interprétation ».

Mais d'où vient la puissance de l'agir communicationnel ? L'agir instrumental peut s'appuyer sur la violence ou la ruse, et en tout cas sur l'intérêt. L'agir régulé par des normes se fonde sur la puissance de la tradition et de la socialisation. L'agir dramaturgique s'appuie sur la capacité humaine d'empathie. Mais sur quelle force de lien entre les acteurs peut s'établir l'agir communicationnel ? Habermas ne réussit pas à répondre de façon claire à cette question.

L'agir communicationnel repose sur des normes critiquables et universalisables

La clé de voûte de l'agir communicationnel est la « force sans violence du discours argumentatif », en contraste avec la « force de motivation empirique d'un potentiel de sanction » qui sous-tend l'efficace de l'agir instrumental. Autrement dit, dans l'agir communicationnel, les acteurs se coordonnent grâce à la force d'évidence que contiennent des propositions vraies, justes et sincères, démocratiquement débattues.

Mais y a-t-il réellement une différence fondamentale entre l'agir régulé par des normes et l'agir communicationnel ? Qu'est-ce qui fait que l'acteur se considère obligé par la vérité, la justesse et la véracité des propositions d'action qu'on lui présente, sinon qu'il possède, parmi ses valeurs et ses normes socialement déterminées, l'amour du vrai, du juste et du véridique ? Ces notions elles-mêmes existent-elles indépendamment d'un système de valeurs spécifique ? Habermas rejette explicitement cette idée : « La prétention à la validité qu'un locuteur rattache à l'affirmation d'une proposition, nous n'avons pas le droit de la mettre simplement sur le même plan que la prétention à la validité de normes » [1987, t. II, p. 80] ; autrement dit, on n'a pas le droit de ramener la raison communicationnelle

à la raison normative.

Habermas tente alors de dépasser le tragique échec de Durkheim. Comme on le sait, celui-ci n'a pas réussi à montrer comment le développement de la *division du travail social* pouvait spontanément engendrer la *solidarité organique*, si nécessaire pour remplacer les vieilles *solidarités mécaniques* de proximité ou de tradition, dissoutes par la modernisation de la société. La société moderne est donc orpheline d'un principe d'intégration, et tout l'effort d'Habermas consiste à reformuler un tel principe. L'*agir communicationnel* est une tentative de dépasser l'échec de la *solidarité organique.* « La formation de l'identité et la genèse de l'appartenance à des groupes s'éloignent de plus en plus des contextes particuliers et se déplacent de plus en plus vers l'acquisition de capacités généralisées à l'agir communicationnel » [1987, t. II, p. 103]. « Plus l'agir communicationnel reprend à la religion la tâche de l'intégration sociale, plus l'idéal d'une communauté de communication illimitée et sans déchirure doit gagner en efficacité empirique au sein de la communauté de communication réelle » (p. 109).

Ces formulations tournent en rond : cet *idéal*, par quelles valeurs, expressions de quelle communauté humaine, est-il soutenu ? Parler de *communauté de communication* n'est-ce pas souligner la contradiction qu'il y a à vouloir séparer strictement agir communicationnel et agir régulé par des normes ? Weber et Durkheim n'ont-ils pas montré que, pour qu'il y ait *communauté*, il faut un *consensus normatif préalable*, une *conscience collective* qui préexiste aux individus ? Plutôt que d'opposer communicationnel et normatif, ne pourrait-on pas dire que le consensus communicationnel est un consensus normatif étendu, reposant sur des normes et des valeurs *modernes*, c'est-à-dire potentiellement *universelles* et *critiquables* ? Malgré Habermas lui-même, certaines de ses formulations pourraient soutenir une telle interprétation (« La généralisation des valeurs est une condition nécessaire pour libérer le potentiel de rationalité présent dans l'agir communicationnel » ; il s'agit là principalement de l'universalisation des principes du droit et de la morale).

Autrement dit, la force motivante de la raison communicationnelle ne s'exerce qu'entre membres d'une communauté et qui se reconnaissent mutuellement comme tels. L'*idéal d'une communauté de communication illimitée et sans déchirure* rejoint alors l'utopie marxiste de l'humanité réconciliée, de la société sans classes. L'agir communicationnel ne régnera

pleinement qu'au sein d'une humanité où auront triomphé les valeurs du vrai, du juste et du beau universalisés, détachées des contextes particuliers qui leur ont donné naissance, libérées de la dictature (la *colonisation*) de la raison instrumentale au service des systèmes — capitaliste, bureaucratique et technique. De l'*agir régulé par des normes* locales à l'*agir communicationnel* à vocation universalisante, il y a selon nous plus une différence de prétention à l'universalité des normes qu'une différence de nature[5].

Nous préférerons donc faire un usage plus large du terme d'« agir communicationnel » : nous entendrons par là une coordination de l'action reposant sur l'intercompréhension entre individus dotés de normes communes[6]. Ces normes supposent et supportent l'existence d'une « communauté » dans l'un des sens que Weber a attribué à ce terme. Non pas celui, défini dans *Économie et société* [Weber, 1995], d'une relation sociale fondée « sur le sentiment subjectif (traditionnel ou affectif) des participants d'appartenir à une même communauté » — définition inspirée de Tonnies, et qui fait de la communauté un résidu irrationnel en voie de disparition dans le processus de modernisation ; mais celui plus large et plus riche, indiqué dans l'*Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive* [Weber, 1992], d'une relation sociale significative[7], c'està-dire où les participants s'accordent sur un sens de leurs actions. Non pas tant parce que cette significativité permettrait une meilleure prévisibilité des actions d'autrui — justification quelque peu fonctionnaliste que Weber fournit au concept de communauté ; mais parce que ce sens partagé a une *valeur en soi* pour l'être humain, cet « animal social ».

Les travailleurs peuvent-ils se passer de leur monde vécu pour produire ?

Chez Habermas, comme pour l'école de Francfort en général, la disjonction entre système et monde vécu mène à la *déshumanisation de la société*. Les sous-systèmes (l'économie, l'État) s'autonomisent par rapport aux normes éthiques et morales, déploient leur logique instrumentale de façon de plus en plus complexe et incontrôlée : « L'entreprise capitaliste et l'administration moderne sont des entités formant un système autonome au sein d'un système sans normes » [1987, t. II, p. 188]. Non seulement le

système colonise le monde vécu, mais il s'en rend indépendant : les organisations fonctionnelles « se libèrent des contextes du monde vécu en neutralisant l'arrière-plan normatif des contextes d'action, liés à des coutumes informelles et régulés par des mœurs » [t. II, p. 340]. Les ordres et les règles imposés par les hiérarchies, la *régulation de contrôle* [Reynaud, 1989], permettent à l'organisation de s'affranchir totalement de la demande de sens et des normes éthiques de ses membres. Les salariés sont alors de purs instruments du système.

Habermas a lui-même conscience du caractère excessif de cette thèse : « […] même au sein des domaines d'action formellement organisés, les interactions se constituent en réseau grâce au mécanisme de l'intercompréhension. » Sans quoi, « il serait aussi peu possible de maintenir les relations sociales formellement réglées que les objectifs de l'organisation ». « Que le rejet des contextes du monde vécu vers l'extérieur ne puisse réussir totalement, on le voit déjà avec l'organisation informelle sur laquelle doit s'appuyer toute organisation formelle » [1987, t. II, p. 342]. Mais, contradictoirement, il maintient que l'agir instrumental est autosuffisant dans la coordination économique. C'est cette thèse (fondamentalement erronée) qui justifie d'ailleurs les « adieux au prolétariat » d'André Gorz…

Jalons vers une théorie de la coordination productive dans l'entreprise

1) Du point de vue conceptuel, l'échec de la pensée néoclassique à fonder un système de la coopération indique la nécessité de *changer de paradigme*, c'est-à-dire d'intégrer pleinement les conséquences, *y compris du point de vue de la théorie économique*, de la reconnaissance de la pluralité des ordres de rationalité : la coordination économique (entre agents reproduisant leurs conditions d'existence et celles de la société) repose aussi en partie sur la rationalité en valeur (Weber) ou l'agir régulé par des normes (Habermas). Il ne s'agit aucunement d'opposer, comme on le fait trop souvent, une « logique sociale » porteuse de sens à une « logique économique » porteuse d'efficacité, mais de reconnaître que *les normes sociales jouent un rôle central dans la coordination économique*.

2) Du point de vue empirique, les acquis les plus solides d'une abondante

littérature de sociologie du travail et de sociologie industrielle[8] confirment abondamment cette idée : pour parvenir à produire, même dans les contextes les plus taylorisés, les salariés doivent mobiliser des ressources symboliques et se coordonner par un agir communicationnel[9].

3) Dans un contexte macrosocial d'État de droit et d'État social, les salariés-citoyens doivent, pour pouvoir être exploités, être motivés rationnellement par une combinaison d'incitations instrumentales et symboliques qui repose sur des principes congruents avec leurs normes sociales, morales ou éthiques.

Le travail est l'activité productive concrète d'êtres humains socialisés et qui continuent en permanence leur socialisation, y compris, le plus souvent, dans l'activité de travail. Les normes interagissent avec la rationalité instrumentale d'au moins trois façons.

— Les salariés doivent souvent communiquer gratuitement et coopérer pour agir efficacement ensemble, alors même que cette action est strictement finalisée par la visée du profit capitaliste.

— Même lorsque l'efficacité ne l'exige pas (ce qui est exceptionnel), les salariés peuvent, dans la mesure où ils communiquent entre eux même informellement, mettre en œuvre des « jeux » ou des normes (locales ou plus générales) à l'occasion du travail. Dans les deux cas émerge alors dans le procès de travail un *système symbolique local*, ou communauté de travail, qui cherche à se reproduire parallèlement au système matériel de l'entreprise.

— De toute façon, les salariés participent du système symbolique global, où domine la norme culturelle d'indépendance.

La *dualité de la force de travail* est donc irréductible. Puisque non seulement les entreprises ne peuvent pas réduire cette dualité, mais qu'elles doivent même, souvent de façon cruciale, l'utiliser au service de leurs objectifs fonctionnels, une question décisive pour la coordination productive est : comment le capital peut-il *réguler les relations entre l'agir communicationnel et l'agir instrumental* ?

Si la coordination s'opère aussi par l'*identification* (March et Simon), c'est-à-dire par l'activité communicationnelle entre personnes dotées

d’identités sociales mutuellement reconnues, il importe de comprendre comment ces dernières sont susceptibles de se constituer. Quelques rappels de résultats majeurs de psychosociologie sont utiles à cet égard.

Socialisation et formation des identités individuelles

Les processus de socialisation se déroulent au sein de communautés humaines pourvues de normes, de traditions, d’idéologies, d’éthique. L’« identité » est le construit sociopsychique par lequel la personne se connaît et est reconnue comme individu à la fois particulier (différent) et général (identique aux autres membres d’une communauté), elle est le réservoir dans lequel l’individu puise les références et les normes qui orientent son action.

L’identité sociale est une nécessité fondamentale de l’être humain, animal social ; « La perte d’identité est synonyme d’aliénation, de souffrance, d’angoisse et de mort » [Dubar, 1991, p. 7][10]. L’absence de toute identité sociale est pathogène : l’identité sociale est pour l’individu une ressource indispensable à l’équilibre psychique et est donc à la base de la possibilité de comportements affectif (expressif), social (normatif) et productif (instrumental) stables.

L’identité se construit d’abord dans l’enfance, sous l’effet d’« un double mouvement par lequel les individus s’approprient subjectivement un “monde social”, c’est-à-dire l’“esprit” [*mind*] de la communauté à laquelle ils appartiennent, et, en même temps, s’identifient à des rôles en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace » [Dubar, 1991, p. 100]. La socialisation primaire permet à l’enfant de traverser les différents *stades* formalisés par Piaget, qui, des réflexes à l’intelligence abstraite-formelle, l’amèneront à l’état adulte.

Mais la socialisation ne s’arrête pas là : elle se poursuit tout au long de la vie, à travers une socialisation secondaire, définie par Berger et Luckmann [1966] comme l’« intériorisation de sous-mondes institutionnels spécialisés », ce que Dubar nomme « construction de l’identité professionnelle ». Cette identité se construit par une « double transaction » : une « transaction objective » entre une identité résultant de la place de l’individu dans le système (« identité attribuée ») et une identité

assumée par l'individu ; et une « transaction subjective » entre les identités héritées de l'histoire personnelle et les identités visées en tant que projet d'avenir [Dubar, 1991].

L'individu est en général doté de plusieurs identités sociales, en référence aux diverses communautés au sein desquelles sa socialisation s'est déroulée : socialisations primaire (famille, école) et secondaire (université, métier, entreprise…) fournissent une diversité de références identitaires susceptibles d'être mobilisées simultanément ou concurremment dans l'action. Cette pluralité des identités n'empêche pas que chacun se définisse principalement par une identité spécifique faisant référence à un rôle reconnu socialement au sein d'une communauté privilégiée, plus ou moins large (de la nation à la famille en passant par le métier, l'entreprise, le village, le parti, le syndicat, la bande…). L'*espace prioritaire d'identification* est celui de ces communautés qui reconnaît et où l'individu reconnaît son *statut principal* [Goffman, 1975]. Les normes des différents espaces d'identification d'un individu n'étant pas nécessairement cohérentes, celles de l'*espace prioritaire* tendront à l'emporter sur les autres en cas de conflit ouvert. Mais les travaux de R. Sainsaulieu[11] montrent que les individus peuvent le plus souvent « jouer » avec différents espaces, « négocier » leurs investissements et « gérer » leurs appartenances.

Nous ne nous intéressons ici au phénomène de socialisation que dans la mesure où il dote les acteurs de l'entreprise de normes qui permettent la coordination de l'action. À cet égard, et bien que des normes provenant de n'importe quel autre niveau d'identification puissent y être actives, les phénomènes de socialisation spécifiques à l'entreprise méritent une attention particulière.

L'émergence des communautés et des réseaux dans le processus de travail

Des individus qui entretiennent des relations régulières et durables pour agir ensemble dans un but au moins partiellement commun tendent à créer des liens de type communautaire et à définir leur identité sociale (au moins partiellement) par référence à leur appartenance à cette communauté. Selon que les normes qui cimentent le groupe sont plutôt héritées ou

formées inconsciemment (métiers traditionnels, cultures d'usine ou d'atelier…) ou plutôt négociées de façon active et réflexive (syndicat, groupes de projet…), on parlera de *communauté* au sens strict, ou de *réseau*.

Une relation purement marchande consiste en la confrontation anonyme et instantanée d'un ensemble de vendeurs et d'acheteurs d'une marchandise. Elle n'est pas, à elle seule, susceptible de donner lieu à un processus de constitution d'identité collective et de socialisation commune de ses acteurs. Pas plus que de solidarité organique, il n'existe de socialité marchande. Ce n'est que dans la mesure où elle cesse d'être une relation purement marchande, par exemple si elle est prolongée et répétée dans le temps entre les mêmes acteurs[12], qu'elle peut engendrer un tel processus. L'établissement de relations personnalisées (client/fournisseur, patron/salarié…), l'appartenance à une communauté (locale, sportive, professionnelle…), l'acquisition de références communes peuvent permettre — selon le processus décrit par Durkheim et Weber — à chacun d'anticiper qu'autrui va *bien* agir parce qu'il est reconnu comme membre de la communauté. C'est exactement ce que l'on peut appeler la *confiance*. Celle-ci peut émerger si une interdépendance fonctionnelle amène les *acteurs* à entretenir des relations durables et personnalisées, et à se construire des normes communes par une activité communicationnelle.

De nombreuses recherches ont récemment mis l'accent sur l'importance décisive des *réseaux* dans la coordination économique. Du point de vue théorique qu'on a ici adopté, les réseaux ne sont rien d'autre que des *communautés faibles*. Par opposition aux communautés traditionnelles, où le poids des normes héritées est déterminant, les réseaux sont régis principalement par une rationalité communicationnelle — c'est-à-dire qui résulte d'une activité réflexive et consciente d'élaboration de normes et de valeurs par un groupe d'individus partageant des éléments de monde vécu et se rassemblant autour de passions ou d'objectifs spécifiques. Ainsi, les participants à un réseau ne sont pas de purs optimisateurs individuels en concurrence les uns avec les autres : leur logique d'action à l'intérieur du réseau repose sur la mise en commun des ressources, l'entraide et la coopération, le refus de l'*opportunisme* de court terme. Les membres d'un réseau — comme ceux d'une communauté — peuvent utiliser leur appartenance pour accroître leur efficacité instrumentale dans l'action à l'extérieur, mais ils s'interdisent tout comportement individualiste qui menacerait le consensus interne. Les sanctions appliquées aux

contrevenants sont d'ordre symbolique : la perte de prestige, la mise au ban provisoire, voire l'exclusion.

Dans l'entreprise, les nécessités de l'interaction entre salariés dans le procès de travail font que des communautés se créent, évoluent et disparaissent. Ces collectifs de travail sont donc susceptibles d'acquérir une existence propre, relativement indépendante des individus qui les composent, dans la mesure où ils constituent eux-mêmes en partie ces individus en tant qu'êtres sociaux. Ils ont une culture propre, d'autant plus durable qu'ils se sont dotés de rites, de mythes [Trice et Beyer, 1993], et qu'ils ont réussi à construire des institutions visant leur reproduction, la transmission des valeurs et des identités constitutives du groupe.

L'identification d'un individu peut s'opérer concurremment à l'égard de plusieurs collectifs, dont les frontières sont susceptibles d'une grande diversité : groupe de collègues, atelier, service, établissement, entreprise, syndicat, métier, sexe, statut, classe… ; on ne cherchera pas ici à rendre compte des dynamiques précises de constitution de ces différents collectifs… L'importance de ces collectifs du point de vue de l'économiste vient de ce qu'ils permettent une coordination entre les individus, par le jeu de leur rationalité normative spécifique.

Les collectifs *autonomes* résultent de l'interaction horizontale des participants : leurs valeurs et leurs objectifs sont déterminés relativement indépendamment des objectifs fonctionnels de l'organisation ou du service auquel appartiennent les participants aux interactions. Les collectifs *subordonnés* résultent en revanche d'interactions incluant la hiérarchie, et se font davantage en lien direct avec les normes ou les objectifs de l'organisation. Les syndicats sont un exemple classique de collectifs autonomes ; les « chapelles » que constituent souvent les services fonctionnels dans les organisations bureaucratiques, de collectifs subordonnés. Les collectifs autonomes peuvent se référer à une appartenance de métier, de classe (syndicalisme révolutionnaire), de statut (salarié, cadre…), de groupe de proximité (atelier)… Leur système de valeurs peut prendre la forme d'une déontologie professionnelle, d'une idéologie politique, ou d'un ensemble de références normatives plus vagues et peu explicites (coutume…). Les collectifs subordonnés, eux, peuvent avoir un caractère familial ou paternaliste, surtout dans les petites entreprises. Dans les grandes, ils seront plutôt liés à des divisions fonctionnelles (par exemple, « la production », « la maintenance », « la

conception »…) ; les salariés d'une unité fonctionnelle tendent souvent à ériger les objectifs, les pratiques, les rites spécifiques de leur unité en normes absolues de comportement, oubliant les objectifs plus généraux de l'entreprise. Mais le collectif peut aussi englober toute l'entreprise, formant alors ce qu'on appelle une *communauté d'entreprise* dotée d'une culture spécifique.

La mobilisation de l'intelligence créatrice

Dans son analyse des conditions subjectives de la créativité et de la coopération des travailleurs, C. Dejours [1993 a] souligne l'importance de l'« intelligence pratique » : « Fondamentalement enracinée dans le corps, [elle] accorde plus d'importance aux résultats de l'action qu'au cheminement emprunté : le cheminement de la pensée est un fait capital, mais il se moque de la rigueur. […] Ce qui domine l'usage de l'intelligence pratique, c'est la ruse » (p. 283) ; elle « est à l'œuvre dans toutes les activités de travail, y compris théoriques ». Dejours énonce trois réquisits de base pour la mobilisation de cette intelligence rusée.

— « Il faut d'abord une organisation du travail prescrite : car c'est à partir de cette armature de base que peut être initié le processus de subversion porté par l'intelligence rusée. Il n'y a pas de ruse possible s'il n'y a pas de règle au départ. »

— « La deuxième condition est constituée par la transparence » : pour que la ruse soit viable, elle doit être connue et reconnue par les participants au collectif de travail. Autrement, son potentiel de risque (d'accident, de sanction) est trop élevé.

— « Troisième condition : la reconnaissance » (p. 291).

La reconnaissance prend deux formes : le « jugement d'utilité », c'est-à-dire la « reconnaissance, par l'encadrement, non seulement de la qualité du travail exécuté, non seulement de l'ingéniosité qu'il a fallu mettre en œuvre pour réaliser les tâches (même les plus ordinaires), mais parfois aussi les mérites du travailleur dans les risques qu'il a pris pour atteindre les objectifs dans les conditions difficiles de son travail ». Mais aussi le

« jugement de beauté », c'est-à-dire la reconnaissance par les pairs, par ceux « du métier ». Ce jugement « ne se formule pas que sur la tâche achevée. Il se prononce aussi sur l'ouvrier en train de travailler, sur la propreté de son chantier, sur l'entretien de ses outils, sur l'économie de ses gestes, sur la précision de ses mouvements, sur la prudence de ses conduites, sur le calme de ses attitudes. Mais aussi, et ce point est capital, sur le respect dont il fait preuve à l'égard des autres ouvriers, sur l'attention qu'il porte à la sécurité des collègues, sur l'aide qu'il apporte aux coéquipiers. Autrement dit, le jugement de beauté implique aussi la qualité des relations dans le collectif de travail » (p. 295).

La confiance et la solidarité dépendent de l'existence de ces relations sociales sur le lieu de travail. « Confiance et solidarité sont les deux instruments, respectivement offensif et défensif, du collectif, voire de la communauté d'appartenance. » La solidarité, « essentiellement mobilisée par l'adversité, prend la relève de la confiance, indissociable de l'initiative et de la créativité » (p. 298).

Un collectif autonome n'est pas nécessairement dysfonctionnel du point de vue des objectifs de l'organisation, pas plus qu'un collectif subordonné n'est nécessairement fonctionnel : la distinction autonome/subordonné renvoie au processus d'émergence des collectifs (par interactions horizontales ou verticales), pas nécessairement à la cohérence de son articulation avec le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise.

Les conditions économiques de l'émergence des collectifs de travail

Tout rassemblement de salariés dans une même unité de production n'engendre pas nécessairement la constitution d'un collectif ; en reprenant et en élargissant l'approche utilisée par March et Simon [1958] (*cf. supra*, chapitre 4) pour expliquer les phénomènes d'identification au sein des organisations, on peut avancer que les paramètres pertinents pour

expliquer cette émergence sont à la fois d'ordre matériel, instrumental et symbolique. Une liste sans prétention à l'exhaustivité comporte les éléments suivants[13].

— Les *classifications statutaires* déterminées hors de la sphère de production, qui fournissent une identité sociale (un *statut principal* potentiel) reconnue hors travail. C'est bien entendu la division sexuelle des rôles dans la reproduction familiale, qui joue un rôle primordial en assignant aux filles, dès la socialisation primaire, la responsabilité de cette reproduction familiale.

Selon une logique analogue, le statut d'étranger venu accumuler un pactole pour retourner investir au pays fournit une identité sociale forte hors travail, qui repose sur des valeurs et investit dans des finalités (le prestige dans la communauté d'origine, le projet d'accumulation patrimoniale) étrangères à celles du milieu de travail ; cela affaiblit l'investissement dans un collectif au travail [Piore, 1979], d'autant que nombre d'employeurs exploitent les divisions ethniques et culturelles entre travailleurs [Linhart, 1978].

Oppression sexuelle et discrimination au travail

On avancera l'hypothèse que, dans la mesure où le conditionnement identitaire féminin repose sur des valeurs *domestiques* (dévouement, gratuité, soumission, qualités étroitement enfermées dans la sphère privée…) peu congruentes avec l'esprit des relations de travail dans une entreprise capitaliste, et qui ne s'y reproduisent pas au cours du processus de travail, il affaiblit l'investissement identitaire au travail, et entrave donc la formation de collectifs de travail et l'organisation syndicale. La moindre propension des travailleuses à s'agréger en collectifs donne alors de la marge aux entreprises (et souvent aux salariés hommes) pour développer des stratégies de contrôle direct et de dévalorisation de leur statut au travail. Cette dévalorisation renforce à son tour la division sexuelle du travail et de la reproduction [Humphrey, 1987] : l'oppression domestique renforce l'oppression au travail et est renforcée par elle.

« Les ouvrières elles-mêmes intériorisent cette banalisation

> de leur propre qualification et quelquefois même la dévalorisation de leur travail. C'est que l'acquisition de leur savoir-faire se fait hors des canaux institutionnels, toujours en référence à la sphère du privé, c'est-à-dire individuellement et non collectivement » [Kergoat, 1982, p. 67-68]. Cette dévalorisation peut perdurer du fait de la difficulté spécifique d'organisation collective des femmes : « Les obstacles sont sans nombre dès que les ouvrières veulent militer ou participer à une lutte collective : place dans la production, vie familiale, interdits sociaux, intériorisation de ces interdits inculqués depuis l'enfance par le double apprentissage de la soumission (en tant que filles d'ouvriers et en tant que filles tout court) » [Kergoat, 1982, p. 126].
>
> Cette analyse de la discrimination subie par les femmes au travail a l'avantage de rendre compte non seulement des stratégies masculines d'oppression, mais aussi de la résignation, voire de l'adhésion des femmes à cette oppression : celle-ci doit, pour se maintenir, rencontrer un consentement au moins tacite des opprimées. La division sexuelle du travail, on le verra, est l'un des ressorts du fonctionnement des régimes de mobilisation de la force de travail qui reposent sur une forme de dualisme.

Les identités hors travail influent donc sur la constitution du collectif — mais de façon non univoque. Une forte identité hors travail peut favoriser l'émergence du collectif, si elle s'appuie sur des ressources symboliques valorisées et autoreproduites[14] dans le procès de travail lui-même. Par exemple, l'appartenance commune à un métier ou à une profession définis hors de l'entreprise favorisera, à l'évidence, la coalition symbolique d'un groupe de travailleurs. À l'inverse, l'identité peut inhiber cette émergence, si les ressources symboliques qui la sous-tendent ne sont reproduites qu'à l'extérieur du procès de travail.

Ainsi R. Sainsaulieu explique la « faible implication dans les relations humaines de travail […] des travailleurs féminins ou des étrangers n'ayant pas encore décidé de rester en France, ou encore des travailleurs âgés ou résignés » [1977, p. 91] par la « maîtrise d'importantes sources de pouvoirs dans d'autres domaines de relations que le travail ».

— Le *nombre* et l'*intensité* des interactions à l'intérieur du groupe (dues principalement à l'organisation du travail) ; toutefois les interactions verticales, reposant sur des relations d'autorité et marquées par des différences de statut, sont contradictoires avec la logique de réciprocité qui règle le fonctionnement du collectif.

— La *durée* d'existence du groupe (ancienneté) : la répétition dans le temps a des effets cumulatifs sur l'établissement et l'intensité des relations interpersonnelles.

— Les *ressources* matérielles, intellectuelles ou symboliques *liées à l'appartenance au groupe* : un groupe titulaire d'une position favorable (par exemple une position clé dans le processus de production, ou un monopole sur une qualification donnée) aura davantage de facilité à agréger les individus partageant ces positions qu'un groupe dénué de ressources, au faible pouvoir attractif. Ce phénomène explique que l'émergence d'un collectif soit un phénomène autorenforçant, donc que les collectifs soient dotés d'une existence relativement stable, qui est source de ces « inerties organisationnelles » et de « résistances au changement » maintes fois dénoncées dans la littérature managériale : les ressources qui accroissent la cohésion du groupe résultent souvent elles-mêmes en partie de l'émergence antérieure du collectif, qui a déjà acquis du pouvoir ou du prestige ; de même pour les interactions, l'ancienneté, les valeurs partagées, qui se renforcent à mesure que le groupe croît en cohésion.

Ces facteurs favorisent — ou inhibent — la formation « spontanée » de collectifs de travail, autonomes ou subordonnés. La communauté d'entreprise (fondée sur une *culture d'entreprise*) peut elle aussi émerger de façon en partie spontanée ; ainsi, appartenir à une entreprise conquérante et qui verse de hauts salaires facilite l'identification, comme l'a longtemps montré IBM, et comme les entreprises japonaises le montrent encore aujourd'hui ; les entreprises, ou plutôt les organisations, soudées par des valeurs communes, civiques (associations, syndicats, partis…) ou autres (religieuses…), consolident plus facilement une culture propre. Mais celle-ci peut aussi résulter partiellement d'une stratégie de la direction visant à aider l'identification des salariés avec l'ensemble de l'entreprise et non seulement l'une de ses parties. C'est le sens revendiqué de l'extension considérable qu'ont prises les techniques de management

participatif au cours des années quatrevingt dans le monde capitaliste développé.

Les facteurs d'émergence de collectifs : un test empirique

L'enquête *REPONSE* permet de construire des indicateurs pour tester statistiquement le rôle des facteurs précédents dans l'émergence de collectifs. Ce test est positif pour la plupart des facteurs organisationnels évoqués ci-dessus. Ainsi[15], la présence syndicale est nettement plus probable quand un établissement est grand et ancien. L'intensité capitalistique est propice aussi à l'implantation des syndicats : les processus de production intensifs en capital demandent généralement un travail en équipes (industrie de *process* par exemple), et les interdépendances favorisent des contacts fréquents entre salariés. Les femmes sont moins enclines à s'organiser syndicalement : 57 % des établissements qui emploient moins de 10 % de personnel féminin, contre 40 % des établissements les plus féminisés (plus de 40 % de femmes), ont un syndicat. L'implantation syndicale est également plus difficile auprès des travailleurs peu qualifiés.

L'enquête ne permet pas de savoir s'il existe des collectifs subordonnés ou une culture d'entreprise, mais fournit une mesure des efforts déployés par la direction pour les susciter : l'intensité de la politique participative peut être évaluée par le nombre de dispositifs (cercles de qualité, groupes de projet, circuits de communication directe avec les salariés…). Par ailleurs (et souvent dans les mêmes établissements), certains employeurs déclarent que leurs salariés sont animés de motivations symboliques (amour du travail bien fait, reconnaissance par les collègues ou les supérieurs, identification à l'entreprise…). Ces politiques participatives dépendent de la nature de la concurrence sur le marché des produits : la compétitivité fondée sur les *prix bas* est peu propice à l'émergence de motivations symboliques, alors que la *compétitivité-qualité* stimule les démarches participatives des employeurs. Nous développerons au chapitre 6 une interprétation de ce constat. Quant à la *présence syndicale*, elle augmente nettement la probabilité qu'un établissement connaisse une politique participative intense : en présence de syndicats, les employeurs déploient des stratégies de communication plus sophistiquées.

La présence syndicale n'est pas empiriquement liée au type de compétitivité qui prévaut sur le marché des produits de l'entreprise. En revanche, ce facteur joue visiblement sur les stratégies de mobilisation des salariés mises en œuvre par les directions ; ce contraste est encore tout à fait cohérent avec notre cadre théorique. Autre illustration de l'importance du type de compétitivité recherché : l'usage de *sanctions* (mises à pied, retenues sur salaires, etc.) à l'égard du personnel est plus fréquent dans les établissements qui cherchent surtout à produire à bas prix. Ces indices introduisent l'idée selon laquelle une stratégie de compétitivité-prix demeure compatible avec des incitations à caractère marchand-instrumental, alors que les exigences de qualité et d'innovation appellent un élargissement des stratégies de mobilisation des salariés.

Nous appuyant sur Durkheim et Habermas, nous avons tenté de donner une base théorique à l'action collective et de cerner les conditions économiques et sociales de son émergence dans le processus de travail. La constitution de collectifs de travail est un phénomène à peu près inévitable dans toute organisation : l'analyse du fonctionnement de l'entreprise en termes de pure rationalité individuelle et instrumentale — même limitée — est une réduction injustifiable. C'est pourquoi les gestionnaires et les théoriciens des organisations, malgré leur rigueur conceptuelle parfois insatisfaisante, ont beaucoup de choses pertinentes à dire sur le fonctionnement des entreprises. Notre ambition va maintenant être de jeter un pont entre les concepts et les résultats précédents et certains des principaux acquis de la théorie des organisations, afin de progresser dans la compréhension de l'articulation entre rationalité instrumentale et rationalité communicationnelle au sein de l'entreprise capitaliste. Mais l'entreprise, pas plus d'ailleurs qu'aucune institution, ne peut valablement être analysée comme une « organisation » abstraite, indépendamment de sa place dans les rapports sociaux fondamentaux. Il faudra donc commencer par remettre au cœur de l'analyse la fonction spécifique de l'organisation « entreprise capitaliste » : l'exploitation de la force de travail et l'obtention du profit.

[<< Table des matières] / [Chapitre III >>]

---

[1] Au sens de Marx : qui n'a rien à vendre hormis sa force de travail.

[2] Que nous ne développons pas ici ; notons seulement que son opposition entre la « rationalité », d'une part, la « tradition » et le « charisme », d'autre part, comme sources distinctes de la « légitimité », ne permet pas de voir que

tradition et charisme sont aussi des principes de coordination des actions individuelles, donc des sources de rationalité de l'action.

[3] Dépassant, comme on va le montrer, les critiques traditionnelles adressées au holisme, et qui se fondent sur les accusations d'objectivisme (les motivations ou intentions des individus ne sont pas pertinentes pour expliquer leur action) et de fonctionnalisme (les actions visent « objectivement » à permettre la reproduction des structures).

[4] Dépassant, comme on va le montrer, les critiques traditionnelles adressées au holisme, et qui se fondent sur les accusations d'objectivisme (les motivations ou intentions des individus ne sont pas pertinentes pour expliquer leur action) et de fonctionnalisme (les actions visent « objectivement » à permettre la reproduction des structures).

[5] Nous avons évidemment conscience de rompre ici avec la théorie d'Habermas : nous ne pouvons le suivre dans sa vision idyllique, et pour tout dire idéaliste, d'un agir communicationnel qui s'imposerait progressivement par la seule force de sa pureté.

[6] Par normes, il faut entendre des règles de comportement collectivement acceptées comme justes à l'intérieur d'une communauté ; elles peuvent provenir de la tradition et avoir une validité limitée à un groupe ou une nation (la « morale »), ou bien résulter d'une élaboration consciente et réflexive (l'« éthique »), à validité *a priori* illimitée (pour cette distinction entre « morale » et « éthique », *cf.* Zarifian [1996]).

[7] Nous reprenons à Zarifian [1996] cette analyse du concept de « communauté » chez Weber.

[8] Dont on a présenté une large illustration avec l'étude de Burawoy sur l'usine Allied ; voir aussi Desmarez [1986].

[9] Au sens modifié que nous avons adopté ci-dessus.

[10] Ce passage s'appuie essentiellement sur la synthèse de la littérature sociologique sur la socialisation proposée par Dubar [1991].

[11] *Cf. infra*.

[12] Pour une tentative de prendre en compte le rôle des automatismes établis par la force de l'habitude dans la coordination économique, *cf.* le concept de « routine » chez Aglietta et Brender [1982].

[13] On ne prend pas ici en compte les collectifs « importés » dans l'entreprise, comme ceux qui reposent sur des groupes professionnels, métiers, spécialités, constitués à l'extérieur de l'entreprise, dans des institutions scolaires ou professionnelles.

[14] C'est-à-dire qui trouvent spontanément à s'alimenter dans le procès de travail, par les interactions avec les autres membres du collectif.

[15] Ces commentaires se fondent sur une analyse économétrique, donc « toutes choses égales par ailleurs ». On ne reproduit pas ici les résultats chiffrés [*cf.* Coutrot, 1996]. La technique statistique employée est le modèle Logit, où la variable discrète expliquée est la probabilité d'apparition d'un collectif.

3. La mobilisation de la force de travail

<< Table des matières

Les entreprises soviétiques des années soixante-dix et quatre-vingt offraient un étrange spectacle à des yeux occidentaux : la productivité était dérisoire malgré des équipements surabondants ; le *turn-over* était très élevé ; direction et syndicat s'entendaient pour dissimuler au planificateur leurs ressources et leurs informations stratégiques, et préserver un consensus local au détriment des clients et de l'État... Comment aurait-on pu interpréter ces faits sans les relier aux structures institutionnelles globales (planification centralisée pseudo-impérative, plein emploi officiel) ? Pour comprendre la coordination productive dans l'entreprise, on ne peut négliger un seul instant les structures sociales, les rapports de propriété et de pouvoir qui prévalent dans l'ensemble de la société. Or, par-delà la diversité des époques historiques et des institutions, le rapport capitaliste de production maintient certains traits permanents qui impriment leur marque à toutes les dimensions de la société — économique, politique, symbolique[1]. Il n'est peutêtre pas inutile d'en rappeler brièvement les principaux.

Le capitalisme est intrinsèquement en déséquilibre

C'est la nature capitaliste du rapport de production dominant qui détermine la courbe générale du développement social : le cycle du capital (profit-investissement-production-vente-profit) impulse la dynamique économique d'ensemble, qui repose sur les décisions d'investissement prises de façon non coordonnée par les détenteurs des moyens de production en fonction d'intérêts sociaux précis, les leurs pour l'essentiel. La caractérisation marxiste de l'économie capitaliste et de ses contradictions fondamentales nous semble conserver pleinement sa validité : contradiction entre le caractère de plus en plus directement social de la production (par l'effet de la concentration du capital) et le caractère privé et non coordonné des décisions d'investissement ; contradiction entre la tendance de chaque capitaliste à éliminer le travail vivant de son processus de production — à la fois pour s'affranchir de la dépendance à l'égard d'une force de travail irréductiblement imprévisible et pour suivre

les gains de productivité de ses concurrents — et la nécessité d'une demande finale suffisamment dynamique pour réaliser cette production sur le marché ; contradiction, enfin, entre le caractère de plus en plus mondialisé du capital et le caractère national de la gestion politique de la force de travail (le droit, les relations professionnelles) et de la gestion économique de la monnaie. Bien entendu, une contradiction signifie une tension, non une impossibilité logique ou empirique ; l'analyse en termes de modes de régulation ou d'*ordres productifs* (*cf. infra*, chapitre 7) vise justement à montrer comment la construction de formes institutionnelles permet de *faire tenir ensemble dynamiquement* les éléments de la contradiction, du moins pour une période historique.

Une caractéristique structurelle du mode de production capitaliste est justement son dynamisme intrinsèque : la *reproduction élargie* du capital individuel est la condition de sa survie. Contrairement à la petite production marchande, où la stagnation est possible et même normale, le capitalisme ne peut se reproduire qu'en croissant. Il n'y a aucunement là l'effet d'une nécessité ontologique immanente, mais le résultat des deux tensions fondamentales qui le traversent : l'antagonisme entre capitalistes et salariés, et la concurrence entre les multiples capitaux. Ces deux tensions exercent sur chaque capitaliste pris individuellement une force systémique irrésistible le poussant à innover et à révolutionner périodiquement ses méthodes de production et de vente, ou bien à disparaître au profit de concurrents plus audacieux.

Comme aucune autorité ni aucun mécanisme ne coordonne *a priori* les effets des multiples décisions d'investissement et de consommation prises indépendamment, la croissance n'a aucune raison *a priori* d'être équilibrée, et la crise est une possibilité intrinsèque du système ; Marx a montré par les *schémas de reproduction* que la croissance était toujours problématique, jamais automatique. L'école de la régulation poursuit cette tradition en distinguant divers *régimes d'accumulation*, qui permettent une croissance capitaliste à moyen terme grâce à une régulation d'ensemble, économique, sociale et politique. Cette régulation est le fruit d'un ensemble cohérent d'institutions, qui résulte des projets antagoniques, des luttes et des compromis entre les acteurs sociaux. Les institutions — les *structures sociales de l'accumulation* [Edwards, Reich, Gordon, 1982] — restreignent le champ des possibles, assurent la stabilisation des anticipations des agents et facilitent ainsi leur coordination de fait. Un ensemble de structures sociales autorise le déploiement d'un mode de

régulation stable sur une longue période ; il s'agit d'une « trouvaille » historique [Lipietz, 1987], résultat d'innovations et de luttes sociales de grande ampleur, et non de projets articulés et cohérents élaborés par les couches dirigeantes (et encore moins par des économistes…). Mais les contradictions, bien que contenues, tendent à miner silencieusement les fondements du régime d'accumulation jusqu'à l'entrée dans une grande crise.

Le rapport capitaliste de production est intrinsèquement inégal

Dans ce cadre général, l'*entreprise* est une organisation productive[2] dont la finalité est la reproduction élargie du capital avancé par un ou des capitalistes, à travers l'exploitation d'une main-d'œuvre salariée. La notion d'*exploitation*, définie par Marx dans le cadre de sa théorie de la valeur, signifie que l'excès de la valeur des marchandises produites sur la valeur de la *force de travail* employée dans la production est accaparé par le capitaliste[3]. Quoi qu'il en soit de cette théorie qui a suscité d'innombrables controverses, on peut dire que les capitalistes disposent, dans la société et dans l'entreprise, d'une position de pouvoir qui leur permet, à l'issue des processus de production et de circulation qu'ils commandent, de s'approprier une part substantielle du surplus économique produit. C'est la fonction essentielle de l'entreprise capitaliste, qui la distingue fondamentalement de toutes les autres organisations : organiser l'extraction d'un surplus à partir du contrôle des moyens de production, surplus qui sera réalisé grâce à la vente sur un marché. Or, contrairement au présupposé de la théorie des organisations, on ne peut pas comprendre une organisation sans référence à sa finalité et à sa place dans le système socioéconomique, qui détermine les contraintes et le contexte de son activité.

L'entreprise capitaliste est un lieu d'exploitation parce que, bien que la législation sociale et l'intervention étatique en atténuent certains traits, l'*asymétrie fondamentale* entre capitalistes et salariés persiste. Tout d'abord, le rapport capitaliste de production se caractérise par une *différence de mobilité* entre les deux termes du rapport : l'élasticité de l'offre de travail par rapport au taux de salaire est toujours beaucoup plus faible que celle de l'investissement par rapport au taux de profit.

Le capital n’est pas obligé de se mettre en valeur, il peut être laissé en jachère (thésaurisation) ; la « grève des investissements » est une réaction classique lorsqu’un mouvement social et politique met en péril le système de domination en place. Dans des circonstances moins dramatiques, le capital peut se redéployer d’une activité à l’autre avec une certaine fluidité, dès que le taux de profit devient comparativement faible : c’est le phénomène permanent des restructurations. Au cours des années quatre-vingt, la déréglementation des mouvements de capitaux a donné au capital financier une mobilité quasi parfaite, renforçant de façon considérable le pouvoir des « marchés » — c’est-à-dire des investisseurs financiers — sur la marche des économies nationales et sur les politiques des gouvernements[4].

Quant à la force de travail, elle est bien loin d’avoir la même plasticité : le *prolétaire* est (par définition) obligé de vendre sa force de travail pour vivre ; s’il n’y parvient pas, il va gonfler l’*armée de réserve industrielle*, l’ensemble des travailleurs disponibles qui ne trouvent pas à s’employer. Il ne peut refuser d’offrir son travail en échange d’un salaire qu’il juge insuffisant que dans une mesure très limitée : dans la mesure exacte de la durée de l’indemnisation du chômage — sauf à puiser dans une épargne par nature limitée. Cette contrainte puissante a été renforcée au cours des années récentes par la réduction des taux et des durées d’indemnisation dans la quasitotalité des pays capitalistes, afin d’« inciter » davantage les chômeurs à accepter les emplois proposés, pour lesquels les patrons reçoivent d’ailleurs des subventions généreuses… Cette politique a été peu élégamment baptisée « activation des dépenses passives » par les experts néo-libéraux de l’OCDE.

Ces deux phénomènes — mobilité accrue du capital, nécessité accrue d’obtenir un emploi — expliquent sans doute en partie que la reprise économique engagée en 1992 aux États-Unis et au Royaume-Uni n’ait guère donné lieu à une accélération salariale, malgré la réduction importante du chômage officiel.

Par ailleurs, le degré élevé, et sans cesse croissant, de *concentration du capital* dans un nombre limité de mains, pardelà les frontières, contraste avec la dispersion des travailleurs, la faiblesse et la division de leurs organisations, et le caractère essentiellement limité au cadre national de ces dernières. Cette tendance séculaire à la concentration s’est dramatiquement accélérée dans les années quatre-vingt avec la

libéralisation de la finance : se sont ensuivies des vagues colossales de fusions, d'acquisitions, d'investissements directs croisés entre les pays industrialisés, qui ont porté la concentration financière à un degré inégalé, et ce dans tous les secteurs sans exception [Chesnais, 1995]. Face à ce raz de marée, l'organisation et la coordination internationale des salariés n'ont pas autant progressé, c'est le moins qu'on puisse dire… Au contraire, les taux de syndicalisation ont presque partout décliné fortement, et les organisations syndicales internationales ont végété dans une routine affligeante.

Cette position de force dans la sphère économique donne enfin au capital un accès privilégié aux ressources de pouvoir *politique et idéologique*. Même lorsque les représentants du mouvement ouvrier parviennent au gouvernement par la voie électorale, comme de nombreux sociaux-démocrates dans le monde développé, ils doivent en général se contenter de modifier à la marge les politiques économiques. Dans une économie capitaliste, l'État, pour fonctionner et se maintenir, est tenu d'assurer les conditions de la reproduction élargie du capital, non seulement en fournissant les cadres légitimes, juridique et monétaire, indispensables à la constitution des marchés, mais aussi en régulant la production et la reproduction de la force de travail, l'équilibre macro-économique entre demande et production, investissement et épargne[5]… L'État garantit la poursuite de l'accumulation, à la fois en assurant la reproduction du rapport social fondamental et en limitant les abus de position dominante que certains capitalistes pourraient exercer vis-à-vis d'autres capitalistes et surtout de leurs propres travailleurs. Ces diverses fonctions doivent être remplies, relativement indépendamment — bien qu'avec des dosages différents — de la couleur politique des gouvernements en place. Avec l'internationalisation de la production et des échanges, et la mobilité quasi parfaite des capitaux, tout écart est de plus en plus impitoyablement sanctionné, sans égard pour l'éventuelle origine démocratique des décisions politiques. L'exploitation de la force de travail n'est donc pas une distorsion, une injustice ou une aberration, mais s'enracine dans la structure du rapport de production capitaliste ; sa continuité est indispensable à la reproduction économique.

Le rapport salarial est intrinsèquement conflictuel

Avec R. Boyer, on appelle *rapport salarial* l'ensemble des conditions de production, d'usage et de reproduction de la force de travail. La transaction entre salarié et employeur n'est pas un simple échange marchand (le contrat de travail) entre deux individus, même très spécifique, même essentiellement incomplet ; il doit s'analyser comme un rapport social (le rapport salarial) déterminé par la structure du rapport capitaliste de production et par son insertion dans un tissu d'institutions, de conventions et de normes mises en place historiquement par les acteurs sociaux, afin de régulariser à la fois la mise au travail (*production d'une force de travail* mobilisable par les entreprises en termes de discipline, de traits de comportements et de qualification), l'organisation et le contrôle du travail (*usage de la force de travail*) et les salaires et normes de consommation (*reproduction de la force de travail*).

L'hypothèse méthodologique fondamentale de l'approche marxiste est que la dynamique des sociétés dépend en premier lieu du jeu des conflits et des antagonismes sociaux. Le conflit qui est au cœur de la dynamique historique du capitalisme, celui qui oppose capital et travail, s'enracine dans les antagonismes d'intérêt entre les acteurs de la relation salariale aux trois niveaux de la production, de la reproduction et de l'usage de la force de travail. La *production* de la force de travail a été historiquement un processus hautement conflictuel, que Marx a appelé la *soumission formelle* ; ce conflit a été pour l'essentiel résolu par la séparation définitive entre producteurs et moyens de production, et par la généralisation du salariat. Il en vient à se confondre avec la question de la *reproduction* de la force de travail, qui donne lieu au conflit distributif. Ce conflit traverse toute l'histoire du capitalisme, bien que ses formes varient considérablement. Les capitalistes individuels ont toujours intérêt à minimiser la masse salariale à volume d'emploi donné, c'est-à-dire à faire pression sur le salaire réel horaire, tandis que les travailleurs cherchent à accroître ce taux de salaire, soit par des augmentations de pouvoir d'achat, soit par la réduction du temps de travail. L'*usage* de la force de travail, autour du processus de *soumission réelle*, ouvre un autre champ de conflit, qui est au centre de notre analyse : l'incomplétude du contrat de travail nécessite certes que le salarié accepte sa subordination au patron ; mais une zone d'indétermination demeure toujours dans la définition et le contrôle de la prestation du travailleur. Là, les divergences d'intérêt entre les acteurs, et les différences entre leurs logiques d'action, créent la possibilité irréductible du conflit.

L’éclatement du conflit n’a pourtant rien d’automatique : il ne suffit pas que des couches sociales soient opprimées pour qu’elles luttent, comme le montre, par exemple, la rareté des révoltes d’esclaves dans l’Antiquité, de serfs au Moyen Âge ou de chômeurs aujourd’hui. « L’articulation des classes de possession n’est pas à elle seule “dynamique”, c’est-à-dire qu’elle ne conduit pas nécessairement à des luttes de classes ou à des révolutions de classes » [Weber, 1995, t. I, p. 393]. Les conflits n’existent que dans des contextes historiques et sociaux spécifiés, entre des acteurs collectifs constitués, dotés de ressources économiques, politiques et symboliques contextualisées, adossés à des institutions particulières.

Trois incertitudes pèsent sur l’entreprise capitaliste : L’incertitude marchande…

L’entreprise capitaliste est une organisation qui vise la reproduction élargie du capital investi, grâce à la vente sur un marché d’une marchandise produite *via* l’exploitation d’une main-d’œuvre salariée. L’entreprise a donc une fonction — l’accumulation d’un capital — qu’elle remplit dans un contexte — un marché généralisé (*inputs*, main-d’œuvre et *outputs*). La nature marchande de la société capitaliste fait peser sur l’entreprise une première incertitude fondamentale[6] : l’obligation de trouver des acheteurs au prix demandé. C’est ce qu’on appellera l’*incertitude marchande*, que l’entreprise s’efforcera de traiter par des *stratégies de compétitivité*.

Marx a développé la dialectique de la *valeur d’usage* et de la *valeur d’échange* : toute marchandise est à la fois un bien matériel (ou une prestation de service) spécifique, qui remplit concrètement pour son acheteur une fonction utile ; mais aussi la cristallisation d’une quantité de *travail abstrait* — ou de travail social général —, qui peut ainsi entrer dans une relation d’échange avec d’autres quantités de travail abstrait par l’intermédiaire de la monnaie. Du fait de la concurrence entre de multiples capitaux, une marchandise ne peut remplir sa fonction dans le cycle du capital que si le capitaliste trouve un acheteur intéressé par ses caractéristiques concrètes, et qui choisit concrètement d’acquérir cette marchandise particulière, plutôt que telle ou telle autre disponible également sur le marché. *La reconnaissance de la valeur d’usage est donc une condition de la valeur d’échange*. Inversement, cette vente doit

permettre à l'entrepreneur de mettre en valeur son capital : étant donné l'existence d'un prix de marché pour ce type de marchandise, il faut que l'économie des moyens mis en œuvre dans la production laisse à l'entrepreneur un profit comparable au profit « normal » en vigueur : le coût de production de cette marchandise spécifique ne peut pas excéder un coût « normal », déterminé par les conditions moyennes de production dans la branche, pour que la quantité de travail dépensée dans cette production particulière soit validée socialement grâce à la vente sur le marché. *La reconnaissance de la valeur d'échange est à son tour une condition de la poursuite de la production de la valeur d'usage*.

Mais cette unité est aussi une tension : la valeur d'usage n'existe que dans une relation située, individualisée, concrète, entre la marchandise et son consommateur ; la valeur d'échange, au contraire, n'existe que par la mise en équivalence des résultats des travaux concrets des producteurs sur un marché général, et dans la mesure où l'issue de cette mise en équivalence autorise *in fine* la reproduction élargie du capital. *La levée de l'incertitude marchande nécessite la résolution de la tension entre valeur d'usage et valeur d'échange*.

Cette expression marxiste peut se reformuler en termes d'économie industrielle. Un produit pour être compétitif doit satisfaire à la fois une norme de *prix* et une norme de *qualité*. Pour être viable, l'entreprise doit commercialiser un produit suffisamment bon à un prix suffisamment faible, tout en conservant un profit suffisant[7]. *L'arbitrage entre coût et qualité* vise à résoudre la tension entre valeur d'échange et valeur d'usage. C'est l'une des décisions managériales les plus stratégiques ; la recherche de la qualité a un coût, et ne sera entreprise que si le gain en qualité permet d'accroître plus que proportionnellement le prix de vente.

… L'incertitude organisationnelle…

Cela vaut aussi, dans une certaine mesure, pour cette marchandise très particulière qu'est la force de travail. Certes, elle n'est pas produite en vue d'une accumulation : il n'y a pas d'élevages de salariés. Sa logique est celle de la reproduction simple, *via* le salaire, qui permet au salarié de reconstituer ses forces et celles de sa famille. Mais, comme toute autre marchandise, la force de travail est à la fois valeur d'usage et valeur

d’échange. La consommation de la force de travail se réalise dans la production ; comme pour les autres marchandises, l’acheteur (le capitaliste) connaît la valeur d’échange qu’il accepte de payer (le salaire), mais ne connaît la réelle valeur d’usage que lors de l’acte de consommation (ici, la consommation de la force de travail est son usage productif), donc après l’achat (la signature du contrat de travail). « La valeur d’usage que l’ouvrier offre au capital — et il ne peut en offrir d’autre — n’est pas matérialisée en un produit : elle ne peut exister en dehors de l’ouvrier, autrement dit, elle n’est pas réelle, car elle n’existe que comme possibilité » [Marx (1858), 1972, p. 40]. Mais cette marchandise a encore cela de très spécifique qu’*elle contribue directement et consciemment à la détermination de sa valeur d’usage*. De façon très particulière, ses intérêts en la matière s’opposent au moins partiellement à ceux de son consommateur. Celui-ci cherche en effet à pousser au maximum — dans le cadre des règles socialement définies d’usage de la force de travail — la contribution productive du travailleur ; alors que ce dernier cherche souvent à résister à ces tentatives, dans la mesure où elles nuisent à ses conditions d’existence, dans et hors le travail. La tension générale entre valeur d’usage et valeur d’échange acquiert ici un potentiel directement conflictuel. Alors que les divergences d’intérêt entre acheteurs et vendeurs sur un marché quelconque sont pour l’essentiel tranchées à l’instant de la transaction, ces oppositions ne font que commencer à jouer au moment de la signature du contrat de travail.

La force de travail est donc une marchandise bizarre. Non seulement elle ne peut être séparée de son porteur, être humain conscient et actif ; non seulement elle n’est pas produite sur un marché, en vue du profit ; mais encore elle ne trouve sa valeur d’usage qu’à l’issue d’un procès de travail potentiellement conflictuel. Pis encore : pour la consommer, le patron doit le plus souvent la coordonner avec d’autres forces de travail et des équipements. Autrement dit, elle ne trouve sa valeur d’usage qu’insérée dans un processus de *division* et de *coordination* du travail au sein d’une entreprise. Le capitaliste doit à la fois diviser le travail et le coordonner — construire des *qualifications* et les *contrôler*. Une tension se développe entre les exigences de l’*exploitation* de la force de travail[8] et celles de la *coordination* du travail dans une organisation : les premières incitent à pousser à ses limites l’intensité du travail, même si cela doit susciter la résistance des travailleurs et menacer la qualité du produit ; les secondes, au contraire, nécessitent un certain degré de coopération des travailleurs entre eux et avec leur patron[9]. On appellera *incertitude organisationnelle*

ce trait essentiel de la relation salariale. Pour coordonner concrètement le travailleur et le capital, l'organisation a besoin de règles et de dispositifs — techniques, économiques ou sociaux : modes de contrôle, incitations matérielles, incitations symboliques.

… Et l'incertitude sociale

L'efficacité économique dans l'entreprise repose en partie sur des mécanismes étrangers aux lois du marché (spécificité, coutume, confiance…), dont nous avons esquissé le mode d'action spécifique, la rationalité communicationnelle. Les rationalités normatives se développent dans un système, celui de l'entreprise, dont la logique première est avant tout instrumentale (le profit). L'entreprise, pour diviser et coordonner concrètement le travail, concentre des travailleurs dans une même unité de production. Dès lors peuvent se constituer une ou des communautés, ou collectifs de travail, qui se dotent de normes et de valeurs[10]. Non seulement l'employeur entre avec chaque salarié dans une relation *a priori* lourde de tensions du fait de l'incomplétude du contrat de travail, mais surtout il lui faut concilier *deux ordres de rationalité différents*. La tension qui traverse l'entreprise capitaliste est à la fois un conflit d'intérêts instrumentaux et une opposition entre deux rationalités distinctes — celle, instrumentale, de la rentabilisation des capitaux et celle, communicationnelle, de la reproduction symbolique des communautés d'appartenance des acteurs. Le jeu de la rationalité communicationnelle soutient l'action collective, donc aussi bien la coopération que le conflit, sans qu'on puisse savoir à l'avance lequel va prédominer : c'est le règne de l'*incertitude sociale*.

Les régimes de mobilisation de la force de travail

L'entreprise est donc indissociablement un système marchand, un système organisationnel et un système social. La valorisation du capital avancé dépend alors de sa capacité à mettre en place des stratégies et des règles de traitement des incertitudes associées à ces trois dimensions ; *stratégie de compétitivité, mode de coordination interne, type de régulation sociale* doivent former un ensemble cohérent assurant la transformation de la force

de travail en travail efficient, c'est-à-dire sa mobilisation. C'est la nécessité de cette cohérence entre des modes de traitement d'incertitudes *a priori* hétérogènes qui justifie le terme de *régime de mobilisation de la force de travail* que nous adoptons ici.

H. Mintzberg [1982] propose une synthèse classique des acquis de la théorie des organisations. Bien que son approche soit statique et fonctionnaliste, elle reflète des centaines de travaux empiriques et fournit des indications précieuses, qui vont trouver leur place dans notre contexte théorique fort différent. Quels sont les principaux paramètres de la compétitivité, de la coordination et de la régulation sociale ? Comment peuvent-ils entrer en résonance les uns avec les autres et former ensemble une configuration structurelle viable ?

Les stratégies de compétitivité dépendent des caractéristiques des marchés

Dans une économie de marché, les actions des producteurs sont indépendantes et coordonnées *a posteriori* par la sanction du marché. Aucun d'eux ne peut avoir *a priori* la certitude que son produit va rencontrer une demande solvable à un niveau de prix qui permette sa survie. La coordination externe des producteurs par le marché se réalise *a posteriori*, ce qui fait sa spécificité par rapport aux modes de coordination traditionnels et politiques — comme, par exemple, la réciprocité, la centralité et la redistribution, que distingue Polanyi [1983], ou bien la planification socialiste.

Bien sûr l'incertitude marchande est relative : les producteurs connaissent les marchés auxquels ils s'adressent, et établissent des « routines » [Aglietta et Brender, 1982] qui permettent dans une certaine mesure de stabiliser les relations avec la clientèle. La monopolisation du marché réduit largement l'incertitude pour les entreprises qui y parviennent. Mais le jeu de la concurrence et les fluctuations de la demande ne sont jamais totalement éliminables.

La menace permanente qui pèse sur la survie de l'entreprise impose des contraintes en termes de standards de prix et/ou de qualité des produits ou des services, qui ne peuvent être atteints n'importe comment. La nature

des contraintes concurrentielles et les stratégies adoptées pour les satisfaire, pour les contourner ou pour les repousser par l'innovation imposent — selon la *théorie de la contingence*, ou *hypothèse de congruence* [Mintzberg, 1982, p. 207] — d'autres contraintes fortes sur l'organisation de la relation salariale. Suivant Mintzberg, les principaux paramètres pertinents de l'environnement de l'entreprise sont sa *stabilité* et sa *complexité*. On distingue alors traditionnellement trois types de *stratégies de compétitivité* : par les *prix*, par la *qualité*, par l'*innovation*.

La *compétitivité-prix* est caractéristique de marchés de biens et de services relativement *simples* : les produits sont plus ou moins banalisés, leur qualité d'usage est peu sujette à variations ; la demande est déterminée essentiellement par le prix, selon un principe de coordination marchand. Si le contexte du marché est plutôt *stable*, il sera plus facile de standardiser le travail et de développer des économies d'échelle au sein d'un système technique rigide. Le marché sera alors plutôt oligopolistique (forte intensité capitalistique impliquant des barrières à l'entrée, relative prévisibilité de la demande, qui permet de planifier à moyen-long terme des projets d'investissements, et de s'engager dans des relations de long terme avec la force de travail). Au contraire, un environnement plus *instable*, avec des fluctuations imprévisibles de la demande, impliquera un mode d'organisation plutôt flexible (faible intensité capitalistique, atomisation de l'offre, horizon de court terme tant pour les investissements que pour la gestion de la main-d'œuvre). Mais la compétitivité par les prix n'est plus suffisante sur des marchés portant sur des produits ou des services plus complexes.

Dans un environnement *complexe* mais à peu près *stable*, la *compétitivité-qualité* repose sur l'adaptation précise de la production aux besoins (en termes de spécifications, de performances, de fiabilité, de délais… et de prix) d'une clientèle définie, voire d'un client particulier ; elle suppose la stabilisation de relations client-fournisseur, dans des réseaux reposant sur la confiance, la réputation (extension des relations de confiance à un univers plus large que celui des relations interpersonnelles : objectivation de marques, d'appellations, de labels…) [Eymard-Duvernay, 1989]. L'horizon des relations commerciales est donc plutôt de long terme. L'incertitude marchande peut alors être traitée par la construction de formes organisationnelles stables, appuyées sur le droit commercial (protection des marques, des brevets, respect des contrats…) ou sur la coutume.

Quand l'environnement est à la fois *complexe* et *dynamique*, la *compétitivité-innovation* est décisive. Elle repose sur la capacité à détecter ou à susciter une demande pour des produits « nouveaux » (au sens de non concurrençables par d'autres produits) ; l'innovation doit être à la fois technologique et commerciale. Rien ne sert de disposer d'une innovation radicale si elle ne détermine pas de nouvelles normes de consommation ou de production par le service qu'elle rend, le marketing et la publicité. La concentration est nécessaire car l'effort de recherche et développement est à la fois coûteux et risqué.

Les quatre modes de coordination interne

À chaque type de concurrence sur le marché correspond un mode de coordination interne particulièrement adapté parmi les quatre disponibles : c'est l'*hypothèse de congruence*.

Caractéristiques de l'environnement	*Stable*	*Dynamique*
Simple	Standardisation des procédés	Supervision directe
Complexe	Standardisation des qualifications	Ajustement mutuel

Que sont ces divers modes de coordination ? « L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle », mais concerne « paradoxalement » à la fois les organisations les plus simples (les « deux rameurs d'un canoë ») et la plus complexe (la NASA). « La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres ; […] on a en fait un cerveau qui contrôle plusieurs mains. » La standardisation, elle, coordonne les actions *a priori* : « La coordination des diverses parties est incorporée dans le programme dès la conception, et le besoin de communication continue s'en trouve réduit. »

La *standardisation des procédés* est réalisée « quand le contenu du travail

est spécifié ou programmé » ; la standardisation des résultats consiste à « spécifier à l'avance les dimensions du produit ou la performance à atteindre » ; la *standardisation des qualifications* résulte de la spécification préalable de la « formation de celui qui exécute le travail ».

On remarque, dans le schéma ci-dessus, que la standardisation des résultats n'apparaît pas parmi les modes de coordination internes à l'entreprise : c'est qu'il s'agit en fait d'une coordination de type marchand, entre unités de valorisation autonomes (ou *centres de profit*). La standardisation des résultats est caractéristique de la *structure divisionnalisée* — qui est en fait un regroupement de structures autonomes sous l'égide d'une direction générale ou d'une holding qui n'intervient pas dans l'activité courante de chaque division.

Deux de ces modes de coordination — supervision directe et standardisation des procédés — s'appuient donc principalement sur une rationalité instrumentale de l'action : le salarié obéira aux ordres ou suivra les consignes pour éviter les sanctions et obtenir son salaire. Les deux autres font appel largement à une rationalité d'ordre communicationnel. C'est évident pour l'ajustement mutuel — qui suppose soit une familiarité de type domestique, soit la possession partagée de repères, de codes, d'un langage spécifique, de normes sociales, bref, de dispositifs symboliques permettant la coordination de l'action. Mintzberg cite l'exemple de la NASA, où la culture du défi technologique et la fierté nationale sont des composantes essentielles de l'efficacité de la coordination interne.

La rationalité communicationnelle est également centrale dans l'efficacité de la standardisation des qualifications. Mintzberg relie explicitement la « standardisation des qualifications » et la « socialisation » : « On appellera formation les processus par lesquels sont enseignées les connaissances et les aptitudes liées au travail, et socialisation le processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation. Dans les deux cas il s'agit de l'"internalisation" par les individus de comportements standardisés » [1982, p. 110]. Formation et socialisation sont nécessaires quand le travail ne peut être rigoureusement formalisé d'avance, du fait de son imprévisibilité. L'approche technique et instrumentale des qualifications (considérées comme stocks de connaissances) est donc absolument insuffisante. La construction de la qualification est inséparablement un processus technique et social, et il faut une approche qui retrace la *double nature des qualifications* [Reynaud, 1989] : à la fois

dispositifs technico-institutionnels réducteurs d'incertitude et cadres de socialisation professionnelle pour les salariés. L'enseignement professionnel inculque bien, à la fois et indissociablement, les connaissances techniques et les normes éthiques du métier.

Le mode de coordination interne est fonction des interdépendances…

Le mécanisme de coordination interne que privilégiera l'entreprise dépend aussi en partie de son système technique. Deux paramètres sont utiles pour caractériser celui-ci : le *degré d'interdépendance* entre les différents travaux et le *degré de prévisibilité* du travail.

Quand la mise au travail de chaque salarié requiert relativement peu de capital fixe, que chaque poste de travail dispose d'un équipement autonome, tant techniquement (production isolable) qu'organisationnellement (approvisionnements sur stocks, par exemple), alors la productivité individuelle est facilement objectivable et dépend peu de celle des autres salariés. L'*interdépendance* signifie ici la nécessité d'une coordination étroite et consciente, par des actes de *communication* entre les opérateurs, pour l'exécution des tâches courantes. Au sein d'un établissement, un faible degré d'interdépendance permet la mise en place de systèmes de contrôle direct du travail individuel au niveau du poste de travail. La centralisation du système de contrôle peut être réalisée pour des motifs économiques (par exemple, un système informatique centralisé peut se révéler moins coûteux), mais n'est pas indispensable techniquement : un contrôle individuel de proximité par la hiérarchie peut se révéler suffisant.

Pour reprendre les termes consacrés de Joan Woodward [1965], ce contexte technique de faibles interdépendances peut être celui de la *production de masse* — où l'entreprise produit en grande série un produit banal en visant des économies d'échelle —, qui favorisera la standardisation des procédés, sous la forme, par exemple, d'une organisation taylorienne du travail ; la supervision directe ne sera pas pour autant éliminée, car elle reste utile pour pallier les insuffisances inévitables de la standardisation des procédés.

À l'inverse, quand le volume de capital fixe par salarié est élevé, quand les

procédés de production sont complexes et surtout quand la mise en œuvre des équipements exige l'intervention conjointe de plusieurs salariés au sein d'une équipe de travail, quand le système technique met en jeu des *interdépendances* immédiates non seulement entre salariés mais entre équipes ou entre services distincts, alors la communication est nécessaire pour répondre aux imprévus et ajuster mutuellement les plans d'action. Les performances individuelles sont plus difficilement objectivables, puisque interdépendantes ; en revanche les coûts de l'aléa, de la panne, de l'erreur humaine (involontaire ou non) sont très élevés. C'est typiquement le cas de la *production en continu* de Woodward. Mais ce contexte peut aussi refléter la *production à l'unité* — selon une compétitivité-qualité, où la production ne se fait que sur commandes de clients préalablement identifiés —, ce que Salais [1993] appelle *production dédiée*.

L'incertitude organisationnelle ne peut alors être levée par le seul contrôle du travail individuel. L'employeur ne peut se contenter de sanctions *a posteriori*, quand une erreur menace gravement la mise en valeur des équipements et parfois leur existence même. Il a besoin de dispositifs qui réduisent *a priori* l'incertitude : c'est la standardisation qui va alors jouer le rôle principal. Le type de standardisation adopté dépendra en partie de la « prévisibilité du travail » [Mintzberg, 1982], ou du « degré de routinisation des tâches » [Stinchcombe, 1990], qui constitue, après l'intensité capitalistique, le deuxième paramètre principal du système technique.

… Et de la prévisibilité du travail

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 l'effort individuel (le rythme physique de réalisation des tâches et de leur enchaînement, son intensité, c'est-à-dire la minimisation des « temps morts » dans l'activité productive) est le plus souvent un paramètre déterminant de la productivité [Stinchcombe, 1990]. Ce type d'organisation du travail résulte souvent d'un investissement 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 attribués pour chacun des gestes

élémentaires nécessaires en sont les principes de base, qui permettent la standardisation des procédés. Les salariés sont incités à respecter les temps alloués et les procédures officielles par des primes de rendement individuel et la supervision directe de leur hiérarchie.

En revanche, plus les activités des exécutants sont spécifiques au produit ou au service concrètement élaboré (« idiosyncrasiques », Williamson [1985], plus elles font appel à leur initiative, à leur créativité, à leur tour de main, à des savoirs complexes peu formalisés, plus elles sont imprescriptibles et imprévisibles, donc peu susceptibles de parcellisation et d'automatisation, plus le traitement de l'incertitude sur le résultat suppose celui, *a priori*, de l'incertitude sur la qualité du salarié. On sait que le travail réel s'éloigne toujours du travail prescrit, mais dans des mesures qui peuvent différer fortement : certains types de production se prêtent très mal à une prescription même peu stricte. Le bâtiment est un cas bien connu ; A. Stinchcombe décrit les tours de main qui font la différence entre un peintre expérimenté et un néophyte [1986], et qui se transmettent sur le tas : comment décider la qualité de peinture, le nombre de couches, l'épaisseur de chacune et le degré de dilution, en fonction du climat, de la qualité du support et du degré d'exigence du client, de façon à minimiser la dépense en temps et en peinture ?… En outre, l'automatisation, si elle permet de déqualifier les ouvriers, s'accompagne toujours de l'émergence de nouvelles catégories de travailleurs qui conçoivent, construisent, entretiennent et surveillent les équipements [Freyssenet, 1977]. Plus ces équipements sont onéreux, plus l'employeur a besoin d'une information fiable *a priori* sur la capacité de ces salariés à fournir effectivement la prestation attendue, notamment en cas d'imprévu, sur la qualité du « capital humain » qu'il mobilise. D'où l'investissement dans la construction de dispositifs technico-institutionnels qui fournissent cette information. De tels dispositifs s'appellent des « qualifications » [Stinchcombe, 1990].

Les qualifications *générales* sont produites à l'extérieur de l'entreprise : elles consistent en un ensemble de savoirs qui permettent de réagir de façon routinisée à des situations aléatoires, de sélectionner, au sein d'un répertoire formalisé et maîtrisé de réponses possibles, la ou les réponses adaptées à l'imprévu qui se présente. Les qualifications *spécifiques* reposent, au contraire, sur la connaissance par expérience d'un contexte technique et social spécifique (« idiosyncrasique »), et des réponses pertinentes à apporter aux divers aléas possibles dans ce contexte ; cette

pertinence est évaluée non en fonction de critères généraux et formalisés (techniques ou scientifiques), mais sur la base de succès et d'échecs antérieurs face à des événements similaires, qui donnent naissance à des critères empiristes, transmis en général par tradition orale informelle au sein du collectif de travail sous la forme de « trucs ». L'information sur la qualité du salarié, que fournit la qualification, n'est pas délivrée de la même façon dans les deux cas : les qualifications générales sont construites 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 dans la durée de la relation salariale. L'ancienneté est le meilleur signal de l'acquisition de ces qualifications spécifiques, car elle indique une adéquation entre le salarié, son environnement social et technique et son activité.

Une théorie qui ignore le pouvoir et les conflits

Pour synthétiser le lien entre les paramètres du contexte technique et les modes de coordination interne, remarquons que la prévisibilité du travail permet la standardisation des procédés, alors que son imprévisibilité appelle la standardisation des qualifications ; l'interdépendance nécessite souvent l'ajustement mutuel, alors que l'indépendance autorise la supervision directe. Le lien entre contexte technique et mode de coordination est donc complexe.

	Interdépendance	
Prévisibi-lité	*faible*	*forte*
forte	Supervision directe + standardisation des procédés	Standardisation des procédés + ajustement mutuel
faible	Standardisation des qualifications + supervision directe	Standardisation des qualifications + ajustement mutuel

Comme l'indique la théorie de la contingence, le mode de traitement de l'incertitude organisationnelle est déterminé par la nature de l'incertitude marchande : une stratégie de compétitivité-prix peut coller avec la

supervision directe et la standardisation des procédés, alors que la qualité suppose la standardisation des qualifications et/ou l'ajustement mutuel ; l'innovation, elle, nécessite ces deux derniers mécanismes — comme le montre Mintzberg en évoquant la NASA. La production tant de la qualité que de l'innovation implique par définition des activités à fort contenu cognitif et communicationnel, à l'opposé de la reproduction routinière de comportements programmés.

Pour utile qu'elle soit, la théorie des organisations manque cependant cruellement de toute dimension historique et critique. Sa nature fonctionnaliste la rend statique et incomplète. Les antagonismes potentiels entre les intérêts de l'organisation et ceux de ses membres ne sont pas perçus comme importants. Mintzberg consacre pourtant des développements à la question du pouvoir dans l'organisation ; mais sa conception du pouvoir est tout à fait curieuse. Il ne le conçoit pas comme la capacité d'un individu ou d'un groupe à contrôler la stratégie et les décisions en fonction de ses intérêts — et donc comme un élément décisif de la « dynamique des organisations » —, mais seulement comme un phénomène annexe qui vient ajouter son influence perturbatrice aux multiples « paramètres de contingence » de l'environnement. Ainsi le « goût du pouvoir manifesté par les cadres hiérarchiques » conduit « l'organisation à être plus centralisée qu'il n'est efficace ». L'aspiration au « pouvoir » est l'expression de passions humaines parasites et nuisibles à la rationalité économique et organisationnelle.

À l'inverse de Mintzberg, les radicaux américains, on l'a vu, ont le grand mérite de s'intéresser précisément à l'évolution historique de l'organisation du travail dans les entreprises industrielles de leur pays, et à l'interaction constante entre organisation du travail et luttes sociales. Mais Edwards [1979] néglige la nécessité de l'assentiment des salariés aux contrôles du travail. À l'exception du *contrôle bureaucratique* (*cf. supra*, chapitre 4, p. 107), ils ne peuvent résulter pour lui que de manipulations instrumentales imposées aux salariés. Mais l'histoire du syndicalisme et des relations sociales de production concrètes montre bien que les collectifs acquièrent une capacité d'action dont sont dépourvus les simples individus. D'où l'incertitude sociale, et la possibilité aussi bien du conflit que de la coopération.

Le traitement de l'incertitude sociale : la régulation sociale

Qu'elles prennent leurs racines à l'extérieur, ou qu'elles aient émergé des processus d'interaction entre les travailleurs dans le processus de travail, les communautés de travail produisent des normes sociales et sont définies par elles. Leurs membres utilisent quotidiennement ces normes pour coordonner leur action. À la limite, la coordination productive pourrait ne reposer que sur le jeu des incitations symboliques. Dans un régime de mobilisation *fusionnel*, les salariés s'identifient totalement à l'entreprise, sans aucune médiation. Ils mettent sans restrictions leurs ressources (informations, intelligence, créativité, disponibilité) au service de l'entreprise ; toutes leurs actions sont immédiatement (dans la limite de l'information disponible) fonctionnelles pour l'organisation. Le salaire, certes nécessaire à la survie des travailleurs, ne joue aucun rôle dans leur motivation. Ce cas, où le collectif est entièrement *subordonné* à la logique de l'organisation, est évidemment un cas extrême, rêve inaccessible d'un employeur paternaliste. Il peut concerner de toutes petites entreprises innovatrices (« start-ups ») rassemblant quelques inventeurs passionnés. Dans la quasi-totalité des situations, les collectifs sont déterminés relativement indépendamment des objectifs fonctionnels de la direction générale de l'entreprise : ils sont au moins partiellement *autonomes*.

La présence de collectifs actifs dans l'entreprise introduit alors une incertitude radicale. Par rapport à la rationalité instrumentale de l'accumulation, l'existence de ces collectifs constitue à la fois une *ressource* et une *menace*, irréductiblement liées. La *ressource* des motivations symboliques permet de surmonter les limites cognitives du management : alors même (et peut-être justement parce) qu'elle ne peut pas contrôler strictement le procès de travail, l'entreprise peut voir émerger une coopération fondée sur la rationalité communicationnelle du collectif. Mais elle suscite aussi la *menace* de voir l'orientation et les valeurs du collectif entrer en contradiction avec les nécessités de l'accumulation, que cela se traduise par une résistance passive ou par un conflit actif.

On ne peut donc pas analyser séparément coopération et conflit : formes de conflit et formes de coopération sont simultanément déterminées, puisqu'elles trouvent leur origine dans le même phénomène, le jeu d'une rationalité communicationnelle ancrée dans des collectifs de travail.

Les collectifs constituent des ressources de coopération…

Même dans des cadres d'organisation très strictement taylorisée du travail, les sociologues ont souvent observé que la production ne « sortirait » pas sans de multiples ajustements informels réalisés par les travailleurs en dehors de tout contrôle de leur hiérarchie, des formes élémentaires de coordination horizontale reposant sur des compromis tacites entre opérateurs de base, entre opérateurs et hiérarchie, et même fréquemment entre unités de production[11]. D'un point de vue strictement économique, la *régulation de contrôle* constituée par les règles salariales incitatrices, les dispositifs de contrôle technique et bureaucratique qui les accompagnent, ne fonctionnerait pas sans l'existence simultanée de *régulations autonomes* qui en pallient les inévitables insuffisances, et parfois même en détournent largement les modes d'exercice[12].

Ces *régulations autonomes* sont le fait des collectifs autonomes, ou *communautés pertinentes de l'action collective* [Segrestin, 1980], dans l'entreprise. Dans ce processus de création et d'adaptation de règles, souvent tacites et informelles, se définissent les droits et les devoirs des différents participants au collectif de travail : quelles attitudes (à l'égard de la hiérarchie, des collègues, des incidents de production…) sont légitimes et quelles autres sont proscrites, quel degré de latitude est toléré dans l'interprétation et l'application des règles de contrôle officielles. La nécessité de cette régulation autonome peut provenir des lacunes mêmes de la régulation de contrôle : les consignes et prescriptions ne sont jamais assez précises pour ne nécessiter aucune interprétation, ni suffisamment cohérentes pour n'appeler aucune violation.

… Mais aussi des sources de conflit

Le fait est que rien ne garantit *a priori* la fonctionnalité des processus de socialisation professionnelle relativement à la logique de l'accumulation : ce sont deux logiques d'action radicalement hétérogènes. Les salariés peuvent en effet mener collectivement des actions qui ne sont pas nécessairement de l'« intérêt » de chacun pris isolément, et encore moins de l'intérêt de l'entreprise : dissimuler à la hiérarchie des informations ;

faire passer la perfection technique avant la produc-tivité ; aménager à l'aide de complicités des espaces de « flânerie » ; ne pas dépasser certain volume de production par accord avec les collègues ; revendiquer des hausses de salaires ; refuser des changements de poste ou une restructuration ; faire grève… La grève, forme extrême du conflit, permet aux salariés sinon de suspendre la contrainte systémique qui pèse sur eux, du moins de l'équilibrer en faisant jouer en leur faveur une autre contrainte systémique, qui pèse, elle, sur l'entreprise : l'incertitude marchande. Car une grève prolongée laisse les concurrents prendre des parts de marché, affaiblit la confiance ou le prestige dont jouit l'entreprise auprès de ses clients, et peut compromettre sa viabilité même.

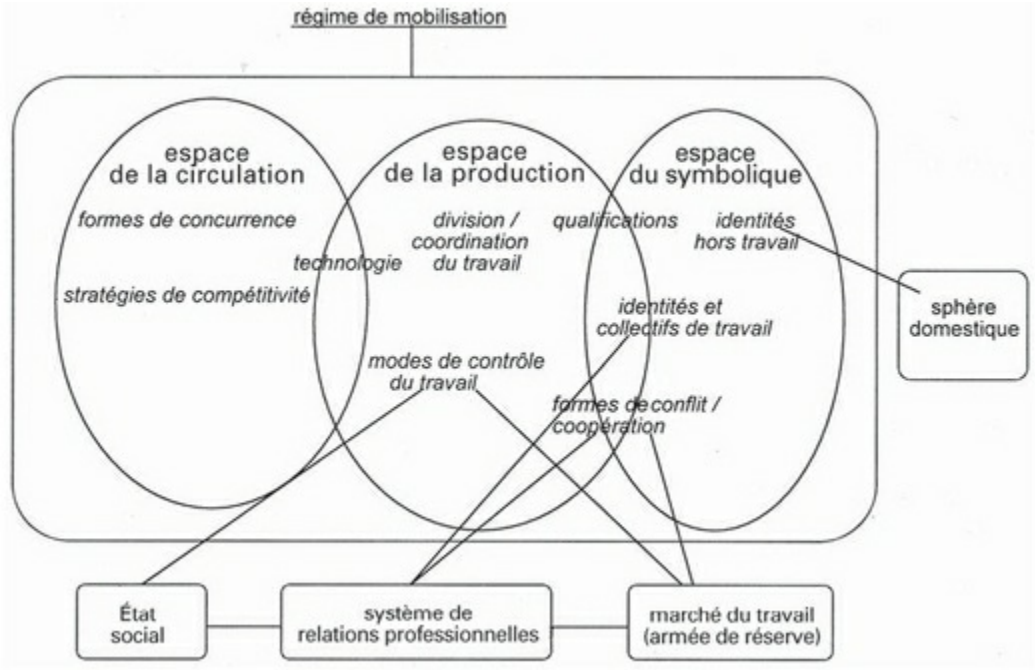
C'est donc la *menace :* l'irruption de la dynamique de la socialisation professionnelle au cœur de la mise en valeur du capital crée une incertitude majeure. D'où la nécessité pour le capital de régler ses rapports avec cette dynamique qui lui est étrangère. L'employeur peut chercher à constituer l'entreprise comme *communauté pertinente de l'action collective* dominante, voire unique ; mais il peut rarement empêcher la formation et la reproduction d'autres communautés — et il n'y a pas toujours intérêt, puisque la communauté est la seule source possible de la coopération productive. D'où le défi de la production de la coopération, régler les multiples conflits potentiels : *1)* entre les logiques et valeurs des diverses communautés pertinentes ; *2)* entre la logique de chaque communauté et celle de l'accumulation.

La *régulation sociale* est donc l'ensemble des procédures et des institutions qui canalisent ces phénomènes, leur donnent forme et leur confèrent une prévisibilité relative. Les actions conflictuelles sont de deux types : les actions informelles ou spontanées, expression, non nécessairement fonctionnelle relativement à la logique instrumentale de l'accumulation, des règles que se sont données des collectifs ; et les actions officielles menées dans le cadre des *institutions de relations professionnelles* (IRP) — syndicats, instances représentatives… Les secondes, pour la plupart, sont protégées par le droit du travail, du moins dans les démocraties industrielles. Les premières, de par leur caractère informel voire tacite, sont souvent difficilement détectables par la hiérarchie, et encore plus difficilement sanctionnables. Leur spontanéité les rend aussi moins prévisibles (et peut dans des cas extrêmes les amener à l'initiative de la violence). Les IRP sont donc des outils de l'articulation entre logiques d'action autonomes qui permettent de réguler le conflit, de

lui donner un cadre prédéfini et d'assurer une prévisibilité de ses formes (sinon de son intensité) [Hyman, 1989].

Les régimes de mobilisation : Structure théorique générale

Un diagramme synthétique permet maintenant de présenter la structure d'un *régime de mobilisation de la force de travail :* système technique, organisationnel et social, inséré sur un marché, encadré par des règles et des institutions étatiques, et qui organise les conditions de la transformation de la force de travail en travail effectif (*cf.* figure *infra*).



Notre schéma s'inscrit certainement dans la longue tradition des auteurs — en particulier de sociologie industrielle [Desmarez, 1986] — qui soulignent l'hétérogénéité radicale entre logique économique et logique sociale. Mais nous nous écartons de cette tradition sur un point essentiel : nous refusons précisément d'opposer ces deux types de rationalité. Pour nous, elles doivent au contraire s'articuler étroitement *aussi bien pour la performance économique que pour la cohésion sociale*. La plupart des auteurs seraient d'accord avec C. Morel pour décrire les *modèles de gestion du personnel* comme un « compromis entre un principe

économique dominant (pour les employeurs) et un principe protectionniste dominant (pour les salariés) » [Morel, 1981, p. 224]. Pour nous, au contraire, les identités fournies par les collectifs de travail ne sont pas seulement des sources de protection pour les salariés[13], mais aussi des ressorts de la performance. Symétriquement, les règles « économiques[14] » ne sont pas les seules sources de l'efficacité économique. Elles ne sont efficaces que dans la mesure où elles s'insèrent dans des normes et des institutions sociales qui assurent leur légitimité, ou tout du moins l'assentiment ou la résignation (*compliance*) des salariés à leur fonctionnement. Ainsi, le mode de contrôle du travail (la régulation de contrôle) doit être cohérent avec le type d'identité et d'organisation collectives des salariés (la régulation autonome) : des salariés munis d'une forte identité collective peuvent, par exemple, refuser collectivement des règles de contrôle incompatibles avec la représentation qu'ils ont de leur dignité. La rencontre, dans la production, des modes de contrôle avec les collectifs de travail et les normes sociales dont ils sont porteurs donne naissance à des formes spécifiques de conflit et d'assentiment-résignation. Pour assurer la reproduction du capital, il faut qu'en résulte un comportement des salariés — par exemple un *turn-over* accéléré ou bien, au contraire, un attachement des salariés à l'entreprise ou au métier — qui à son tour soit cohérent avec la stratégie de compétitivité de l'entreprise et ses contraintes technologiques.

Le régime de mobilisation de la force de travail ainsi défini est donc une *institution*, c'est-à-dire un ensemble articulé de règles, qui assure une cohérence entre les exigences de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé, et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise ; il produit ainsi la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur propre exploitation. Mais le fonctionnement de cette institution ne peut se comprendre que dans un contexte plus large mettant en jeu d'autres sphères d'action. Ainsi, comme le montre Burawoy, le passage des régimes despotiques aux régimes hégémoniques est rendu nécessaire par l'émergence de l'action collective des travailleurs, ainsi que par la sécurité et le pouvoir de négociation que leur confèrent les *institutions de relations professionnelles* et l'intervention de l'État dans les relations de travail. Par ailleurs, la structuration du marché du travail — son degré de dualisme, ou l'existence d'un chômage de masse, bref les formes de l'*armée industrielle de réserve* — va largement influer sur la capacité des travailleurs à résister individuellement et collectivement aux modes de contrôle du travail mis en

place par les entreprises. Enfin, l'évolution des rapports sociaux dans la *sphère domestique* — par exemple le recul de l'assignation prioritaire aux femmes des tâches domestiques — vient modifier les identités hors travail, et donc par répercussion les identités au travail. Toutes ces sphères d'action extérieures à l'entreprise, où les acteurs de l'entreprise peuvent puiser des ressources matérielles ou symboliques, interviennent dans l'explication des conditions de fonctionnement et d'évolution des régimes de mobilisation à l'œuvre dans la sphère productive. Mais revenons pour l'instant sur ce qui constitue le cœur de notre sujet, l'entreprise et ses tensions internes.

L'élargissement de la théorie de la contingence

En théorie des organisations, la *théorie de la contingence* énonce les liens entre le type d'environnement de l'organisation (les *facteurs de contingence*) et la nature des mécanismes internes de coordination efficaces — dans notre vocabulaire, entre modes de traitement de l'incertitude marchande et de l'incertitude organisationnelle. Elle fournit les conditions de cohérence interne qui permettent de modéliser des idéauxtypes organisationnels viables, ou du moins de rationaliser les types organisationnels issus de l'observation empirique. Notre principal apport est de l'élargir à la prise en compte de l'incertitude sociale, pour établir les conditions de cohérence entre les modes de traitement des trois types d'incertitude ; l'irruption de l'histoire et des conflits vient dès lors radicalement transformer une approche antérieurement statique et fonctionnaliste.

L'élargissement conceptuel va dans deux directions. En premier lieu, à partir des modes de traitement de l'incertitude organisationnelle : certains contextes techniques et organisationnels sont plus propices que d'autres à l'émergence de collectifs. En second lieu, vers les modes de traitement de l'incertitude marchande : la menace-ressource que peut constituer pour l'entreprise la mobilisation d'un agir normatif ou communicationnel entre membres d'une communauté offre un bilan coût-avantage fort différent pour l'entreprise selon la nature de sa stratégie compétitive.

D'une part, un contexte organisationnel de fortes interdépendances entre salariés est favorable à la constitution de collectifs de travail, d'autant plus

que des qualifications élevées sont également nécessaires pour mettre en œuvre ce type d'équipements. En effet, l'activité requérant un haut niveau de formation et l'établissement d'une communication permanente entre travailleurs, les processus de *socialisation communautaire* des salariés, hors de l'entreprise (dans les institutions de formation) ou lors du travail lui-même, sont alors plus intenses. De même, on a vu que l'ancienneté de l'entreprise et la stabilité des équipes de travail favorisaient la constitution de collectifs.

D'autre part, les entreprises insérées dans des contextes concurrentiels qui appellent précisément l'ajustement mutuel et/ou la standardisation des qualifications, c'est-à-dire ceux où les facteurs déterminants sont *qualité* et *innovation*, ne peuvent se dispenser des collectifs — quitte bien sûr à tenter d'en limiter les aspects dysfonctionnels. Quant aux entreprises orientées principalement vers une compétitivité-prix, elles chercheront à éviter l'affirmation ou la reproduction de collectifs de travail. Si elles n'y parviennent pas — par exemple, du fait d'interdépendances productives ou bien de contingences historiques —, elles tenteront d'en circonscrire étroitement le champ d'action et l'autonomie.

Le tableau p. 175 dresse la typologie des régimes de mobilisation que la modélisation théorique précédente a permis de dégager. Il attribue à chacun un intitulé qui sera justifié dans le chapitre 7. La théorie des organisations nous a aidé à situer de façon abstraite et générale les données du problème de la mobilisation de la force de travail, la nature des paramètres et des contraintes que toute solution durable doit respecter. Mais elle n'explique ni l'essor d'une configuration précise à un moment historique donné, ni son déclin. Seule la prise en compte de la dynamique globale — économique, technologique, sociale et politique — de la société capitaliste au sein de laquelle les entreprises se meuvent peut permettre de comprendre l'émergence, l'efficacité relative et les limites de chacune.

Une petite modélisation axiomatique

Les trois dimensions du problème de la mobilisation de la force de travail — les incertitudes marchande, organisationnelle et sociale — définissent un espace tridimensionnel ; chaque axe de cet espace comporte plusieurs positions possibles, évoquées ci-dessus.

— Espace concurrentiel : prix/ qualité/ innovation (3 positions).

— Espace organisationnel : in(ter)dépendance, (im)prévisibilité (4 positions).

— Espace social : atomisation/ collectif subordonné/ collectif autonome (3 positions).

Ce qui définit un espace à 3 x 4 x 3=36 positions possibles *a priori*.

On peut réduire cette diversité en utilisant cinq hypothèses construites à l'aide des conditions de congruence définies par la *théorie de la contingence élargie*.

— Hypothèse 1 : on peut (au moins provisoirement) unifier les deux stratégies de compétitivité *hors prix*.

— Hypothèse 2 : cette stratégie *qualité-innovation* est incompatible avec un travail routinisé, alors que la stratégie *prix* nécessite un travail prévisible.

— Hypothèse 3 : la stratégie *hors prix* n'est guère influencée par le degré d'interdépendance.

— Hypothèse 4 : de fortes interdépendances favorisent l'émergence d'un collectif et donc d'identités collectives affirmées (*non 1*).

— Hypothèse 5 : une stratégie *prix* et de faibles interdépendances ne laissent pas de place à des collectifs autonomes (*non 2*).

Ces hypothèses permettent de dégager 7 configurations structurelles viables à partir des 36 possibles[a]

Tableau synthétique des régimes de mobilisation

Type de concurrence	*Type de technologie*	*Identités collectives*		
		faibles	*subor-données*	*autonomes*
Prix	lourde (interdépendance)	(non 1)	fordiste IBM	fordiste Billancourt
	légère	marchand	paternaliste	(non 2)
Qualité - innovation		néo-libéral	toyotiste	professionnel

[<< Table des matières](#) / [Chapitre IV >>](#)

---

[1] C'est l'un des désaccords qui nous opposent à l'analyse « régulationniste », laquelle tend de plus en plus à rejeter l'idée d'une structure permanente du mode de production capitaliste, et à affirmer la radicale hétérogénéité des divers modes de régulation. Nous préférons en cela rester fidèle à l'approche marxiste, qui — au-delà des polémiques sur la théorie de la valeur — constitue un cadre à la fois robuste et souple.

[2] Ramaux [1996] définit l'institution comme un « ensemble de règles faisant système dans la mesure où il est doté d'une certaine cohérence » (p. 327) (précisons que ces règles régissent des rapports sociaux) ; l'organisation est alors un « ensemble formalisé aux frontières identifiables », et l'entreprise est une organisation « qui se singularise par une fontion — l'usage de ressources pour la production d'autres ressources » (p. 329).

[3] Le principal apport de cette théorie est la distinction entre la force de travail, ensemble de capacités et de potentialités qu'un salarié met à disposition d'un capitaliste en échange d'un salaire, et le travail, processus de mise en œuvre ou produit de cette force. La plus-value, source du profit, est l'excédent de la valeur du travail sur celle de la force de travail.

[4] Le simple soupçon qu'une reprise de la croissance et de l'emploi pourrait se traduire par un regain des revendications salariales, une poussée inflationniste, et une baisse de la valeur réelle des actifs ou de la part des profits dans la valeur ajoutée, suffit à déclencher des mouvements de capitaux qui contraignent les autorités monétaires à augmenter les taux d'intérêt ; comme l'ont montré récemment divers épisodes de chute des cours de Wall Street après publication des chiffres indiquant une baisse du chômage aux États-Unis [London, 1996].

[5] L'apport majeur de Théret [1992] est de montrer, contrairement à la vulgate marxiste traditionnelle, que l'État est doté d'une logique propre : il n'est pas « au service du capital », mais il doit favoriser le bon déroulement de l'accumulation pour se reproduire et accumuler les ressources de pouvoir.

[6] Le concept d'« incertitude » est utilisé de façon extensive dans la littérature économique récente. L'approche dominante est de type cognitiviste : l'incertitude vient de l'asymétrie d'information ou du caractère non probabilisable des événements futurs. Pour nous, au contraire, l'incertitude provient du caractère conflictuel des rapports marchand (concurrence entre producteurs) et capitaliste (antagonisme entre patron et travailleurs pour l'incertitude organisationnelle, entre patron et collectif des salariés pour l'incertitude sociale).

[7] On sait que, si le prix est en général une information non ambiguë, il n'est pas pour autant en lui-même significatif pour l'agent qui doit prendre une décision d'achat : le prix ne fait sens qu'en relation avec la qualité du produit. Or l'appréciation de la qualité ne peut résulter que d'une construction sociale : si la qualité est définie comme l'adéquation d'un produit aux nécessités de ses utilisateurs, ceux-ci ne peuvent en juger *a priori* que sur la base de critères (réputation, marque, normes industrielles…) élaborés au cours d'une histoire antérieure de transactions et de consommations. Les économistes conventionnalistes [Eymard-Duvernay et Favereau, 1991] ont montré qu'un marché ne peut se constituer que si des dispositifs cognitifs collectivement reconnus par les agents permettent de stabiliser la définition de la qualité du produit, et donc de faire du prix une information significative. Contrairement aux présupposés néo-classiques, la qualité et la définition même du produit ne sont pas des « données ».

[8] Qui agissent, comme le disait Marx, comme des « forces coercitives externes » sur chaque capitaliste individuel par le jeu de la concurrence.

[9] Marx reconnaît que « la direction capitaliste, quant à son contenu, a une double face parce que l'objet même qu'il s'agit de diriger est, d'un côté, procès de production coopératif et, d'un autre côté, procès d'extraction de plus-value » ; mais il résout immédiatement et sommairement cette dualité en concluant que « la forme de cette direction devient nécessairement despotique » [Marx, 1867, livre I, t. II, p. 24].

[10] Sans compter que l'employeur aussi appartient souvent à une (des) communauté(s), extérieure(s) à l'entreprise, dont les normes interfèrent avec la rationalité de l'entreprise.

[11] Une illustration particulièrement réussie au plan littéraire se trouve dans Linhart [1978].

[12] C'est ce que ne voit absolument pas Braverman [1974], pour qui, de façon unilatérale, « puisque les travailleurs ne sont pas détruits en tant qu'êtres humains mais seulement utilisés de façon inhumaine, leurs capacités critiques, intelligentes et conceptuelles, bien qu'avilies et diminuées, demeurent toujours une menace pour le capital » (p. 139).

[13] Donc de « rigidités » pour l'entreprise… Le livre de Morel, description savoureuse des espaces de liberté qu'avaient conquis les ouvriers dans les usines françaises à la fin des années soixante-dix, semble aujourd'hui bien daté de ce point de vue…

[14] Morel en dresse la liste suivante : « respect de la loi de l'offre et de la demande de travail, attribution sélective des récompenses en fonction des résultats, valorisation de l'initiative individuelle, libre concurrence, sélection des compétences, etc. » [1981, p. 224].

[a] Coutrot [1996] utilise des indicateurs issus des enquêtes *REPONSE* et *Coût-Structure des salaires* pour valider statistiquement ces cinq hypothèses.

4. La mobilisation à travers l'histoire

<< Table des matières

Au-delà de ses structures générales invariantes, le capitalisme est passé par des phases successives fortement contrastées. Chacune de ces grandes périodes historiques se caractérise par un ensemble particulier de formes institutionnelles — et donc un régime spécifique de mobilisation de la force de travail[1].

Les périodisations du capitalisme, de kondratieff a dockès et rosier

Des *stades* de Lénine et de Hilferding et des *cycles longs* de Kondratieff aux *modes de régulation* d'Aglietta et de Boyer, en passant par les *structures sociales de l'accumulation* d'Edwards, de Gordon et de Reich, ou les *ondes longues* de Mandel, la concurrence est vive en matière de périodisation du capitalisme. Nous reprendrons ici la présentation en termes d'*ordres productifs* de Pierre Dockès et de Bernard Rosier [1983], qui constitue une tentative particulièrement réussie pour intégrer les dynamiques techniques, économiques et sociales dans un mouvement historique global. Rejetant tout déterminisme unilatéral, ces auteurs s'inspirent heureusement du projet marxien du *Manifeste communiste* : rendre compte de la dynamique sociale et économique à travers le prisme de la lutte des classes, dont l'issue n'est jamais prédéterminée.

Une phrase synthétise à l'extrême leur approche : « Fluctuations économiques, morphogenèse du capitalisme et périodisation de son histoire sont trois processus fondamentalement interreliés qui se génèrent mutuellement » [Dockès et Rosier, 1983]. Par *morphogenèse du capitalisme*, il faut entendre l'accouchement de formes institutionnelles qui typent les rapports économiques et sociaux à une époque donnée. Dockès et Rosier partent de la tradition d'analyse économique des *cycles longs*, dans la lignée des Russes Parvus [1896] et Kondratieff [1926, 1992]. Ces travaux s'appuient sur le constat statistique d'une alternance de phases longues (de l'ordre de plusieurs décennies) d'expansion et de

stagnation[2]. Pendant la phase expansive de l'onde longue, les booms cycliques de moyen terme analysés par Marx sont longs et vigoureux, et les récessions de courte durée ; à l'inverse, pendant la phase récessive, les booms conjoncturels sont brefs et les récessions profondes. La chronologie couramment admise de ces cycles longs est la suivante :

	Phase expansive	*Phase récessive*
1er cycle long	1789-1816	1817-1849
2e cycle long	1850-1873	1874-1895
3e cycle long	1896-1919	1920-1940
4e cycle long	1941-1973	1974- ?

Chacun de ces cycles correspond, au-delà des fluctuations des agrégats statistiques, à l'émergence puis au déclin d'un *ordre productif*, qui réunit et articule quatre caractères majeurs :

- un *mode d'accumulation du capital*, ou *régime d'accumulation*, caractérisé principalement par le type de structures industrielles et financières et par le type de rapport salarial dominants ;
- un *type de forces productives matérielles mises en œuvre*, et principalement la base technique et le mode d'organisation du travail : Dockès et Rosier refusent toutefois de donner un rôle autonome décisif aux innovations techniques et organisationnelles, celles-ci ne pouvant se développer que pour autant qu'elles sont utilisées par les groupes et les classes en lutte, et servent leurs objectifs du moment (ainsi, la vague de concentration au tournant du siècle et l'expansion des méthodes tayloriennes aux États-Unis sont expliquées non principalement par leur supériorité productive intrinsèque et la vertu des économies d'échelle, mais d'abord par l'impérieuse nécessité pour les capitalistes de réduire et de rendre docile une main-d'œuvre ouvrière qualifiée qui, organisée en syndicats de métier, avait menacé la survie même du régime

capitaliste lors d'insurrections révolutionnaires, en 1877 et 1886) ;
- un *type de division du travail à l'échelle mondiale*, avec une « économie-monde » hiérarchisée et organisée autour d'une économie dominante, l'Angleterre puis les États-Unis ;
- une *procédure spécifique de régulation économique et sociale* : la régulation marchande au xixe siècle, la régulation monopoliste et étatique au xxe siècle garantissent la perpétuation des traits fondamentaux précédents, en les articulant de façon cohérente.

Les dépressions longues sont alors comprises comme des « temps de mutation de l'ordre productif », de « genèse des formes nouvelles du capitalisme », qui viennent « résoudre les contradictions engendrées par le processus d'accumulation luimême lors des phases d'expansion longue » [Dockès et Rosier, 1983, p. 180-188]. Mais la crise est un processus incertain : « Il n'y a pas de nécessité structurale que cette recherche aboutisse : Phénix peut ne pas renaître de ses cendres » [p. 187].

En effet, concernant l'enchaînement des cycles longs, deux types de positions s'affrontent. Certains, suivant Kondratieff et Schumpeter, pensent que les mêmes causes — l'éclosion, la maturation et le déclin d'une révolution technologique — expliquent les phases longues expansives et dépressives, et leur attribuent un caractère quasi automatique, ou du moins déterministe. Ainsi, l'émergence de la révolution informationnelle dans les années quatre-vingt fournirait les bases d'une nouvelle croissance durable. Les autres, suivant Trotski [1921], estiment au contraire qu'une asymétrie fondamentale existe entre les deux types de phase ; ainsi, pour Mandel [1980], le passage de l'expansion à la dépression obéit à des mécanismes « endogènes » — qui renvoient aux contradictions fondamentales du capitalisme —, alors que l'essor d'une nouvelle phase expansive dépend d'un choc « exogène » (l'impérialisme en 1895, le fascisme et la guerre en 1940-1945). Le terme d'*ondes longues* est alors préféré à celui de *cycles*, à la connotation trop mécanique.

Dockès et Rosier, quant à eux, rejettent aussi bien les explications déterministes et technologiques que la thèse des chocs exogènes. Les nouvelles formes institutionnelles du capitalisme ont leur genèse dans les luttes sociales et les expérimentations tâtonnantes menées par les acteurs sociaux, incluant l'État, au cours de périodes charnières marquées par de grands conflits sociaux et militaires. Refusant la dichotomie

« économique/social », « endogène/exogène », ils montrent, en combinant analyse historique et économique, l'existence d'une « interaction dialectique puissante entre faits "techniques", "économiques" et "sociaux", dont le facteur dominant est constitué par les luttes sociales » [1983, p. 183][3]. Certes, l'issue en est essentiellement incertaine, comme le pense Mandel ; mais aucun des événements majeurs du processus ne peut être qualifié d'exogène.

Un *ordre productif* doit donc posséder une cohérence d'ensemble qui soutienne une onde longue expansive : il doit permettre le fonctionnement sur moyen-long terme d'un *régime d'accumulation* relativement équilibré articulant rapport salarial, formes de la concurrence, rapport monétaro-financier et division internationale du travail. L'onde longue expansive de l'après-guerre reposait sur l'ordre productif *fordiste*, et notamment sur la configuration fordiste du rapport salarial. Toutefois, aucun ordre productif ne fait table rase du passé : dans leur succession historique, l'émergence et la domination d'une forme spécifique (par exemple la généralisation d'un mode d'organisation ou de rémunération du travail) n'éliminent pas nécessairement les formes précédentes, qui peuvent subsister dans des secteurs entiers de l'économie. Notre analyse empirique du chapitre 2 en témoigne : toute formation sociale concrète comporte des formes issues de divers types historiques de rapport salarial, même si l'une d'elles prédomine. Tout comme le développement capitaliste lui-même, le développement d'un ordre productif spécifique est *inégal et combiné* [Trotski, 1975][4].

Un ordre productif nouveau connaît une extension universelle de par l'efficacité concurrentielle des entreprises du pays *leader* — technologie, formes d'organisation du travail — et, secondairement, de par son pouvoir d'influence et d'attraction idéologique[5]. Mais il connaît aussi une grande diversité de concrétisation selon les réalités nationales : son développement est inégal et combiné non seulement à l'intérieur d'une formation sociale nationale, mais à l'échelle internationale. Le modèle « idéal-typique » est absorbé, interprété et altéré dans les différentes formations sociales en concordance avec la configuration spécifique des traditions, des institutions et des conflits sociaux ; cette digestion peut accentuer certains traits du modèle et en contredire d'autres… Boyer et Orléan [1992] montrent ainsi comment la « convention fordiste » telle qu'elle s'est réellement implantée aux États-Unis différait du projet de Ford — principalement du fait que l'émergence de puissants syndicats

d’industrie dans les années trente et quarante en rendait obsolète la vision paternaliste —, tandis que sa greffe dans le Japon de l’après-guerre a produit un système curieusement plus proche du projet initial, notamment après l’écrasement des syndicats indépendants dans les années cinquante[6].

Il ne s’agit pas ici de donner une description complète de la genèse de chacune des configurations particulières : il faudrait pour cela une véritable synthèse historique qui dépasserait l’ambition de ce travail[7]. Les références factuelles qu’on va proposer ne prétendent pas constituer une histoire des régimes de mobilisation et des ordres productifs, mais cherchent plus modestement à situer les circonstances qui ont présidé à la cristallisation de régimes particuliers, à des moments décisifs de l’histoire du capitalisme dans certains pays clés (Grande-Bretagne, France, États-Unis, Japon).

Pour chaque régime mis en évidence au niveau théorique, on commencera donc par caractériser très succinctement les conditions sociohistoriques de son émergence, avant d’étudier ses conditions d’efficacité, ses contradictions internes et ses limites spécifiques.

Le régime paternaliste de mobilisation

Le régime paternaliste repose sur une configuration fort ancienne historiquement, probablement la plus ancienne, si l’on se réfère aux formes d’organisation traditionnelle de la production agricole ou artisanale, fonctionnant en quasi-autarcie ou pour des marchés de proximité immédiate. La figure du petit patron, commerçant, artisan ou industriel, qui met directement la « main à la pâte » assisté d’un ou de quelques aides familiaux, apprentis ou salariés, n’appartient pas à notre champ d’étude : la dynamique de ces entreprises est celle de la reproduction simple, de la petite production marchande, non du rapport capitaliste de production. En tant que régime de mobilisation de la force de travail, le rôle du régime paternaliste est le plus souvent resté assez marginal, même si, parfois les capitalistes ont tenté de l’implanter à grande échelle. Il repose sur les principes de cohésion de la famille patriarcale : l’autorité du chef découle de la division sexuelle et familiale des rôles, sanctionnée par la tradition et inculquée par la socialisation primaire ; cette autorité est aussi

économique, car elle s'exerce sur la gestion de l'éventuel patrimoine — pas de façon complètement discrétionnaire, le rôle de la femme étant souvent capital. En contrepartie de cette autorité absolue, le chef subvient aux nécessités des membres de la famille en toutes circonstances.

L'entreprise paternaliste fonctionne en reproduisant métaphoriquement ce modèle : les relations de travail se fondent sur un contrôle simple de nature autoritaire tempéré 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, sans nécessité d'institutions spécifiques. La très 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 établis entre l'entreprise et ses clients par la répétition d'interactions de proximité. Les moyens du travail sont relativement simples et peu coûteux ; la qualification, de nature idiosyncrasique, se transmet par apprentissage informel, par osmose entre le patron et l'apprenti, et n'a qu'une reconnaissance locale — bien que le phénomène de *réputation* puisse exceptionnellement lui faire dépasser ce cadre limité.

Lors des débuts de la grande industrie, aussi bien au Royaume-Uni qu'aux États-Unis ou en France, nombres d'employeurs, à la recherche de « techniques disciplinaires » [Gaudemar, 1982], tentent spontanément de s'inspirer des principes de l'économie domestique pour asseoir l'ordre dans l'usine. En France, la discipline paternaliste organise la *soumission réelle* des ouvriers des mines, de la métallurgie ou du textile. La ville-usine de Villeneuvette décrite par A. Audiganne [cité par Gaudemar, 1982, p. 46] en est un exemple extrême mais non aberrant.

La ville-usine de Villeneuvette

> À l'origine manufacture royale fondée sous Colbert pour la fabrication des tissus destinés aux uniformes militaires, « la commune de Villeneuvette est tout entière dans la fabrique : église, mairie, maison du patron et maisons des ouvriers sont renfermées dans les mêmes

murailles et appartiennent au même propriétaire. La place est entourée de remparts crénelés avec des redoutes de distance en distance […] ; une fois le pont levé et la poterne close, on ne saurait plus y rentrer. […] Le chef y garde en effet quelques attributs du patriarche et du père ; mais son rôle n'est pas un rôle inactif. S'il confère des droits étendus, ce rôle impose de continuels devoirs ; il prescrit comme dans une famille des sacrifices que réclame l'intérêt de chacun des membres de la communauté » (A. Audiganne, *Les Populations ouvrières et les industries de la France dans le mouvement social du Xixe siècle*, Paris, 1860).

Aux logements gratuits, assurance maladie et retraite, s'ajoutent des dispositifs plus originaux, comme la fermeture de l'unique cabaret à 21 heures, l'obligation de rentrer le soir avant la fermeture du pontlevis, l'interdiction de se marier avant un certain âge et d'avoir des enfants illégitimes, sous peine de renvoi… Alors que les ouvriers de la ville voisine de Lodève s'insurgèrent en 1848 et participèrent à de nombreuses émeutes, ceux de Villeneuvette, « contents de leur sort, faisaient cause commune avec leur chef » (*op. cit.*).

Loin d'être un exemple isolé, ce cas reflète une option fondamentale du patronat français au XIXe siècle pour une domination à caractère totalitaire de la main-d'œuvre, du berceau à la tombe. Freyssinet [1982] décrit le dispositif qui faisait du Creusot une ville-usine entièrement contrôlée par Schneider : en 1900, l'entreprise assurait à ses 14 000 salariés (soit 80 % de la population active locale) le logement, la santé et la protection sociale, les loisirs, l'enseignement pour les enfants… Une politique antisyndicale rigoureuse complétait le dispositif intégrateur.

L’analyse des règlements d’atelier édictés unilatéralement par les capitalistes[8] montre bien que les patrons connaissaient le point faible de cette « féodalité capitaliste » [Gaudemar, 1982] : l’affirmation de collectifs autonomes et du syndicalisme a amené en général une forte remise en cause de ces formes de mobilisation paternaliste dans la grande industrie.

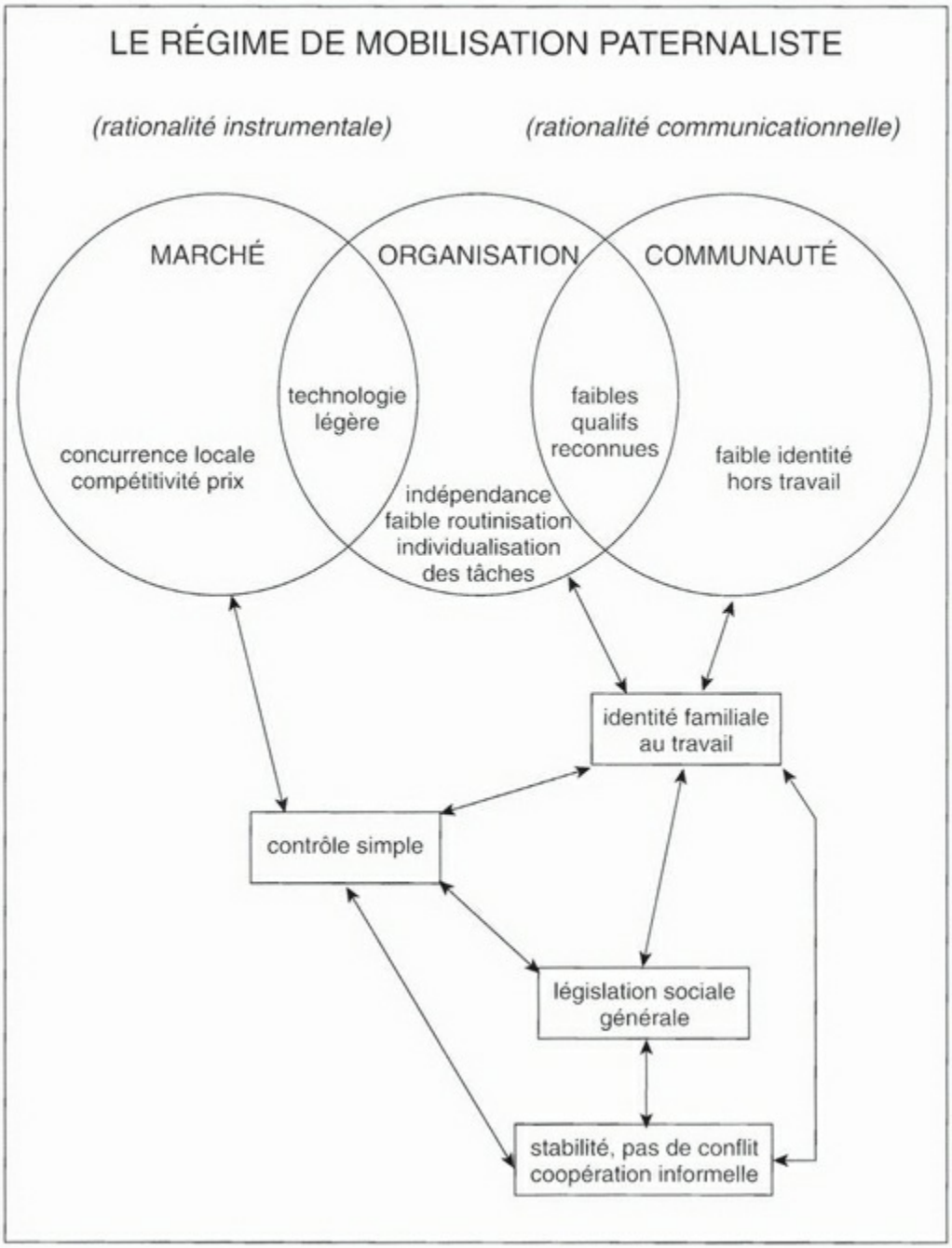
Le régime paternaliste, en effet, est à la longue peu adapté à un contexte de grande entreprise, de marchés stables et de fortes interdépendances entre salariés, car tous ces traits favorisent l’émergence de collectifs autonomes. C’est pourquoi le schéma type de ce régime (*cf. infra*) indique la nécessité d’un contexte organisationnel compétitif, de faible intensité capitalistique et d’individualisation du travail. Par ailleurs, il nécessite, pour fixer les salariés, que *l’extérieur soit hostile* ou, en tout cas, beaucoup moins accueillant : l’absence de protection sociale générale, l’existence d’un chômage de masse ou d’un secteur concurrentiel à forte insécurité d’emploi sont de puissants facteurs d’attachement des salariés. Tout cela explique le caractère relativement limité et marginal de ce régime dans le capitalisme de la maturité — bien que certaines grandes entreprises françaises, telles que Citroën, Michelin et Schneider, l’aient prolongé loin dans le xxe siècle. Une reformulation radicale de ce régime a émergé entre-temps au Japon, qu’on décrira sous les traits du régime toyotiste.

Néanmoins, le régime paternaliste demeure bien vivant dans la France des PME de la fin du xxe siècle : la structure patriarcale du capitalisme français se répercute jusqu’aujourd’hui, sous des formes parfois étonnamment modernes (*cf.* encadré *infra*).

Le régime professionnel de mobilisation

Comme le régime paternaliste, le régime professionnel trouve ses principes dans un schéma bien antérieur à l’essor du rapport de production capitaliste ; toutefois, l’institution dont s’inspire le régime professionnel n’est plus la famille, mais la corporation. La corporation — ou le métier — est une institution sociale dont les règles fondatrices régissent des pratiques professionnelles, attachées à une place particulière dans la division sociale du travail. Ces pratiques se constituaient autrefois sur des tours de main, des savoir-faire empiriques, acquis par une longue initiation sur le tas (auprès d’un maître), et liés à une spécialité bien définie —

cordonnier, tonnelier, tisserand, etc. Elles tendent aujourd'hui à s'appuyer sur des compétences scientifiques spécialisées, sanctionnées par une formation poussée. Le métier, comme toute institution, est donc un ensemble de règles, qui souvent s'incarnent dans des organisations spécifiques, mais dont certaines peuvent aussi demeurer tacites et informelles. Ces règles précisent qui peut accéder au statut de professionnel et comment s'opère cette accession ; elles prescrivent comment doit s'exercer légitimement l'activité, aussi bien au sens matériel que moral, définissant à la fois une technique et une éthique professionnelles. Ces règles sont transmises de génération en génération, chacune veillant à ce que la suivante ne dévalorise pas le capital symbolique accumulé en galvaudant la tradition. « Quand les méthodes et les connaissances ne sont pas standardisées au point que la technique peut se passer du pouvoir de l'expert, alors les traditions se reconstituent pour réglementer le problème central de l'apprentissage et de la reconnaissance des nouveaux experts » [Sainsaulieu, 1977, p. 250].



Un paternalisme postmoderne : le cas FAVI

PME sous-traitante des grands constructeurs automobiles, FAVI fabrique des boîtes de vitesses. Entreprise en pleine croissance animée par un directeur visionnaire et charismatique, il s'agit d'un cas limite de paternalisme postmoderne : la performance remarquable de l'entreprise repose sur l'application systématique

de toutes les techniques de management les plus récentes et sur une intégration-fusion entre les salariés et leur « chef » (c'est ainsi qu'il se présente lui-même). L'organigramme de l'entreprise est commenté par le « chef » de la façon suivante : « L'organigramme tente de matérialiser la déstructuration de l'entreprise, qui n'est plus une entreprise de "pouvoir", mais une entreprise de "vouloir" basée sur la libération du "savoir" […]. Dans l'entreprise de "vouloir" il y a d'abord et avant tout des clients. Ces clients sont tellement intégrés dans l'entreprise que nous les avons installés en son centre. En face de ces entreprises, il y a des processus que nous avons appelés mini-usines, qui regroupent des opératrices et opérateurs AUTONOMES et POLYVALENTS. Un processus regroupe l'ensemble des "vouloirs" et opérations qui prennent en compte les besoins implicites comme explicites de chaque client. Ce processus va concrétiser, matérialiser ces besoins subtils, par du travail et de l'énergie, sous forme de produits […]. Les mini-usines englobent l'ensemble du processus sans aucune frontière interne. Pour le reste, nous n'avons plus de services, nous avons des prestataires de services. […] Nul besoin de participation financière ou juridique avec ces agents, seul l'intérêt réciproque, dans une vision partagée, est garant de la loyauté de nos relations. […] Quant au "chef", il se doit d'être en permanence à l'écoute des signaux faibles émis par l'entreprise comme par son environnement, de façon à tenter d'anticiper les aspirations et évolutions des uns et des autres. Curieusement, cela donne un organigramme de forme cellulaire très biologique ; mais après tout n'est-ce pas un retour au bon sens ? En effet, l'entreprise peut se définir comme une collectivité d'hommes et de femmes qui ont en commun un projet, et ce projet est essentiellement d'ordre biologique : durer au

même titre qu'un arbre. »

Nous utiliserons ici indifféremment les termes de « métier » ou de « profession ». *Métiers* et *professions* participent du même « modèle » d'origine : les corporations, c'est-à-dire les « corps, confréries ou communautés » au sein desquels les membres « étaient unis par des liens moraux et par un respect des réglementations détaillées de leurs statuts » [Sewell, 1984 ; Dubar, 1991, p. 135].

Le régime professionnel suppose donc la construction d'institutions de relations professionnelles au niveau du métier. C'est le modèle du *marché professionnel du travail* [Eyraud, Marsden et Silvestre, 1990] : « Il y a marché professionnel du travail quand les individus offrent une qualification particulière, sanctionnée soit par un diplôme, soit par le jugement de leurs pairs. […] Les qualifications sont transférables, car utilisables par de nombreuses entreprises. » En conséquence, ce marché « repose sur la mobilité de la main-d'œuvre entre les entreprises ». Enfin, « les ouvriers des MPT, dotés de qualifications transférables, s'organiseront sur la base des qualifications ». Ce modèle[9] construit une cohérence entre les modes d'acquisition et de transmission des qualifications (dans leur dimension à la fois technique et sociale) ; les formes de mobilité sur le marché du travail, et leurs conséquences identitaires ; les modes d'organisation et d'action collective des travailleurs.

Le schéma p. 191 présente le squelette du régime professionnel de mobilisation. Son trait caractéristique est l'*identité de métier*, soutenue par une capacité à délimiter un savoir spécifique et à en contrôler l'accès. C'est pourquoi les paramètres des incertitudes marchande et organisationnelle sont d'importance relativement secondaire dans la définition du régime. La qualité doit cependant jouer un rôle essentiel dans la compétitivité, et l'activité être peu standardisée, ou bien d'une complexité telle que la maîtrise des procédures requiert une réelle expertise. Dans le cas contraire, les employeurs ne tarderaient pas à imposer la déqualification. La dimension sociohistorique est ici encore décisive pour comprendre l'émergence ou la reproduction de ce régime, dont le développement relatif est marqué par des spécificités nationales ou locales particulièrement importantes[10].

Les autres régimes ont souvent dû s'affirmer en s'attaquant au pouvoir des professionnels, en subordonnant ces derniers ou en les éliminant. Car bien

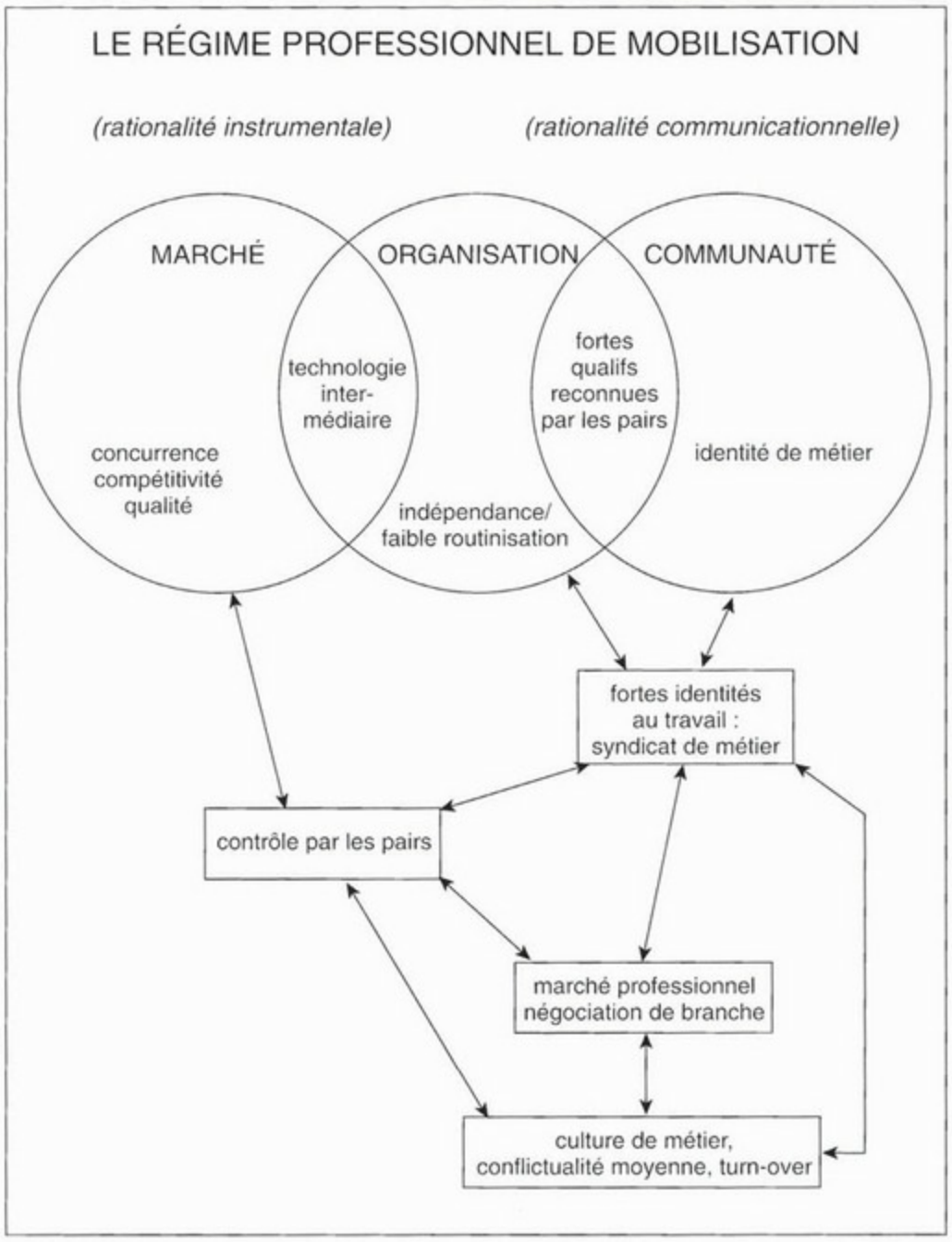
souvent les professionnels ont utilisé leur puissance pour résister aux exigences des capitalistes, limiter la croissance de la productivité au nom de la tradition, de l'éthique du « travail bien fait », et grâce à leur contrôle de l'organisation du travail. C'est évidemment là que réside la faiblesse principale de ce régime de mobilisation : s'il peut se maintenir dans des activités protégées ou réglementées (le cas des dockers en France en est une illustration), il résiste difficilement sous le feu de la concurrence : « L'autonomie permet non seulement à certains professionnels d'ignorer les besoins de leurs clients, elle encourage aussi beaucoup d'entre eux à ignorer les besoins de l'organisation » [Mintzberg, 1979]. D'où des entraves à la mobilité du capital et à l'adaptation aux évolutions des marchés, ce qui offre des opportunités aux compétiteurs qui parviendraient à contourner les professionnels en maintenant la qualité et la fiabilité des prestations.

Le régime professionnel est très peu présent en France et aux États-Unis, mais beaucoup plus actif en Allemagne et au Royaume-Uni, pour des raisons d'ordre principalement historique. L'exemple allemand[11] montre que, si le modèle professionnel semble difficilement tenable à long terme quand il est exclusivement contrôlé par les travailleurs, sa « cogestion » peut engendrer une configuration stable — typique du *capitalisme rhénan* [Albert, 1991].

Le régime libéral de mobilisation

Il s'agit du régime capitaliste « pur » — débarrassé des phénomènes sociaux et symboliques. Les conditions nécessaires pour ce *despotisme de marché* sont, on l'a vu : des travailleurs démunis de ressources alternatives, c'est-à-dire à la fois séparés des moyens de production, mais aussi des moyens de reproduction, telles les prestations de sécurité sociale et de chômage ; des travailleurs dépouillés des ressources symboliques et cognitives (identités collectives, qualifications et savoirs spécifiques) grâce à l'investissement dans des formes de routinisation extrême du travail ; enfin, un marché des produits fortement concurrentiel qui impose sa pression permanente[12] sur les capitalistes et donc sur leurs travailleurs. L'étiquette « libéral » souligne que les agents économiques sont des individus atomisés et libres soumis à leurs préférences individuelles et aux forces anonymes des marchés, comme le veut le paradigme de base de l'économie orthodoxe.

La formule générale du régime libéral de mobilisation de la force de travail (*cf.* figure p. 195) associe une compétition axée sur les prix des produits, un contexte technologique de faibles interdépendances, un travail routinisé avec une prescription très détaillée de tâches élémentaires et une absence de collectifs de travail actifs. Le contrôle du travail est direct, combinant incitations instrumentales (salaire aux pièces, primes de rendement individuel sur la base d'une étude des temps élémentaires) et sanctions disciplinaires. Les règles de gestion de la maind'œuvre sont peu nombreuses et s'appuient sur des dispositifs très généraux et minimalistes, souvent d'origine légale. Les conflits sont rares, voire inexistants, et les tensions s'expriment et se résolvent par le départ des salariés insatisfaits. Un tel régime n'est viable dans sa pureté qu'à certaines conditions : soit qu'il permette des gains de productivité importants, que l'entreprise redistribue vers les salariés, au moins en partie, par exemple par des primes individuelles ; soit que la situation du marché du travail ne laisse guère d'autre choix aux travailleurs que d'accepter ces conditions d'emploi. Pour Taylor, la hausse des salaires ouvriers est évidemment essentielle pour obtenir la légitimation de son système : « Dès que les ouvriers ont compris que l'étude du temps a pour but de leur permettre le gain de salaires élevés, l'auteur a constaté qu'ils étaient tout disposés à l'aider dans sa tâche au lieu de lui faire obstruction » [Taylor, 1990, p. 116]. Il parle de « salaires élevés et [de] maind'œuvre à bon marché » comme « bases d'une bonne direction » (on dirait aujourd'hui « gestion ») [1990, p. 38], le paradoxe étant levé par la hausse colossale de la productivité qu'il fait miroiter aux yeux des patrons.



Dans tous les cas, le régime libéral suppose l'absence ou la faiblesse des identités collectives sur le lieu de production. Ces identités, quand elles existent, jouent un rôle de défense de l'intégrité du moi, plus que de support d'une régulation autonome du processus de production. Les salariés se résignent aux écrasantes contraintes inhérentes à ce régime faute de capacité d'organisation collective. « La condition d'OS ne laisse plus d'accès au pouvoir [*sic*] que par la soumission à la règle […] ; la force de ce pouvoir n'est plus à démontrer depuis que l'on sait faire la grève du

zèle » [Sainsaulieu, 1977, p. 111] : le seul « pouvoir » des travailleurs soumis à ce régime libéral est donc de tenter de s'abriter derrière les règlements et les instructions écrites pour se protéger de l'arbitraire de la hiérarchie…

Ce type de régime serait aujourd'hui, selon nombre d'observateurs, confiné dans quelques secteurs industriels des biens de consommation — habillement, industries alimentaires, électronique… Ce diagnostic n'est pas confirmé par notre analyse empirique (chapitre 2) ; les établissements *néo-tayloristes* emploient une proportion importante de la main-d'œuvre. Quoi qu'il en soit, le régime libéral a historiquement joué un rôle majeur dans les relations capitalistes de travail. C'est l'émer gence de cette configuration que Marx décrit en détail au livre I du *Capital* (*cf.* encadré) [13].

De la manufacture à la fabrique : le despotisme d'usine chez Marx

Historiquement, le régime libéral de mobilisation s'est déployé au xixe siècle dans les industries du textile et de l'habillement, selon le processus décrit par Marx : « 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 visà-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, t. II, p. 50].

La manufacture est donc un régime de transition entre la coopération simple, rassemblement

d’artisans sous l’égide d’un maître qui fournit les moyens de travail, et la fabrique de la grande industrie. Sa fonction historique est de permettre la mise en œuvre de la division du travail industriel, dont les avantages, depuis Adam Smith, sont connus. Dans un passage isolé mais remarquable, Marx évoque, parmi les causes de l’efficacité supérieure de la coopération par rapport à l’artisanat, un facteur original : la dynamique des interactions entre les travailleurs. « Le seul contact social produit une émulation et une excitation des esprits animaux [*animal spirits*] qui élèvent la capacité individuelle d’exécution assez pour qu’une douzaine de personnes fournissent dans leur journée combinée de 144 heures un produit beaucoup plus grand que douze ouvriers isolés qui travailleraient chacun douze heures. […] Cela vient que l’homme est par nature, sinon un animal politique selon l’opinion d’Aristote, mais dans tous les cas un animal social » (p. 19). Mais ce facteur d’efficacité est aussi germe de résistance…, tout comme la dépendance dans laquelle demeurent les capitalistes des connaissances et de l’expérience de leurs ouvriers.

Car la transition du régime de la manufacture à celui de la fabrique n’est pas un processus purement technologique. Les inventions sont certes importantes, mais elles ne trouvent à s’appliquer massivement dans l’industrie que lorsque le régime de la manufacture bute sur des limites de nature essentiellement sociale : « Elle [la manufacture] a beau adapter les opérations parcellaires aux divers degrés de maturité, de force et de développement de ses organes vivants de travail, et pousser ainsi à l’exploitation productive des enfants et des femmes, cette tendance échoue généralement contre les habitudes et la résistance des travailleurs mâles […]. L’habileté de métier restant la base de la

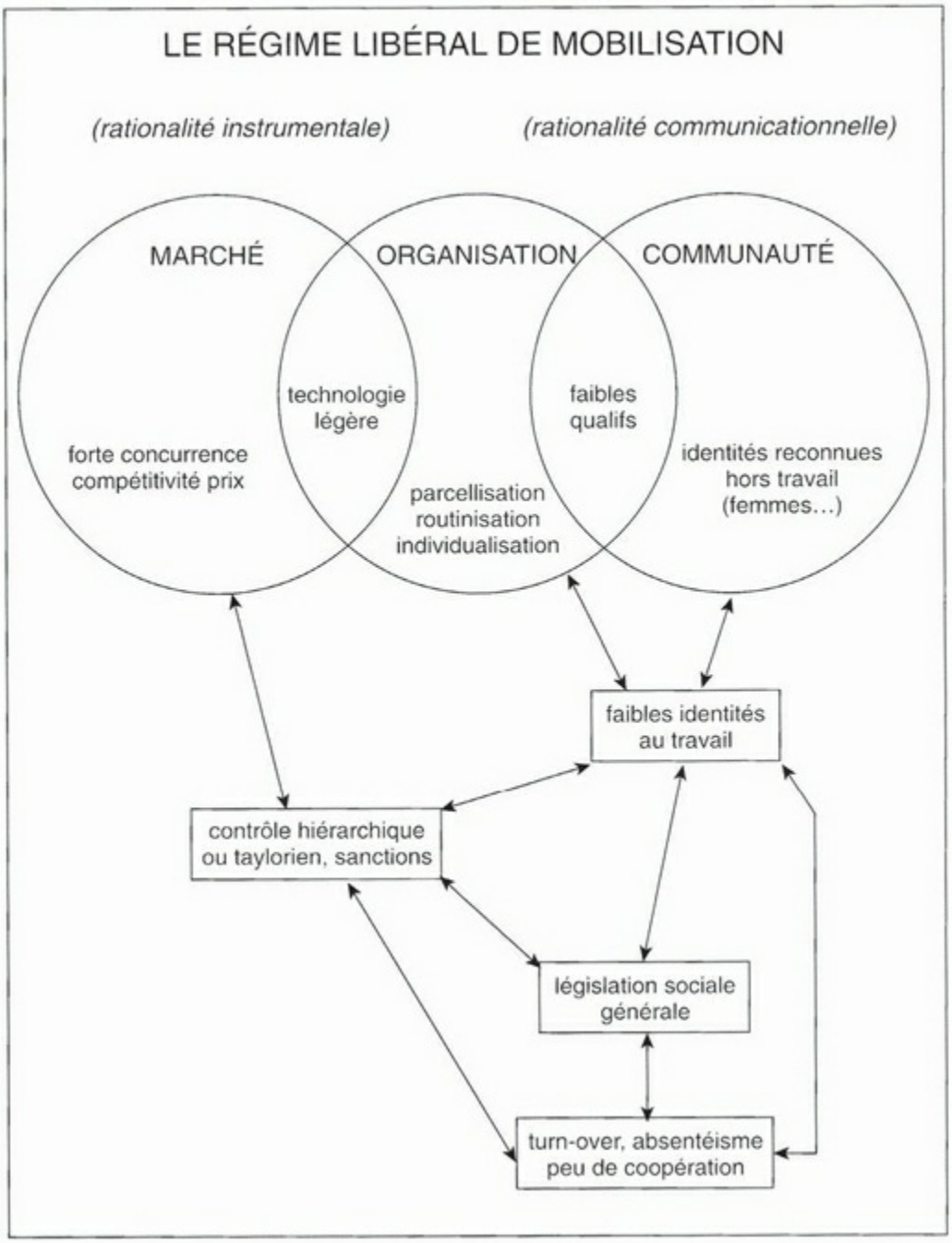
manufacture, tandis que son mécanisme collectif ne possède point un squelette matériel indépendant des ouvriers eux-mêmes, le capital doit lutter contre leur insubordination » (p. 56).

En effet, d'un côté, « la division manufacturière du travail suppose l'autorité absolue du capitaliste sur des hommes transformés en simples membres d'un mécanisme qui lui appartient » : « L'anarchie dans la division sociale et le despotisme dans la division manufacturière du travail caractérisent la société bourgeoise » (p. 46). Mais, de l'autre, la manufacture, « en tant qu'elle combine des métiers primitivement indépendants » (p. 35), reste dépendante des savoirs des ouvriers. Certes, « elle estropie le travailleur, elle fait de lui quelque chose de monstrueux en activant le développement factice de sa dextérité de détail, en sacrifiant tout un monde de dispositions et d'instincts producteurs, de même que, dans les États de la Plata, on immole un taureau pour sa peau et son suif » (p. 49-50). Mais elle 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 (p. 118) : « Lorsque le capital enrôle la science à son service, la main rebelle de l'industrie apprend toujours à être docile. » « Dans la manufacture et le métier l'ouvrier se sert de son outil ; dans la fabrique il sert la machine […]. Dans la manufacture les ouvriers forment autant de membres d'un mécanisme vivant. Dans la fabrique ils sont incorporés à un mécanisme mort qui existe indépendamment d'eux » (p. 104). « Fourier a-t-il donc tort de nommer les fabriques des *bagnes mitigés* ? » (p. 108, c'est Marx qui

souligne).

Marx met donc les contradictions sociales au cœur de la dynamique de l'organisation du travail. Une certaine tradition marxiste n'a malheureusement retenu qu'un déterminisme technologique simplifié, focalisé jusqu'à l'obsession sur la « révolution scientifique et technique », ou aujourd'hui la « révolution informationnelle », considérée isolément de ses fondements sociaux.



La liquidation des métiers au tournant du siècle : France, États-Unis

L'évolution décrite par Marx pour l'Angleterre du milieu du xixe siècle traduit le passage du contrôle direct au contrôle technique ; elle s'est faite de façon plus radicale encore en France et aux États-Unis au tournant du siècle. La mécanisation soumet alors le travailleur au rythme de la machine, permet l'élimination des métiers traditionnels et la déqualification massive des travailleurs. Par un curieux paradoxe, en effet, l'industrie anglaise, de par la suprématie quasi totale qu'elle exerce dans la seconde moitié du xixe siècle sur les marchés mondiaux, peut laisser se développer un syndicalisme puissant, lui accorder des salaires élevés et un rôle important dans la détermination des conditions de travail [Gaudemar, 1982]. Ce nouveau syndicalisme s'appuie à la fois sur des structures d'industrie et sur des métiers traditionnels et rénovés. Il fait peser des contraintes assez strictes sur l'organisation du travail : sévère délimitation des métiers, contrôle des embauches, résistance à l'innovation technique. Il a ainsi contribué au déclin du capitalisme britannique au long du xxe siècle.

Ainsi, le schéma de la déqualification, inspiré du *Capital* et développé par Braverman [1976] dans sa démonstration sur l'éradication des savoirs et des métiers traditionnels, est sans doute plus proche de la réalité américaine du début du siècle que de l'évolution historique constatée en Angleterre.

Les luttes sociales en France, à la fin du xixe siècle et au début du xxe siècle, sont une autre illustration de l'enjeu que représente la maîtrise de la construction et de la transmission de la qualification dans le conflit inhérent au rapport salarial. La France a connu une lente pénétration du salariat, étalée sur deux siècles, une tardive concentration du capital, un poids politique et économique important des corporations, puis des métiers [Gaudemar, 1979 ; Dewerpe, 1989]. L'éviction des métiers traditionnels par la grande industrie a été plus lente et moins totale qu'aux États-Unis. C'est notamment vrai dans les métiers d'art et de luxe, qui constituent encore aujourd'hui un point fort de l'industrie française, mais aussi dans l'imprimerie ou le bâtiment. L'ouvrage de Denis Poulot [1980] sur les « sublimes », ces ouvriers de métier qui refusaient la discipline patronale,

pratiquant le vagabondage, l'alcoolisme convivial et la « Saint-Lundi », exprime l'indignation d'un petit patron face au pouvoir de ces travailleurs indispensables mais imprévisibles. Les métiers traditionnels (verriers, fondeurs, cordonniers, chapeliers…) sont de puissants cadres de socialisation qui, par leur cohésion et les formes de solidarité qu'ils produisent, fournissent aux ouvriers qualifiés les ressources symboliques leur permettant de limiter la croissance de la productivité, de maintenir la rareté des qualifications et de refuser durant des décennies l'enrôlement dans l'usine.

Venir à bout de cette résistance ne pouvait se faire que par la mécanisation et la déqualification, en faisant jouer la dialectique du contrôle de l'incertitude technique et de l'incertitude sociale : « Pour nous il n'y a rien de moralisateur comme une machine » ; « Recherchez les machines qui en demandent le moins possible [d'intelligence et d'habileté], de façon que le premier venu puisse les conduire. […] Sachant qu'on peut le remplacer facilement, il tiendra à garder sa place lucrative » [Poulot, 1980]. De fait, l'introduction de la machine-outil universelle, puis spécialisée, permet de remplacer progressivement l'ouvrier professionnel par le « piéçard », puis par l'OS. Néanmoins, ce processus est en France très lent. Michèle Perrot évalue qu'à la fin du xixe siècle les ouvriers professionnels représentaient un tiers de la main-d'œuvre ouvrière [Perrot, 1974]. À mesure que se développe la mécanisation s'accroît le besoin en mécaniciens, ouvriers d'entretien…

Aux États-Unis, le processus d'éradication des métiers se déroule à la même époque, de façon plus radicale. C'est ce que montre, par exemple, le cas du syndicat des travailleurs de la sidérurgie, l'Amalgamated Association of Iron, Steel and Tin Workers, qui était réservé aux ouvriers de métier et refusait l'adhésion des auxiliaires, défendant son contrôle sur l'accès aux emplois qualifiés. La modernisation, avec l'introduction des fours Bessemer, entraîna à la fois la marginalisation des métiers et l'élimination des catégories les moins qualifiées (manœuvres), débouchant en 1909 sur l'écrasement de l'Amalgamated par la répression [Elbaum, 1984].

Les nouvelles figures de la qualification ouvrière, en France comme aux États-Unis, ne tardent pas à organiser des cadres de socialisation professionnelle ; mais les syndicats de métier cèdent la place aux syndicats d'industrie. « En 1906, le Congrès d'Amiens décide de ne plus recevoir de

syndicats de métier » [Dewerpe, 1987, p. 120], et c'est autour des Bourses du travail que se structure le syndicalisme au début du siècle, pénétrant des secteurs où émerge déjà la production de masse (tels le textile et la sidérurgie). La figure du « métallo » devient alors centrale. Mais ce passage d'une classe ouvrière des métiers à une classe structurée par le couple « ouvrier spécialisé/ métallo » traduit une modification fondamentale concernant la définition et la transmission des qualifications ouvrières ; la formation du syndicalisme français principalement autour d'institutions extérieures à l'entreprise et à l'atelier fait que, à la différence par exemple du Royaume-Uni, le contrôle de cette définition passe des métiers (l'apprentissage disparaît quasiment dans l'industrie au tournant du siècle) aux directions d'entreprise, particulièrement des plus grandes d'entre elles. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que l'État interviendra de façon de plus en plus significative dans la formation des ouvriers et de la main-d'œuvre en général [Charlot et Figeat, 1985].

Les limites du contrôle direct et le projet de Ford

C'est évidemment Taylor qui formula le plus clairement la nécessité et les moyens d'instaurer l'indépendance du capitaliste par rapport aux savoirs ouvriers. Le contrôle taylorien est une rationalisation du *contrôle direct* ou *hiérarchique*. Les limites historiques de ces systèmes de contrôle sont de nature sociale et technique.

Le contrôle direct suppose que les salariés acceptent le harcèlement des chefs sans réagir individuellement par un absentéisme ou un taux de *turn-over* exagéré, ni collectivement par l'organisation et la lutte contre l'arbitraire de la hiérarchie. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, c'était la crainte du chômage qui assurait l'acceptation de la discipline du *drive system*, car la demande de travail des entreprises subissait de fortes fluctuations [Jacoby, 1984]. Mais à partir du début de la guerre apparut une période de tension sur le marché du travail américain : la faible légitimité de ce mode de contrôle le rend dès lors inopérant dans les grandes entreprises. L'énormité du pouvoir dont dispose le contremaître tend à provoquer des abus constants qui rendent les relations très difficiles au sein des unités de production. « Dans une usine de Philadelphie, le contremaître jetait une pomme dans la file [des candidats à l'embauche] ; celui qui attrapait la pomme avait la place » [Jacoby, 1984]. Quand les

usines atteignent une certaine taille — comme aux États-Unis au début du siècle ou en France dans les années vingt —, le règne de l'arbitraire donne lieu à des réactions collectives, favorise l'extension de l'organisation syndicale parmi les travailleurs non qualifiés, et devient ingérable et contre-productif. Le *turn-over* dépassait 100 % par an dans 40 % des usines américaines en 1913-1915 [Edwards, Gordon et Reich, 1982]. En France, un phénomène similaire se produit à la même époque : dans les mines et la sidérurgie, les taux de *turn-over* croissent spectaculairement au début des années dix [Dewerpe, 1977, p. 113].

Magré ses formes plus objectivées et « scientifiques », le *contrôle direct taylorien* rencontre aussi des limites. Tout d'abord, il déplace le conflit à propos du rythme de travail, mais ne le résout pas : pour l'ouvrier, le bureau des méthodes et les chronométreurs deviennent l'ennemi à la place du contremaître [Burawoy, 1979]. Ensuite et surtout, il est technologiquement statique : il prend un état donné d'une technique de production et cherche à la « rationaliser » en réduisant au minimum les temps morts et en accélérant les gestes des ouvriers, sans mettre en question la nature des tâches ellesmêmes. Dès son introduction en France, nombre d'organisateurs dénoncèrent ce travers fondamental [Vatier, 1990]. « Le stimulant s'adresse toujours à l'ouvrier et accepte donc comme données l'utilité de la tâche et les moyens à l'aide desquels elle est accomplie : nous appellerons statique cette méthode qui mesure l'effort pour pouvoir le récompenser » [Coutrot et Hymans, 1935]. L'analyse dynamique, au contraire, « vise la réduction de l'effort avant sa mesure » ; son objectif final est l'automatisation, grâce à laquelle « l'allure de la production ne sera plus déterminée par les gestes de l'ouvrier et ne requerra plus que sa "disponibilité", lorsque des incidents nécessiteront une initiative ».

Le prolongement logique de la parcellisation des tâches est en effet leur automatisation : un travail réduit à une suite d'opérations routinières et répétées dans un ordre fixe n'a besoin que d'une hausse suffisante du coût d'usage du travail pour déclencher un processus d'innovation technologique. Cette hausse peut d'ailleurs résulter d'un accroissement des salaires et/ou d'une intensification de la résistance individuelle et collective des salariés aux contraintes du contrôle direct. Car le grand défaut du contrôle direct, du point de vue des entreprises, est qu'il homogénéise les situations des ouvriers [Edwards, Gordon et Reich, 1982]. En réduisant la masse ouvrière à la condition d'exécutants sans

qualification, les employeurs facilitent l'organisation unitaire des travailleurs dans les syndicats d'industrie. Les années 1900-1918 — et en particulier la période de guerre — voient un renforcement considérable des syndicats américains, et donc des capacités de résistance collective à l'intensification du travail. Les innovations d'Henry Ford, en particulier l'organisation du travail à la chaîne, mais surtout le développement d'une conception paternaliste et intégratrice des relations de travail, sont des réponses à cette situation : pour Ford, il s'agissait de produire non seulement des voitures mais aussi « un type nouveau de travailleur et d'homme » [Gramsci, 1975, p. 698][14].

Le projet de Ford était une réponse cohérente aux difficultés que rencontrait le contrôle taylorien dans un contexte de tension sur le marché du travail. La combinaison de contrôle technique (la chaîne), de fidélisation grâce à des salaires élevés et de paternalisme représentait une issue crédible à la fois aux impasses du taylorisme primitif et aux pratiques restrictives des ouvriers de métier. Comme au xixe siècle avec l'émergence du machinisme, comme au début du xxe siècle avec l'extension du taylorisme, les années d'affirmation de la production de masse voient une « forme sociale d'automatisation » [Freyssenet, 1984] qui poursuit la lutte contre la dépendance à l'égard des savoirs ouvriers. Mais l'émergence d'un syndicalisme de masse, indépendant et combatif, vient infléchir fortement le projet social fordien, et aboutit, aux États-Unis, à l'invention d'un nouveau régime de mobilisation fondé sur la mise en place de marchés internes du travail, et qu'on appellera « régime fordiste ».

Le(s) régime(s) fordiste(s) de mobilisation

La formule générale du régime fordiste de mobilisation (*cf.* figure p. 203) repose sur des marchés oligopolistiques, où la concurrence est limitée par de fortes barrières à l'entrée, liées à la lourdeur des investissements nécessaires pour obtenir les économies d'échelle indispensables. Soit la concurrence opère par les prix, pour les produits relativement banalisés, comme ceux de l'industrie automobile ; soit elle n'opère pas ou peu, pour les entreprises qui disposent d'un quasi-monopole technologique dû, par exemple, à leur antériorité sur le marché et à leur grand savoir-faire. On distinguera deux configurations du régime fordiste, qui se différencient par

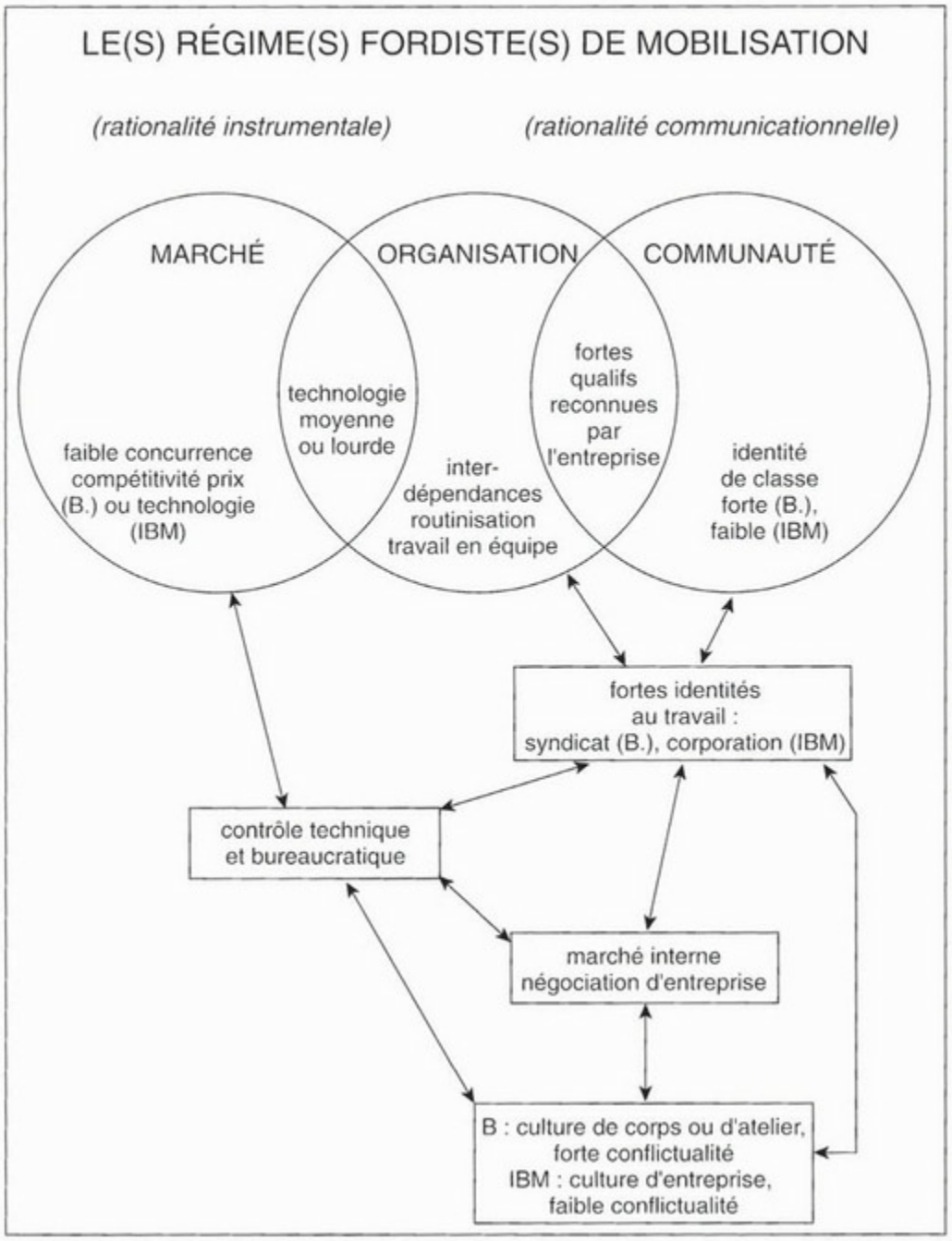
la nature de la concurrence sur le marché des produits, mais aussi sur d'autres points (*cf.* figure) : le régime « Billancourt » et le régime « IBM », ainsi dénommés en référence à des cas archétypiques de ces deux configurations.

Dans les deux cas, le procès de travail se caractérise par de fortes interdépendances entre les travailleurs, du fait de la complexité des produits et malgré une standardisation poussée des tâches ; par ailleurs, une fraction importante de la maind'œuvre se consacre à la standardisation des tâches, à l'automatisation et à la recherche-développement — ces catégories disposent donc de fortes qualifications, surtout bien sûr dans la configuration IBM. Le « système fordiste », contrairement au taylorisme, « qui prend un processus productif donné et tend à accroître l'efficacité du travailleur » à l'intérieur de ce processus, « tend à changer le processus productif lui-même en le redéfinissant dans le cadre d'un processus général de mécanisation » [Dockès, 1993]. Ingénieurs, techniciens, contremaîtres jouent donc un rôle productif majeur, dépassant largement l'aspect hiérarchique et disciplinaire. Le personnel d'exécution lui aussi, du fait de la complexité des produits et de l'idiosyncrasie des procédés, mais aussi — et peut-être surtout — pour des raisons politiques, dispose souvent de qualifications spécifiques reconnues par l'entreprise. Les formes de l'automatisation — les « lignes-transfert » ou les machinesoutils à commande numérique dans les industries de série, l'« informatisation de la conduite et du pilotage » dans les industries de *process* [Coriat, 1990, p. 49], la « nouvelle économie des flux » qui en découle (p. 65) — accentuent la nécessité de coordination par ajustement mutuel et actes de communication entre postes de travail et entre fonctions (programmation, réglage, surveillance, entretien).

Cela concourt à renforcer des identités au travail actives, mais sur des bases très différentes selon les configurations : le modèle Billancourt est marqué par un syndicalisme fort et autonome par rapport à la direction, voire contestataire et orienté vers la lutte des classes (bien que des formes de coopération, institutionnelles ou informelles, se développent toujours entre les deux partenaires) ; alors que la position monopolistique de l'entreprise de type IBM, avec l'aide de politiques d'embauche sélective et discrétionnaire, lui permet de développer un esprit et des avantages « maison », évitant ainsi l'affirmation d'un syndicalisme combatif, et même, aux États-Unis, de tout syndicat (cf. chapitre 1).

Au-delà de ces contrastes, la productivité du travail dans les régimes fordistes prend appui sur l'articulation de la régulation de contrôle et des régulations autonomes des collectifs de travail. Non seulement parce que les directions doivent accorder des avantages matériels (salaires, conditions de travail, promotions…) — bref, un véritable partage des gains de productivité — pour obtenir des salariés leur engagement productif ; mais surtout parce que les hiérarchies doivent compter avec les solidarités informelles entre travailleurs pour surmonter les incohérences et les lacunes de l'organisation officielle du travail.

L'histoire de l'émergence du régime fordiste met à nouveau en évidence le caractère socialement déterminé de son efficacité : il résulte d'un compromis historique entre les aspirations des travailleurs à la sécurité et les exigences des employeurs en matière de productivité et de rentabilité. Le régime libéral articulait l'« anarchie sur le marché » et le « despotisme dans l'usine » ; à l'inverse, le régime fordiste se définit par une concurrence maîtrisée et sinon la démocratie, du moins le respect de règles formelles et négociées dans l'usine : « contrôle du marché » et « formalisme dans l'usine » pourrait-on dire en contrepoint à la formule de Burawoy.



Les marchés internes ont émergé comme dispositifs de contrôle social

Les économistes ont justifié les marchés internes par leur efficience économique, et les arguments mis en avant à cet effet par Doeringer et Piore et par Williamson ne manquent pas de pertinence. Mais les travaux historiques le montrent : *c'est la nécessité de contrôler l'impact de l'action des collectifs autonomes de travailleurs* qui a été décisive. Les luttes

sociales rendant inopérants les contrôles direct ou technique de la main-d'œuvre, les *managers* ont dû accepter des institutions qui contrôlent, régularisent, canalisent l'activité des collectifs à l'aide de règles et de procédures, négociées mais rigides. La constitution des marchés internes n'a pas eu pour origine les difficultés cognitives du *management* concernant l'organisation du travail, ou les coûts de transaction imposés par la spécificité des qualifications, mais a répondu au besoin politique de contrôler l'action individuelle (le *turn-over*) et collective (les grèves). Les principaux traits des marchés internes résultent d'un compromis : d'une part, des règles strictes concernant l'embauche, la promotion et l'utilisation de la maind'œuvre[15] limitent la concurrence entre salariés et contribuent à la stabilisation de l'organisation collective ; d'autre part, des règles concernant le traitement des différends font sortir de l'atelier les formes de résistance des travailleurs, et les confient à la hiérarchie syndicale. Selon les *grievance procedures*, l'ouvrier qui conteste un ordre doit l'exécuter et demander ensuite réparation par l'intermédiaire du syndicat, ce qui désamorce la résistance ouvrière dans l'atelier en l'institutionnalisant [Edwards, 1986]. De plus, les bureaucraties syndicales se constituent en puissant appareil politique de contrôle des salariés de base.

De même, loin de correspondre à une nécessité technologique, « les classifications ont été créées juste au moment où les qualifications requises pour ces emplois dans le secteur [de la sidérurgie] diminuaient par suite des innovations technolo-giques, et où les emplois devenaient de plus en plus semblables en termes de temps d'apprentissage et de responsabilités » [Stone, 1975]. « Dans de nombreux cas les employeurs opposèrent une résistance acharnée, parfois sanglante, à l'établissement de systèmes d'ancienneté, de procédures formalisées de fixation des salaires, etc. L'étendue et la nature de cette résistance est difficile à rationaliser dans le langage du modèle » de l'efficacité économique [Osterman, 1984].

Paul Osterman [1983] souligne le caractère ambigu des marchés internes (qu'il appelle *sous-systèmes industriels*). En effet, les patrons préfèrent spontanément un système de travail déqualifié (*secondaire* pour Osterman, *libéral* pour nous), où les salariés sont démunis de pouvoir et où leur travail est facilement contrôlable. Les travailleurs, eux, préfèrent clairement les sous-systèmes professionnels, qui leur confèrent le plus d'autonomie. Il en résulte que « les sous-sytèmes industriels peuvent émerger pour deux raisons très différentes : l'une a trait aux attaques de

l'entreprise contre les systèmes professionnels, et l'autre aux attaques des travailleurs contre les systèmes secondaires. L'existence de ces deux origines très différentes des sous-systèmes industriels contribue à expliquer la confusion qui règne dans la littérature à propos de l'interprétation des marchés internes en termes de bien-être » [Osterman, 1983, p. 169]. Dans le premier cas, en effet, l'entreprise reprend le contrôle aux dépens des travailleurs, alors que, dans le second, « les sous-systèmes industriels représentent une nette amélioration des conditions d'emploi des travailleurs » (p. 170).

Le fordisme a toujours été divers

Il faut naturellement se méfier des présentations simplistes : le régime de mobilisation qui a émergé aux États-Unis autour de la Seconde Guerre mondiale n'a pas été adopté tel quel par les autres pays industrialisés. Il y a subi diverses *hybridations*, aussi bien dans les formes techniques que dans les arrangements sociaux internes (type de syndicalisme) et externes (État social) [Boyer, 1986]. Même aux États-Unis, la diversité était la règle : le « dualisme » du marché du travail laissait la majorité des travailleurs hors des arrangements des marchés internes ; ceux-ci mêmes s'organisaient selon une grande variété de formes, depuis les usines « militantes » de l'industrie automobile jusqu'aux entreprises consensuelles du type IBM. Au sein même de l'industrie automobile nordaméricaine coexistaient plusieurs configurations, avec des équilibres différents entre pouvoirs ouvrier et managérial, régulation formelle et informelle [Herzenberg, 1993, *in* Bélanger, Edwards et Haiven, 1993].

Le fordisme : un armistice provisoire

Kochan, Katz et McKersie, dans leur ouvrage de référence [1986], soulignent les origines conflictuelles du système, qui se stabilise à la fin des années quarante : « Les procédures d'élection et la négociation collective institutionnalisée visaient donc à remplacer des épisodes antérieurs de conflit et de violence » [1986, p. 26]. Leur analyse confirme que l'émergence des marchés internes, en même temps que la législation d'ordre public sur les relations industrielles (Wagner Act, NLRB…) sont des réponses

> du patronat et de l'État (chacun pour son compte, avec une forte autonomie relative) à la vague de syndicalisation et de grèves des années trente-quarante, dans un contexte d'industrie déjà oligopolistique, où les entreprises ont éradiqué depuis longtemps les métiers traditionnels et leurs syndicats.
>
> Le système de relations industrielles et la forme institutionnelle du marché interne — que nous appelons « fordiste » — sont un compromis politique provisoire, un armistice auquel le capital ne s'est jamais résigné. L'un des traits les plus persistants de l'idéologie managériale aux États-Unis n'est pas, contrairement aux thèses de Dunlop, une « idéologie commune » avec les *leaders* syndicaux, mais une « opposition profondément enracinée aux syndicats » (p. 56). Certes, aux niveaux intermédiaires, une « relation symbiotique s'est développée entre les dirigeants syndicaux et les responsables des relations industrielles » (p. 36), mais les capitalistes eux-mêmes ont une « opposition instinctive au partage du pouvoir » (p. 180). Éloquente à cet égard est la description (chapitre 3) des stratégies systématiques de désinvestissement-réinvestissement, des grandes usines syndicalisées du Nord vers les petites usines non syndicalisées du Sud, ou de l'étranger ; stratégies qui ont largement contribué à saper les bases du régime fordiste. Ces politiques expliquent en large part l'érosion des effectifs syndicaux depuis le début des années soixante, et illustrent clairement ceci : le patronat américain, dans sa grande majorité, n'a jamais accepté le syndicalisme, et les freins corrélatifs à sa liberté de gestion, que contraint et forcé.

En France aussi, l'histoire de la pénétration du taylorisme et du fordisme [Fridenson, 1987 ; Montmollin et Pastré, 1984] témoigne du caractère de compromis politique interne des arrangements fordistes : le tournant de juin 1936 fait basculer les relations sociales dans les grandes entreprises françaises d'un paysage marqué par l'autocratisme des « maîtres de forge » et des patrons charismatiques (Renault, Citroën…), les « cités-usines » mégapaternalistes et les usines « bagnes », où régnait l'arbitraire

des contremaîtres, vers un univers de conventions collectives, de règles négociées, de délégués du personnel protégés par la loi… L'affirmation du fordisme comme méthode d'organisation de la production est certes lente et tardive par rapport aux États-Unis ; alors que « l'hégémonie du paradigme fordien apparaît totale dès l'origine », en pratique « la greffe du paradigme fordien va échouer largement avant-guerre », son principal acquis étant de « briser le pouvoir des ouvriers professionnels » [Dockès, 1993], et de permettre un recours massif à de la main-d'œuvre sans qualification. Le développement de la « rationalisation » sous Vichy, puis des « missions de productivité » aux États-Unis dans l'immédiat après-guerre, participe de ce mouvement d'importation du système fordiste, sous la contrainte de la nécessité de rattraper l'écart de productivité considérable qui handicapait l'industrie française.

Les limites du régime fordiste sont à la fois locales et globales

Le régime fordiste a buté sur deux types de limites : des limites *locales* et des limites *globales*.

À la fin des années soixante aux États-Unis, au début de la décennie suivante dans de nombreux pays européens, le *ralentissement des gains de productivité,* la montée des conflits concernant les salaires, mais aussi les conditions de travail, révèlent les difficultés croissantes à poursuivre le mouvement de « rationalisation ». Ces phénomènes traduisent la montée en puissance des collectifs de travail dans les entreprises, qui, à la faveur d'une certaine protection des aléas du marché du travail, ont pu acquérir des positions leur permettant de s'opposer à l'intensification du travail. Le rapport des forces dans les entreprises se déplace d'autant plus en faveur des travailleurs que la durée d'existence des groupes de travail est longue, autrement dit que la configuration de l'organisation des équipes est stable. En effet, on l'a vu, c'est dans ce cas que leur capacité à créer des normes sociales informelles autour de l'activité de travail s'exprime à plein et que la cohésion des collectifs est la plus forte. Or cette stabilité est maximale dans le régime fordien, où l'organisation du travail est rigide, où les séries sont longues, et où la compétitivité est fondée sur les économies d'échelle. Le succès même des marchés internes autorise l'autonomie ouvrière à s'affirmer et à déborder les exigences de l'accumulation du capital [Bowles, Gordon et Weisskopf, 1983].

Ces phénomènes *locaux* s'aggravent considérablement du fait des conditions macroéconomiques globales. Car la nature contradictoire des rapports de production capitalistes se manifeste dans ce paradoxe apparent : le succès même du régime fordiste et de son bouclage macroéconomique vertueux sape à terme les bases mêmes du régime d'accumulation. Le quasiplein emploi d'abord, conséquence de deux ou trois décennies de croissance rapide, réduit l'efficacité de cet instrument disciplinaire qu'est le chômage. En outre, l'internationalisation des échanges et de la production, la saturation de certains marchés, l'intensification de la concurrence, tout aggrave le *profit squeeze*, cette crise de profitabilité qui s'affirme dans les années soixante-dix et aboutit à l'inversion des priorités des politiques économiques à partir de 1979-1980, avec les victoires électorales de Reagan et de Thatcher.

C'est alors que peuvent enfin se donner libre cours les stratégies d'éviction syndicale jusque-là réfrénées. Car si les entreprises syndicalisées bénéficiaient souvent d'un avantage de productivité [Freeman et Medoff, 1987], ce dernier était presque toujours insuffisant pour compenser l'impact négatif des hauts salaires sur le taux de profit. Sous la pression de la concurrence, notamment internationale, et des menaces de licenciements et/ou de délocalisation des investissements[16], les travailleurs doivent accepter les baisses de salaire, l'allongement du temps de travail, l'assouplissement de l'organisation du travail (le *concession bargaining* des années quatre-vingt) et l'introduction de nouveaux principes de mobilisation inspirés du modèle japonais. La trêve fordiste est terminée.

Le régime toyotiste de mobilisation

> « La direction de l'entreprise fait afficher partout ce slogan d'une grande subtilité : "yarè dè yaru no de wa naku, yarô dè yarô", ce qu'on peut traduire ainsi : "Travaillons de bon cœur, et non pas pour obéir à un ordre venu d'en haut" » [L'Hénoret, 1993, p. 150].

Comme le fordisme, le toyotisme suppose un contexte technologique orienté vers l'automatisation, donc une intensité capitalistique relativement élevée et des processus de travail fortement évolutifs. Les interdépendances sont fortes entre les postes, et les travailleurs d'exécution sont dotés de qualifications relativement élevées, dans la mesure où le

fonctionnement des équipements recèle de fortes incertitudes. Là s'arrêtent les similitudes avec le fordisme. Les principes de l'organisation du travail et de la mobilisation des travailleurs diffèrent en effet fondamentalement. L'entreprise toyotiste s'appuie sur une combinaison entre, d'une part, un certain flou dans le contenu des postes et une forte polyvalence des travailleurs, et, d'autre part, une capacité d'*auto-activation* [Ohno, 1990] et de prise d'initiative décentralisée par les opérateurs. Cette combinaison donne un pouvoir potentiel tout à fait considérable aux travailleurs de base, et doit donc être compensée par des mécanismes de contrôle adéquats : c'est le « premier principe de dualité » d'Aoki, selon lequel soit le « mode de coordination », soit le « mode de stimulation » doit « inclure une forte dimension hiérarchique ».

Niant tout rôle important aux phénomènes culturels ou symboliques, Aoki donne à la « hiérarchie des grades » [Aoki, 1990] la prééminence en tant que mécanisme purement instrumental géré par un puissant département du personnel qui règle la promotion des individus en fonction des appréciations portées sur lui par ses responsables hiérarchiques successifs. De nombreux autres auteurs mettent en avant un mécanisme alternatif, d'ordre symbolique, reposant sur l'adhésion à une culture d'entreprise et sur l'identification de l'individu aux objectifs de l'entreprise, ou le « sentiment d'appartenance » [Dockès, 1993] à une communauté d'entreprise. Quelle que soit l'interprétation retenue — les deux ont leur place dans notre problématique —, le rôle du syndicalisme d'entreprise est important dans la gestion du contrôle du travail : il permet de légitimer la hiérarchie des grades grâce à son rôle de recours pour les salariés en cas de contestation des décisions du département du personnel ; il canalise les tensions dans le cadre des intérêts stratégiques de l'entreprise et participe à la reproduction de la culture d'entreprise par le biais des rituels, des cérémonies, des festivités…

Le régime toyotiste est né dans des convulsions

Comme le régime fordiste aux États-Unis, le régime toyotiste a été forgé au cœur des luttes de classes du Japon de l'immédiat avant et après-guerre ; comme le régime fordiste, le régime toyotiste représente un mode de contrôle social de la force de travail, cristallisé à la suite d'un affrontement. À la différence toutefois du régime fordiste, le régime

toyotiste résulte d'une défaite historique du syndicalisme indépendant. « Une série d'interventions [des Américains] vers la fin des années quarante eurent pour effet d'affaiblir l'aile militante et d'approfondir la division gauche-droite dans le mouvement ouvrier. Les forces d'occupation interdirent ou brisèrent nombre de grèves décisives, des "purges rouges" furent organisées dans les syndicats radicaux, et le cadre institutionnel fut significativement restreint » [Shalev, 1990, p. 70]. L'offensive de 1949, en particulier, permet de diviser les syndicats, de favoriser la formation de « seconds syndicats » dociles regroupant les travailleurs les plus anciens, leur offrant sécurité de l'emploi et salaires à l'ancienneté, contre l'acceptation du cadre de l'entreprise comme lieu de négociation entre direction et salariés permanents, excluant les travailleurs temporaires ou des entreprises sous-traitantes. Ainsi, « non seulement dans la période de conflits des années cinquante, mais aussi durant la période de croissance des années soixante, on peut observer de nombreuses scissions au sein des syndicats et la création de syndicats concurrents (plus modérés) au sein des entreprises ; pendant la période 1950-1965 […] on observe environ 300 scissions en moyenne par an », qui résultaient des « offensives des entreprises contre des syndicats de contestation encore actifs » [Hanada, 1994]. C'est à l'issue de « cette confrontation que s'établit la configuration fondamentale du compromis qui détermine le rapport salarial de la période de croissance accélérée : la garantie de l'emploi et le système à l'ancienneté » [Hanada, 1994, p. 120-121].

L'émergence du système toyotiste, comme celle du régime fordiste, doit donc être interprétée comme un compromis social ; compromis qu'un patronat discrédité et désorganisé par la défaite militaire a dû concéder pour canaliser et finalement neutraliser un mouvement syndical impétueux. Cela n'empêche aucunement de reconnaître la faculté d'autoreproduction dynamique de ce système. La bourgeoisie japonaise, paradoxalement — mais ce paradoxe semble plutôt une loi assez générale du développement capitaliste —, n'a pu fonder un régime d'accumulation relativement stable que sur la base de substantielles concessions à un mouvement ouvrier menaçant l'ordre social établi.

La gestion de la main-d'œuvre stimule la culture d'entreprise

On l'a dit, deux thèses s'opposent à propos des ressorts de la mobilisation

des travailleurs dans l'entreprise toyotiste : une thèse utilitariste, qui attribue les performances des entreprises toyotistes à l'efficacité des systèmes d'incitation et de gestion ; et une thèse sociologique, qui insiste sur l'importance centrale des motivations d'ordre symbolique. Pour nous, les deux mécanismes interagissent dans un cercle vertueux : les modes d'organisation du travail et d'incitation favorisent l'émergence d'une culture d'entreprise ; en retour, le jeu des motivations symboliques est facteur de performance et renforce ainsi le jeu des incitations.

Trois caractéristiques du mode de gestion toyotiste contribuent à l'émergence et à la stabilisation d'une culture d'entreprise directement fonctionnelle. La *stabilité de l'emploi* (l'« emploi à vie ») pour les salariés permanents signifie l'engagement réciproque à long terme entre le salarié et l'entreprise. La répétition des interactions favorise la formation de coutumes, de normes communes, de références idiosyncrasiques renvoyant à des histoires vécues en commun par les acteurs. L'individu est évalué plus sur son engagement au service de la communauté et son dévouement que par la stricte mesure de sa contribution instantanée et individuelle à la production. L'horizon temporel long de la relation d'emploi permet la création d'un cadre stable de relations interpersonnelles où peut se développer une rationalité communicationnelle[17].

Mais cette stabilité dans l'emploi n'implique aucunement une stabilité dans le poste. Si les travailleurs restaient attachés à un poste, un service ou un atelier unique durant une partie importante de leur carrière professionnelle, des collectifs partiellement autonomes pourraient apparaître et produire des normes partiellement dysfonctionnelles du point de vue de l'entreprise. La politique de circulation de la main-d'œuvre dans l'entreprise vient parer à ce danger.

Cette *politique de mobilité* systématique entre ateliers et entre services provient sans doute de nécessités organisationnelles de flexibilité ; ainsi, dans le cas d'une organisation par projets (*adhocratie* de Mintzberg), pour la réponse à une commande spécifique (compétitivité-qualité) ou pour l'élaboration d'un nouveau procédé ou produit (compétitivitéinnovation), la fluidité des groupes est le résultat non nécessairement désiré de stratégies organisationnelles. Elle facilite aussi l'acquisition de la polyvalence, condition de la flexibilité dans l'attribution des tâches — qui permet la saturation de l'emploi du temps de chaque salarié.

Mais, au-delà des aspects strictement organisationnels, cette mobilité

résulte aussi de *politiques volontaristes de prévention* : « Une rotation régulière évite aussi que les travailleurs ne s'identifient fortement aux intérêts de leur profession, de leur atelier, de leur établissement ou de leur bureau, de sorte qu'on limite ainsi l'émergence et le développement de revendications particularistes incompatibles avec l'objectif de l'organisation générale » [Aoki, 1991, p. 6]. Qu'est-ce que l'*intérêt particulier* de l'atelier, sinon l'intérêt des membres du collectif à respecter ses normes et ses valeurs ?

Enfin, la *gestion des salaires et des carrières* favorise le développement de la culture d'entreprise, grâce aux pratiques de partage du profit et à la constitution d'une hiérarchie unique et continue des grades. D'une part, la pratique des bonus liés à la situation financière de l'entreprise vise à convaincre les travailleurs qu'ils sont associés à sa prospérité (et éventuellement à ses déboires…). L'objectif est moins d'inciter à une meilleure productivité que de démontrer symboliquement la bonne volonté de l'entreprise envers ses salariés[18]. D'autre part, le style de hiérarchie des grades propre aux sociétés japonaises, de type égalitariste, unique et continu, valorise l'appartenance commune des salariés à l'entreprise, quelle que soit leur position. Il n'existe pas de gestion spécifique pour les cols blancs, et les démarcations entre grades ne sont pas plus rigides entre ouvriers peu qualifiés et ouvriers qualifiés qu'entre ces derniers et les contremaîtres : on a parlé de *blanchiment des cols bleus* [Koike, 1988].

Le dualisme est le ressort caché du régime toyotiste

On connaît le caractère profondément dualiste du marché du travail japonais : les lignes de fracture opposent les grandes entreprises aux petits sous-traitants, les travailleurs qualifiés aux non qualifiés, les hommes aux femmes, les permanents aux temporaires… Ainsi, le salaire moyen dans les PME de moins de 100 salariés représente un peu plus de 50 % de celui des entreprises de plus de 1 000 employés, contre 70 % à 80 % en Europe [Ernst, 1994]. Le syndicalisme d'entreprise est évidemment un trait important du dualisme et l'un des mécanismes de sa reproduction. Par ailleurs, la division sexuelle des rôles familiaux est l'un des secrets de la productivité du travailleur japonais : la prise en charge totale des tâches domestiques par sa femme lui permet un dévouement total à son entreprise [Hirata, 1997].

Contrairement aux attentes de la plupart des économistes, le dualisme ne s'est pas réduit dans les années soixante-dix/ quatre-vingt. Ainsi, « la différence entre les salaires des postes à plein temps et des postes à temps partiel [tenus essentiellement par des femmes] n'a cessé de s'agrandir, passant de 85 % en 1973 à 73 % en 1985. […] La plupart des femmes sont embauchées à mi-temps et servent par conséquent de tampons pour amortir les chocs dus aux cycles commerciaux » [M. Osawa, *in* Hirata, 1993, p. 177]. C'est que le dualisme est une condition essentielle de l'efficacité du régime toyotiste. « Dans un monde de pensions élevées et transférables, de santé publique gratuite et de logements abondants et bon marché, les géants industriels japonais auraient bien du mal à maintenir leur autorité paternaliste, la prévalence chez les travailleurs de l'esprit d'entreprise sur la conscience de classe et le désintéressement de leur engagement en faveur de la productivité et des profits » [Shalev, 1990, p. 76].

Le fait est que la formation et la reproduction d'un collectif, ici une communauté d'entreprise, dépendent des ressources liées à l'appartenance au groupe. Les salariés s'identifient à l'entreprise parce qu'elle les protège contre les aléas de l'extérieur, la précarité et les bas salaires. La coopération dans l'entreprise toyotiste ne repose donc pas sur une pure rationalité communicationnelle, dont seraient absents les rapports de pouvoir et d'oppression : les normes sociales à l'œuvre sont puissamment fondées sur la menace crédible de l'exclusion.

Vers un nouveau régime de mobilisation de la force de travail ?

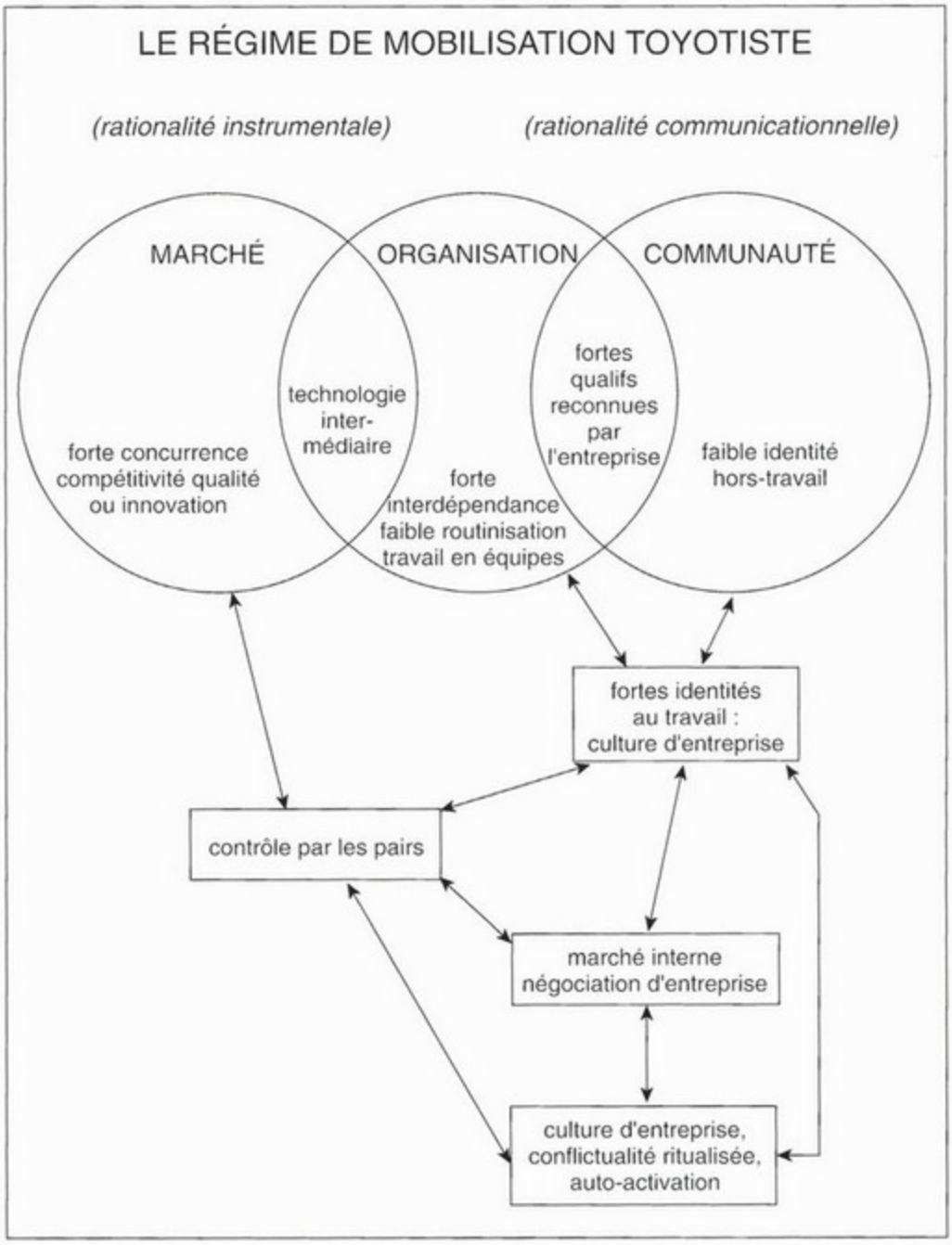
Le régime fordiste a épuisé ses vertus du point de vue capitaliste. Mais la vogue du « modèle japonais » chez les *managers* occidentaux ne signifie pas qu'ils aient adopté littéralement le modèle toyotiste. Nous l'avons rappelé, le régime toyotiste — comme le régime fordiste — résulte de compromis passés à l'issue d'affrontements de grande ampleur. En contrepartie de leur engagement productif subjectif de leur disponibilité, les salariés — mâles dans les grandes entreprises — bénéficient d'avantages non négligeables qui soutiennent les cultures d'entreprise et la coopération sur le long terme.

Or, à partir de la fin des années soixante-dix, l'offensive néolibérale,

menée sous la bannière de la flexibilité, ne rencontre que peu d'opposition dans les entreprises américaines ou européennes. La montée du chômage paralyse les syndicats et les travailleurs, tandis que les politiques patronales de restructuration, de sous-traitance, de précarisation et de déconcentration productive affaiblissent les bases objectives des solidarités ouvrières. L'emprise de la contrainte systémique — l'obligation faite au prolétaire de vendre sa force de travail — sur les comportements productifs des employés se renforce donc considérablement sous l'influence de deux facteurs décisifs : la montée du chômage de masse et la fluidité inédite du capital. Comme les capacités d'organisation collective et de résistance déclinent, les entreprises ne sont pas contraintes de rechercher de nouveaux compromis avec les salariés ; elles peuvent dans une très large mesure remodeler librement leurs stratégies de gestion de la force de travail. Les syndicats ne parviennent pas à peser sur ces stratégies autrement que par des luttes « dos au mur » qui retardent parfois les échéances, mais ne modifient guère l'issue [Bloch-London et *al*, 1995].

Ainsi se mettent en place progressivement et de façon empirique, dans les grands groupes qui dominent la compétition sur les marchés mondiaux, des éléments de reformulation radicale des pratiques antérieures.

Nous allons montrer, dans le dernier chapitre, que ces innovations esquissent les contours d'un nouveau régime de mobilisation relativement cohérent — quoique non exempt de contradictions — qu'on appellera « néo-libéral ».



[<< Table des matières](#) / [Chapitre V >>](#)

---

[1] *Cf.* Edwards, Gordon et Reich [1982] ; Boyer [1986] ; ou Dockès et Rosier [1983].

[2] Nous n'aborderons pas le débat international fort riche autour des cycles Kondratieff, ou « ondes longues », débat malheureusement négligé par la plupart des économistes français (à notre connaissance seuls Dockès et Rosier en font une analyse sérieuse dans leur ouvrage ; *cf.* aussi Caracostas et Muldur [1995]).

[3] C'est la fécondité de ce point de vue qui constitue à notre avis le principal apport et la spécificité de l'approche marxiste.

[4] Par exemple, la norme salariale fordiste s'est étendue à des secteurs non fordistes du point de vue de l'organisation du travail — les hausses de salaires négociées dans les secteurs industriels concentrés se diffusaient à l'ensemble de la population des entreprises, y compris des secteurs artisanaux ou concurrentiels ; aujourd'hui des conventions de travail « marchandes » (au sens du marchandage) s'étendent dans des secteurs concurrentiels comme le bâtiment, avec la désalarisation formelle de nombreux travailleurs. La diversité et l'hétérogénéité des modes d'organisation et de rémunération du travail sont particulièrement perceptibles dans l'actuelle longue dépression, car les formes fordistes de la période antérieure n'ont aucunement disparu, mais des formes nouvelles émergent et se cherchent sans parvenir encore à s'imposer, vingt ans après l'entrée en crise du fordisme.

[5] Les grands propagandistes — Taylor, Ford, Ohno — et les réseaux managériaux jouent un rôle capital dans la diffusion des innovations [Boltanski, 1982].

[6] Il nous semble préférable de parler de modulations nationales d'un ordre productif (le fordisme par exemple, a connu des versions scandinave, allemande, toyotiste…), plutôt que de multiplier les modes de régulation, comme le font maintenant Amable, Barré et Boyer [1997], qui réservent la qualification de « fordisme » au cas américain. Néanmoins la difficulté demeure : l'ordre productif fordiste a été soutenu par des régimes de mobilisation de la force de travail différents selon les pays : fordiste aux États-Unis et en France, mais professionnel en Allemagne, toyotiste au Japon…

[7] Synthèse globale qui reste encore à faire ; à notre connaissance, malgré les travaux de Gaudemar et Dewerpe, il n'existe pas de synthèse de l'histoire des formes d'organisation des entreprises et de structuration du marché du travail pour la France, similaire par exemple au travail d'Edwards, Gordon et Reich [1982] pour les États-Unis.

[8] Comme celui de Schneider au Creusot, qui interdisait « de lire des imprimés, journaux ou autres publications, de former des groupes, de chanter, de se livrer à des manifestations quelconques, d'afficher ou de faire circuler des pétitions ou communications quelconques, d'organiser dans l'atelier des quêtes, souscriptions, collectes », voire, chez les tisseurs de Saint-Quentin, de « se peigner, de cirer ses chaussures, de fumer, de chanter, de siffler »… [cités par Gaudemar, 1982, p. 87].

[9] Appliqué au cas britannique dans l'article cité.

[10] Les « districts industriels » représentent une variante notable des régimes professionnels, variante où la dimension locale prend une importance centrale (cf. l'analyse par J. Saglio [1993] des réseaux de PME de la plasturgie à Oyonnax) ; cf. aussi Piore et Sabel [1984].

[11] Qu'on n'évoquera pas ici, *cf.* Maurice, Sellier et Silvestre [1982].

[12] « Despotique » chez Marx : « L'autorité dans l'atelier et celle dans la société, par rapport à la division du travail, sont en rapport inverse l'une de l'autre » (citation de *Misère de la philosophie*, reprise par Marx dans *Le Capital*, livre I, t. II, p. 46. Burawoy traduit par « l'anarchie sur le marché mène au despotisme dans l'usine »).

[13] Chapitres 13-15.

[14] « En Amérique, la rationalisation du travail et la prohibition sont sans aucun doute liées : les enquêtes des industriels sur la vie privée des ouvriers, les services d'inspection créés dans certaines entreprises pour contrôler la "moralité" des ouvriers, sont des nécessités de la nouvelle méthode de travail. Rire de ces initiatives (même si elles ont été un échec) et ne voir en elles qu'une manifestation hypocrite de "puritanisme", c'est se refuser la possibilité de comprendre l'importance, le sens et la portée objective du phénomène américain, qui est aussi le plus grand effort collectif qui se soit manifesté jusqu'ici, avec une rapidité prodigieuse et une conscience du but à atteindre sans précédent dans l'histoire, un type nouveau de travailleur et d'homme. »

[15] Qui comportent notamment la définition d'échelles de qualification, largement indépendamment d'une évolution dans la complexité des tâches requises ; des promotions automatiques à l'ancienneté ; des délimitations strictes de poste ; des règles de priorité concernant les licenciements avec les procédures de *lay off*…

[16] Les dirigeants de Packard Electric emmènent leurs responsables syndicaux visiter les usines GM du Mexique pour leur montrer le chemin à parcourir pour devenir compétitif [*cf.* Kochan, Katz et McKersie, 1986, p. 203].

[17] Non, rappelons-le, au sens strictement habermassien d'une « communauté de communication idéale », mais dans le sens plus modeste d'une coordination soutenue par des normes collectives, transmises par la tradition ou élaborées réflexivement.

[18] C'est d'ailleurs ce qui ressort clairement des réponses des employeurs interrogés dans l'enquête *REPONSE* à propos de l'intéressement : plus que la productivité elle-même, ce sont l'« engagement des salariés dans le travail » et l'« adhésion aux objectifs de l'entreprise » que les répondants pensent améliorer par cette pratique [Coutrot, 1995].

5.L'entreprise néo-libérale : la coopération forcée

<< Table des matières

Parler d'entreprise *néo-libérale,* n'est-ce pas déjà archaïque, quand Clinton et Blair ont supplanté Reagan et Thatcher ? Peut-on sans artifice rassembler sous une dénomination unique l'infinie diversité des innovations gestionnaires et des formes nationales ? Mettons immédiatement les choses au point : diagnostiquer l'émergence d'un *régime de mobilisation néolibéral* ne signifie pas pronostiquer un mouvement universel et irrésistible de convergence des modèles d'organisation des entreprises, et encore moins des modèles socioproductifs nationaux. Nous avons trop insisté jusqu'à présent sur la diversité des régimes, et sur le rôle décisif de luttes sociales toujours pleines d'aléas, pour céder à un quelconque déterminisme. En revanche, c'est reconnaître que la libéralisation de la sphère financière au cours des années quatre-vingt a déchaîné des forces puissantes qui exercent des pressions similaires sur l'ensemble des acteurs sociaux du capitalisme mondial [Chesnais, 1995]. Ces forces — capitaux, mais aussi idées, modèles, institutions... — sont porteuses d'une vision nouvelle de l'entreprise, et tendent à imposer son hégémonie partout où elles interviennent. La question de la capacité de résistance et de digestion de ces pressions par les systèmes socioproductifs nationaux (ou continentaux) reste entièrement ouverte ; notre analyse ne vise qu'à éclairer la logique de ces évolutions, en explicitant la vision de l'entreprise qui est sous-jacente.

À cet égard, les deux mots « néo » et « libéral » se combinent parfaitement pour décrire la particularité du nouveau régime. « Libéral », parce que — au-delà du mythe de la culture d'entreprise, qui n'est qu'une pseudo-culture — ce régime ne considère que des individus, par surcroît rationnels, censés agir uniquement en fonction des signaux que leur envoient les marchés et les *managers*. « Néo », pour deux raisons distinctes : d'une part, il dépasse largement le modèle tayloro-fordiste en faisant appel à la *coopération* verticale et horizontale ; d'autre part, il est rendu possible par une conjoncture capitaliste tout à fait nouvelle, celle des *marchés quasi parfaits de capitaux* instaurés par la déréglementation financière.

Retour sur le paradoxe initial

Notre ambition première était de comprendre l'étrange mariage contemporain entre *culture d'entreprise* et *downsizing*, *loyauté* et *reengineering*, coopération et plans sociaux à répétition… Sans aucun doute, dans les secteurs clés d'aujourd'hui de l'accumulation de capitaux — chimie, pharmacie, automobile, électronique, services aux entreprises, grande distribution… —, les ressorts de la performance ont changé. Des coûts faibles et des économies d'échelle sont toujours indispensables ; mais s'y sont ajoutées [Veltz, 1995] de nouvelles exigences fortes. Variété des produits et des services, qualité, adaptabilité et réactivité par rapport aux clients, capacité d'innovation de produit et de procédé… sont désormais requises, bien qu'à des dosages différents selon les stratégies retenues. La prescription du travail n'a pas reculé, on l'a vu grâce aux enquêtes statistiques, et les contrôles du travail demeurent omniprésents dans les entreprises les plus performantes ; mais, en plus, les *managers* doivent s'efforcer de mobiliser les compétences et la subjectivité de leurs salariés. Négocier des ajustements rapides et directs avec les clients ou les fournisseurs, participer à la co-conception d'un produit avec un autre service, un sous-traitant ou même un client, dépanner un collègue surchargé, anticiper un incident, sélectionner et partager l'information pertinente, tous ces aspects décisifs de la performance collective reposent sur les capacités communicationnelles des salariés, donc sur leur disposition à communiquer.

D'un point de vue théorique, le rôle central de la coopération et de l'innovation dans les nouveaux modèles productifs est peu conciliable avec l'individualisme marchand et l'*opportunisme* des modèles néo-classiques. La coopération échappe à la rationalité de l'*Homo œconomicus* ; l'agir communicationnel doit s'ancrer dans des communautés, et ne peut être créé sur des bases purement fonctionnelles. Or les entreprises contemporaines ne peuvent guère compter sur des collectifs de travail : nous avons relevé l'affaiblissement structurel des collectifs autonomes fordistes, et montré le caractère factice et cosmétique des projets managériaux — cultures et projets d'entreprise, politiques participatives… (chapitre 2). En l'absence de garantie d'emploi, de politiques salariales et sociales intégratrices et de cooptation des syndicats, l'imitation du modèle japonais se limite à quelques principes

organisationnels (juste-à-temps, zéro défaut…), voire à quelques gadgets (cantine unique et bureau paysagé), abandonnant le compromis original. Contrairement à l'hypothèse avancée, par exemple, par Pierre Dockès [1992], le modèle toyotiste, très loin de se répandre dans le monde entier, est entré dans une crise sérieuse au Japon même.

Nous n'avons donc, à première vue, guère progressé dans notre quête : d'un côté, les pratiques de précarisation de la main-d'œuvre et l'échec des simulacres de cultures d'entreprise minent les solidarités communautaires ; mais, de l'autre, force est de constater que nombre de sociétés parviennent à susciter la coopération de leurs salariés. Sur quoi se fonde cette *coopération non communautaire* ?

Le régime néo-libéral propose un principe de solution à cette apparente contradiction, qui nous semble nouveau dans l'histoire du capitalisme : sous certaines *conditions de perfection*, le *marché des capitaux* peut servir de *dispositif cognitif collectif* qui fournit aux directions d'entreprise des indications réalistes sur le niveau de l'efficacité productive maximale potentielle, et, conjointement avec le *marché du travail*, comme un *dispositif disciplinaire* (Shapiro, Stiglitz) qui impose aux salariés d'atteindre collectivement l'objectif ainsi déterminé — sous peine de perdre non seulement la prime, mais leur emploi. En bref, si les salariés savent — et l'expérience des licenciements est la meilleure information qu'ils puissent recevoir — que seul un comportement coopératif peut leur permettre d'atteindre l'objectif, alors ils *feront comme s'ils* coopéraient dans le cadre d'un agir communicationnel.

Les marchés financiers ont progressé vers la perfection…

Quelles sont donc ces *conditions de perfection* que les marchés doivent remplir pour jouer ce double rôle ? Elles concernent simultanément le marché des produits et le marché des capitaux.

Le marché des capitaux est sans doute le plus important en la matière : il faut qu'il soit suffisamment fluide pour que l'*égalisation des taux de profit*, impulsée par la concurrence entre capitaux, ne soit pas 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. Si les investisseurs arbitrent en permanence entre placements financiers et placements réels en fonction de l'espérance de rentabilité, un écart durable de profitabilité par rapport à la norme du marché n'est pas tenable : un ajustement doit immédiatement être engagé, faute de quoi l'entreprise finit par perdre la *confiance* des marchés, ne peut plus se financer et voit sa valeur chuter.

Par ailleurs, le marché des produits doit être suffisamment compétitif pour que l'entreprise ne dispose pas de rentes de monopole ; dans ce cas, en effet, elle pourrait laisser les concurrents faire des gains d'efficacité supérieurs, sans pour autant perdre de parts de marché, mais seulement en réduisant ses surprofits à mesure que les baisses de prix (ou la montée en qualité) des concurrents l'obligent à baisser les siens. Dans un univers idéal où les marchés des produits et des capitaux seraient rigoureusement compétitifs, on sait que toutes les entreprises auraient le même niveau d'efficacité productive et offriraient la même rentabilité aux investisseurs.

Or les politiques de déréglementation financière menées depuis le début des années quatre-vingt ont constitué un pas gigantesque vers l'idéal libéral d'un marché parfait. La suppression des barrières juridiques et institutionnelles entre les différentes fonctions de la monnaie (paiement, compte, épargne, placement) ; le décloisonnement entre les acteurs financiers ; la mise en communication en temps réel de ces acteurs avec l'ensemble des marchés grâce aux réseaux électroniques mondiaux ; l'assouplissement (de droit ou de fait) des règles prudentielles imposées par les États ; tous ces éléments ont donné à la mobilité du capital une impulsion fantastique. Ainsi le volume des transactions sur les marchés financiers internationaux est-il passé de 8 000 milliards de dollars en 1990 à 18 000 en 1995, échappant de plus en plus complètement au contrôle des autorités (notamment par le biais des marchés de gré à gré portant sur des produits dérivés).

La fonction de placement tend alors naturellement à dominer toutes les autres : tout capital ne cherche-t-il pas d'abord à se valoriser ? On a donc vu les multinationales industrielles se lancer dans la spéculation financière en créant des filiales spécialisées, qui contribuent parfois de façon décisive à leur rentabilité globale, et même Pierre Bérégovoy, en bon gestionnaire, apprendre dès 1983 à faire fructifier la trésorerie de la Sécurité sociale en jouant sur les marchés financiers, tout en se lançant avec une ardeur de néophyte dans l'imitation des politiques dérégulatrices américaine et

britannique.

… Même si la perfection n’est pas de ce monde

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 les systèmes de comptabilité différents rendent les comparaisons difficiles, etc. On sait, par exemple, que les indicateurs de rentabilité financière — dont les fameux *price-earning ratios* (PER), qui rapportent la valeur des actifs propres de l’entreprise au montant annuel des dividendes — varient fortement entre le Japon et les États-Unis, sous l’effet à la fois de divergences dans les modes de comptabilisation, d’imperfections des marchés et d’écarts importants de conjoncture (*cf.* tableau *infra*).

Les performances des mille principales sociétés cotées en 1997 : des écarts nationaux importants

	Capitalisation boursière (milliards de dollars)	*Ratio valeur/ dividende (PER)*	*Yield*	*Rentabilité des capitaux propres (%)*
1. États-Unis	6 605	21	1,7	21,5
2. Japon	2 167	44	0,8	6,6
3. Royaume-Uni	1 277	18	3,6	24,4
4. Allemagne	605	31	2,1	13,6
5. Suisse	403	25	1,2	13,7
6. France	392	25	2,7	10,2
7. Pays-Bas	356	26	1,8	27,6
8. Hongkong	259	22	2,6	16,4
9. Canada	239	25	1,9	12,6
10. Suède	177	17	2,4	20,0

Source : MORGAN STANLEY INTERNATIONAL, *Business Week*, 7 juillet 1997.
Champ : les mille plus importantes firmes du monde par la capitalisation (1997 *Global 1 000*).

De même « les investisseurs détiennent dans leur portefeuille des montants

disproportionnés d'actions domestiques » [El Mekkaoui, 1995], traduisant une sorte de préférence nationale apparemment irrationnelle par rapport à la pure logique de la rentabilité immédiate. Là encore, la facilité d'accès à l'information, les réseaux de connaissance personnelle, l'aversion pour le risque de change peuvent expliquer en partie les « imperfections ».

Par ailleurs, tous les acteurs des marchés financiers n'ont pas les mêmes exigences en termes de rentabilité. Ainsi, les fonds de pension ont des politiques d'assez long terme, du type père de famille, mais actives. Le président du plus grand fonds de pension américain, Calpers (personnel de l'État de Californie), W. Crist, explique ainsi sa stratégie : « Nous voulons un taux de retour sur investissement de 8,5 % sur longue période. Nous analysons les performances des sociétés à moyen terme, environ cinq ans, exceptionnellement dix ans ; si nous observons des dérapages, nous demandons rapidement des explications » (entretien paru dans *La Vie française*, 4 au 10 mars 1995). En revanche, d'autres investisseurs, comme les *hedge funds* (fonds d'arbitrage), dont le plus connu est celui de George Soros, travaillent sur le très court terme, avec des exigences de rentabilité beaucoup plus fortes pour compenser les risques assumés.

Si la diversité des acteurs, des contextes sectoriels et nationaux ne permet pas de parler d'une unification parfaite des marchés financiers mondiaux autour d'une norme unique de rentabilité, il est toutefois hors de doute que les politiques de déréglementation ont donné une vigueur nouvelle aux forces du marché. La mondialisation des marchés financiers, couplée aux progrès décisifs des techniques informationnelles, signifie très concrètement que, pour la première fois dans l'histoire du capitalisme, les rentabilités des grandes entreprises de la plupart des pays de la planète sont, au moins potentiellement, comparées quotidiennement par une multitude d'opérateurs financiers qui peuvent décider de sanctionner des écarts trop flagrants. Dans ces conditions, notre hypothèse est que les *disparités admissibles des performances* se réduisent drastiquement. 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.

La quasi-perfection des marchés financiers en fait de formidables vecteurs d'information et de coercition

Les marchés financiers fournissent donc à tous les acteurs — actionnaires, *managers*, mais aussi salariés — une mesure immédiatement accessible de la norme d'efficacité économique. Dans ces conditions de concurrence intense, une entreprise normale ne peut se permettre d'ignorer les gains d'efficacité d'un concurrent innovant. Il faut en permanence « être dans la course », ou se résigner à disparaître à terme. On reconnaît là le *leitmotiv* des *managers* d'aujourd'hui, trop général pour être uniquement idéologique. En quoi consistent ces gains d'efficacité ? Il peut s'agir de traditionnels gains de productivité apparente du travail ou, de façon plus raffinée, de productivité globale ; mais il s'agit plus souvent de gains en qualité, en réponse personnalisée et rapide à la demande, en mise au point de produits nouveaux. On connaît la difficulté à élaborer des indicateurs objectifs qui permettent de décomposer les causes de l'efficacité dans les organisations productives modernes, et contribuent à l'« élucidation explicite des facteurs de performance » [Zarifian, 1996, p. 194]. Ni les indicateurs de la productivité physique (dont le sens devient évanescent [Gadrey, 1996]), ni les enquêtes auprès des clients, ni les parts de marché (quel marché, pour des produits innovants ?) ne constituent des critères suffisants pour les directions d'entreprise.

Toutefois, ce n'est pas principalement pour cette raison que les entreprises tendent à s'en remettre de plus en plus aux critères financiers pour juger de la performance productive. Outre le fait, fondamental mais un peu trop général, que c'est la finalité de toute entreprise capitaliste que de maximiser son profit, l'essentiel est qu'à présent *c'est le marché financier qui fixe directement la norme de performance* à atteindre coûte que coûte ; les agents de la sphère productive n'ont d'autre choix que de s'y conformer ou d'être évincés des marchés. La forme que prennent aujourd'hui les décisions stratégiques de beaucoup d'entreprises traduit très concrètement cette réalité : ce sont les directions financières qui fixent les normes aux directions opérationnelles et qui sanctionnent immédiatement les défaillances. Ainsi, non seulement le marché financier fluide sert de dispositif cognitif collectif, en permettant aux capitalistes de savoir quels objectifs — financiers — sont accessibles de façon réaliste à supposer que leurs salariés s'engagent de façon optimale ; mais de plus, conjointement avec le marché du travail, il sert de dispositif disciplinaire, en menaçant de sanction les collectifs de travail qui n'atteindraient pas la norme. Cette menace est hautement crédible, étant donné le contraste entre

la facilité de redéploiement des capitaux et la difficulté de retrouver un emploi de qualité dans un contexte de chômage de masse et/ou de dégradation des conditions d'emploi.

Autrement dit, pour la première fois dans l'histoire du capitalisme, la vieille *loi de la valeur* de Marx, à travers les migrations de capitaux d'une branche ou d'une entreprise à l'autre, joue non plus seulement à moyen-long terme, mais *à court terme*. De ce fait, elle pénètre directement et quotidiennement dans les ateliers et bureaux, fixant aux travailleurs des objectifs d'efficacité productive calqués sur ceux des concurrents les plus performants. En effet, la réduction de la dispersion admissible des performances tend à aligner l'ensemble de la branche sur les *leaders*. Les actionnaires et les directions d'entreprise mettent donc les salariés (et les responsables intermédiaires : directeurs d'usine, chefs d'atelier, cadres…) devant le choix suivant : atteindre (en s'organisant comme ils l'entendent) des objectifs productifs cohérents avec la norme qui prévaut sur les marchés financiers ou perdre leur emploi.

Profit et littérature : la pénétration de la finance dans l'édition

> Une illustration de ce phénomène de pénétration financière est donnée par le cas de l'industrie de l'édition : « Depuis les années vingt, à travers la prospérité et la dépression, le profit moyen de toutes les maisons d'édition a tourné autour de 4 %. Cela inclut les maisons purement commerciales et celles qui ont cherché, pour former la culture de notre temps, à conserver un équilibre entre les nécessités du profit et celles de la responsabilité […]. En France, Gallimard, la plus prestigieuse des maisons d'édition traditionnelles, connaît un profit annuel d'un peu plus de 3 % […]. Le Seuil […] tout juste plus de 1 %. À l'heure actuelle, ces deux maisons sont encore la propriété des familles de leurs fondateurs. Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, où les maisons indépendantes sont de plus en plus reprises par les conglomérats, les

> nouveaux propriétaires insistent pour que le taux de profit de la branche de l'édition de livres soit similaire à celui qu'ils exigent de leurs autres filiales — la presse, la télévision câblée et le film. L'objectif a donc été fixé entre 12 % et 15 %. Pour répondre à ces attentes, les éditeurs ont radicalement changé la nature de ce qu'ils publient » (A. Schiffrin, « La nouvelle structure de l'édition aux États-Unis », *Liber. Revue internationale des livres*, n° 29, supplément au n° 15 des *Actes de la recherche en sciences sociales*, décembre 1996). Et aussi la nature des emplois qu'ils créent, pourrait-on ajouter…

Or la norme de profitabilité en vigueur, du fait de la fluidité des marchés financiers, tend à s'aligner sur la performance de l'entreprise la plus efficace, *laquelle, dans les conditions techniques et concurrentielles actuelles, est celle qui s'approche le plus de l'« entreprise coopérative »* [Zarifian, 1993]. La norme ne peut donc être atteinte que si tous les salariés s'engagent avec la tension maximale dans une attitude coopérative[1]. En ce sens, la dictature des critères financiers n'est pas une aberration qu'on pourrait combattre en proposant aux directions de meilleurs critères, plus « réalistes » : *elle est au contraire rationnelle, puisqu'elle contraint les travailleurs à coopérer dans la recherche du plus haut standard de performance possible, lequel est une traduction directe de la norme de rentabilité financière*. C'est pourquoi nous utilisons l'expression paradoxale de « coopération forcée » pour caractériser d'un point de vue théorique le fonctionnement du régime néo-libéral de mobilisation.

Le gouvernement d'entreprise instaure le despotisme des actionnaires

Il serait donc parfaitement erroné d'accuser le capital financier de parasiter la sphère productive, ou d'imposer ses critères à courte vue contre les sains critères de l'efficacité industrielle. Les marchés financiers sont un outil puissant pour imposer un processus permanent de rationalisation au capital productif et aux salariés. Les cabinets de conseil spécialisés dans les

fusions-acquisitions jouent un rôle primordial en la matière. Leur tâche consiste à réaliser un audit financier et industriel d'une firme susceptible d'être rachetée, à analyser les performances de ses différentes composantes et leur valeur intrinsèque, et à désigner les branches à revigorer (acquisitions) et celles à couper (cessions). Les dernières seront soit fermées après liquidation des actifs, soit, si le diagnostic du cabinet le permet, 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 à aucun moment leur mot à dire dans le processus, et qu'ils doivent prier pour que la branche où ils se trouvent ne soit pas sciée.

La montée du *gouvernement d'entreprise* (la *corporate governance*) depuis le début des années quatre-vingt-dix signifie avant tout une perte décisive d'autonomie des *managers* opérationnels, au profit des actionnaires. Alors que les dirigeants des grands groupes pouvaient jusqu'à un certain point jouer sur un équilibre entre les intérêts contradictoires des actionnaires et ceux des salariés, tout en promouvant bien entendu leurs intérêts spécifiques, la *corporate governance* vise à leur retirer tout pouvoir propre, en les soumettant au contrôle et à la sanction permanente des conseils d'administration.

En France, c'est le rapport Viénot (du nom du président de la Société générale) qui a diffusé les principes du gouvernement d'entreprise. Il faut dire que le capitalisme français se caractérise par des traits fort désagréables aux yeux des investisseurs étrangers, notamment des fonds de pension anglo-saxons : pouvoir exorbitant des P-DG au sein des conseils d'administration, manipulation de l'information à l'égard 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 leurs conseils d'administration mutuels et de se renvoyer l'ascenseur au détriment du pouvoir de contrôle des actionnaires… Élaboré à la demande du CNPF pour anticiper sur d'éventuelles réformes de la législation sur les sociétés, ce rapport publié en juillet 1995 contenait diverses recommandations pour développer la « transparence » au sein des conseils d'administration et donc y renforcer le pouvoir des actionnaires — 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.

La mise en œuvre 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 ; mais elle est probablement irréversible à terme, car la pression des fonds de pension anglo-saxons — qui détiennent aujourd'hui le tiers des actions cotées à la Bourse de Paris — est irrésistible. C'est notamment le cas pour les fonds de pension américains : depuis 1995, ils sont légalement tenus, par décret du ministère du Travail américain, à exercer systématiquement leur droit de vote dans toutes les sociétés étrangères dont ils détiennent des actions, et donc à exiger toutes les informations pertinentes de la part des directions de ces sociétés. Face à la diversité des conventions comptables et des pratiques nationales, les investisseurs anglo-saxons tentent aussi de généraliser des instruments de comparaison des performances financières réelles des firmes où ils investissent ; ainsi la vogue de la « valeur actionnariale[2] » (*shareholder value*) se répand-elle inéluctablement depuis quelques années (*cf.* encadré p. 228). 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 les actionnaires y étaient traités en parents pauvres[3]…

Halte aux destructeurs de valeur !

Lors d'un comité central d'entreprise en 1996, le P-DG d'un grand groupe français s'exclamait devant les élus médusés : « Le groupe a détruit trois milliards de francs de valeur par an depuis cinq ans, ça ne peut plus durer ! » Et d'annoncer un grand plan de restructuration et de suppression d'emplois… Pourtant, le groupe affichait régulièrement des bénéfices comptables. Mais le retour réel pour les actionnaires ne se limite pas aux dividendes, il inclut les avoirs fiscaux et surtout les gains ou les pertes en capital. Peu importe à un actionnaire de recevoir de confortables dividendes chaque année si la valeur de l'action s'effrite en même temps : c'est la création globale de *valeur actionnariale* qui compte. D'où ces titres surréalistes dans la presse financière : « La destruction de valeur actionnariale en Europe se chiffrait à 290 milliards de dollars fin 1995 » (*La Tribune*, 19 mars

1997). Cela à l'exception, bien sûr, du Royaume-Uni, grand créateur de valeur. La France, elle, « totalise une destruction nette de l'ordre de 80 milliards de francs ». Heureusement, l'envolée des cours de la Bourse depuis lors a remis les choses en bon ordre. Avant le prochain krach…

Bien entendu, ces méthodes fracassantes, dont les résultats dépendent entièrement du gonflement ou du dégonflement de la moindre bulle spéculative, ne remplacent pas, pour les investisseurs avisés, une classique analyse financière et industrielle de la firme dans laquelle ils ont investi ou comptent investir. Mais l'engouement dont elles bénéficient aux yeux de certains patrons, et surtout de leurs actionnaires, montre bien l'état d'esprit aujourd'hui dominant. C'est ce qu'ont dû comprendre des figures aussi intouchables que Pierre Suard (Alcatel), Gérard Worms (Suez) ou Serge Trigano (Club Méditerranée), débarqués de leurs sièges de PDG pour insuffisance de création de valeur…

La déconcentration productive complète la concentration financière

La *déconcentration productive* est un phénomène d'une importance centrale mais souvent ignorée. La taille moyenne des établissements productifs ne cesse de diminuer, sous le coup des dégraissages massifs et répétés, surtout dans l'industrie : la taille des plus grandes usines ne dépasse plus que très rarement 5 000 salariés. En outre — c'est l'originalité des années quatre-vingt, l'importance relative des grandes entreprises a clairement décliné[4]. Le mot d'ordre n'est plus à la constitution d'immenses conglomérats diversifiés, mais au recentrage sur des 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 ou simplement au marché (en achetant les biens ou les services autrefois produits en interne). Certains grands groupes vont même jusqu'à se démanteler (comme AT & T aux États-Unis) ; mais sans aller jusque-là, 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 entreprises industrielles de plus de 500 salariés en France (alors qu'ils étaient pratiquement stables en Allemagne)[5]. Les études précises manquent pour quantifier ce phénomène, mais il n'est pas douteux qu'une part de la croissance considérable du secteur des « services aux entreprises » dans la période récente provient de là[6].

Ce phénomène de déconcentration productive est d'autant plus frappant qu'il accompagne une accélération importante de la concentration financière. Les chiffres les plus récents sont déjà anciens[7] et montraient que, dans tous les secteurs, la part de marché du groupe *leader* avait augmenté considérablement entre 1980 et 1987 : de 18,8 % à 22,5 % dans l'industrie, mais aussi de 7,2 % à 14,8 % dans les services, ou de 5,7 % à 10,8 % dans le commerce. Depuis 1987, la croissance des groupes, les rachats, les fusions et les acquisitions d'entreprises par des groupes de plus en plus puissants se sont accélérés de façon inédite. Les groupes contrôlent désormais plus de 70 % des emplois des « grandes PME » (200 à 500 salariés), contre 44 % en 1989 [Vergeau, Chabanas, 1997].

La fameuse « montée des PME », célébrée par les adeptes du *small is beautiful*, est donc en fait l'autre face de la tendance lourde à la concentration financière, à l'œuvre sous de nouvelles modalités en cette fin de siècle. Ce processus contradictoire — concentration financière et déconcentration productive — est lourd de conséquences du point de vue des rapports de force 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 de travail.

La montée de la contractualisation interne

Le modèle de l'entreprise néo-libérale permet aussi de mieux interpréter un aspect capital de l'évolution des formes d'organisation des entreprises : le développement de la contractualisation interne. On sait que les entreprises tendent de plus en plus à se déconcentrer, à se scinder en filiales autonomes[8], à mettre en concurrence leurs établissements ou à fixer des objectifs de rentabilité économique à leurs ateliers : c'est la

décomposition de l'organisation en *centres de profits* autonomes. La maison mère lance des « appels d'offres » internes et externes pour satisfaire telle demande ou tel programme de production, et l'entreprise ou l'établissement « le mieux-disant » emporte le marché qu'il appartienne ou non au groupe. Pour obtenir de la direction du groupe les budgets d'investissement qui permettent de rester dans la course, l'entreprise ou l'établissement doit proposer des prix plus bas, des prestations plus fiables et de meilleure qualité que les autres sites du groupe et que les concurrents.

Dans notre optique, il s'agit de mettre à profit les potentialités offertes par la réduction des disparités admissibles, et de faire pénétrer jusqu'aux unités productives de base l'obligation d'un *alignement sur les performances maximales*. Même — et surtout — si, étant donné le caractère de plus en plus complexe de la performance, les directions générales ignorent comment transposer la norme financière en objectifs concrets pour leurs unités de production, elles font le pari que celles-ci trouveront, elles, les bonnes traductions, celles qui orienteront effectivement et efficacement l'action. Sachant que certains concurrents y parviennent, elles peuvent légitimement fixer le même objectif à leurs unités, quitte à les aider à pratiquer le *benchmarking* (la copie des « meilleures pratiques » de la profession) ou à financer le recours à des consultants. L'angoisse des responsables de production à propos des « bons » indicateurs de gestion ne touche guère les états-majors des groupes, qui délèguent ce souci aux opérationnels. On retrouve le principe, aujourd'hui en pleine extension, de l'*autonomie contrôlée* : la réduction des disparités admissibles de performance l'autonomie allouée aux équipes et la mise en concurrence des unités de travail permettent de comprendre pourquoi les coûts d'organisation et de surveillance peuvent diminuer.

Poursuivant dans ce vocabulaire à la Williamson, pourquoi donc, si les *coûts d'organisation* sont réduits par l'extension de la contractualisation, interne ou externe, la hausse des *coûts de transaction* n'annule-t-elle pas ce bénéfice ? Les coûts de transaction comprennent le coût de l'établissement du contrat, de la surveillance de son exécution et du règlement des litiges qui peuvent survenir entre les parties. Or la contractualisation interne est en général un simulacre : elle se déroule non entre partenaires juridiquement égaux, mais entre un siège social et une unité de travail ou un établissement qui lui est hiérarchiquement subordonné, et dont le pouvoir de négociation est faible : il ne peut par exemple s'approvisionner à l'extérieur du groupe que si le siège l'y

autorise. En particulier, en raison de la faible capacité d'action collective autonome des salariés, le coût du règlement des litiges — ou de ce que nous avons appelé l'« incertitude sociale » — est notablement réduit. En outre, mettant en concurrence les collectifs les uns avec les autres, ce « darwinisme » interne a l'avantage de réduire drastiquement les possibilités d'une action solidaire d'ensemble de ces collectifs contre la direction. Ainsi, les salariés d'un établissement peuvent bénéficier directement d'une grève dans un autre établissement pour « gagner des parts de marché » interne. Les salariés de Vilvorde ont pu constater la difficulté à mobiliser les autres sites de Renault en défense de leur emploi.

La flexibilité, maître mot des nouveaux modes de gestion des ressources humaines

Dans ce contexte, la *gestion des ressources humaines* est largement subordonnée à la gestion financière. Politiques d'embauche et d'emploi, politiques salariales, politiques de négociation sociale (si nécessaire) sont soumises à un impératif suprême : satisfaire les normes financières qu'imposent les marchés. L'ambition des *managers* est alors, pour faire image, d'aligner la fluidité des ressources humaines sur celle des ressources financières. Le maître mot est la « flexibilité », entendue dans toutes ses dimensions. La vogue, sans doute déjà démodée, du *reengineering* (ou *reconfiguration*) illustre de façon frappante l'obsession des directions de fluidifier à l'extrême le processus de travail, de supprimer toute redondance, de reconfigurer radicalement l'organisation à la moindre modification dans les technologies ou les marchés. Espoir suprême : éliminer l'inertie, cette horrible caractéristique humaine…

Certains auteurs [Boyer, 1986] ont 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 hors prix. En revanche, la flexibilité externe, qui vise avant tout la réduction des coûts par la gestion

de la masse salariale au plus serré, favoriserait les ajustements de court terme (licenciements, embauches en CDD) et saperait la capacité d'innovation.

« Les nouvelles dimensions du management des grands groupes » : *motiver, innover, maîtriser, démassifier*

Une enquête par entretiens avec une centaine de dirigeants de multinationales européennes et américaines donne une image à la fois précise et parfois (involontairement) savoureuse du discours managérial à l'ère de la globalisation (Michel Drancourt, « Le "métamanagement", ou les nouvelles dimensions du management des grands groupes », *Futuribles*, mars 1997).

Ces grands patrons, interrogés en détail, laissent apparaître quatre grands axes de leurs pratiques.

— *Motiver* : l'« art de la motivation » est complexe, mais il commence par une bonne charte d'entreprise, qui présente à l'ensemble des collaborateurs du groupe les *valeurs* et la *philosophie* de celui-ci. Citons un exemple français, celui de la charte Sodexho :

> « *Sodexho : là où vivent les hommes*.
> * *Nos finalités* : notre entreprise est la communauté de ses clients et utilisateurs, de son personnel et de ses actionnaires.
> * *Notre raison d'être* : satisfaire leurs attentes. Pour atteindre ces finalités, nous avons choisi la *croissance* de nos résultats, de notre chiffre d'affaires, en contribuant au développement des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.
> * *Notre vocation* : créer et offrir dans le monde tous les services pouvant

apporter aux hommes, lorsqu'ils vivent ensemble, une existence plus agréable à tous les stades de leur vie.
* *Notre ambition* : être partout la référence dans les services que nous offrons.
* *Nos valeurs* : esprit de service ; esprit d'équipe ; esprit de progrès.
Notre noblesse, c'est d'être au service des autres. "On le dit, on le fait." »

Bien entendu, les directions ne se contentent pas de ces belles déclarations. « Comment mobiliser des salariés dans une période de vulnérabilité de l'emploi, sinon en essayant de les faire participer pleinement à la vie de l'entreprise ? Sous des formes diverses, la participation au capital, au résultat ou au deux devient pratique courante » [Drancourt, 1997, p. 25]. Les stock-options et le contrôle direct par le président des rémunérations des 200 ou 250 principaux cadres sont des pratiques fréquentes. À des niveaux moins élevés, l'individualisation des salaires et l'intéressement prennent le relais.

— *Innover* : il s'agit d'abord, certes, de stimuler l'effort de conception de nouveaux produits et procédés, de raccourcir les délais de mise sur le marché, d'être à la pointe de la créativité dans son secteur. Mais l'innovation prend aussi dans la bouche des dirigeants un autre sens : les acquisitions de petites entreprises innovantes, qui permettent de « se renforcer niche par niche », de prendre de l'avance sur les grands concurrents tout en évitant l'émergence d'un nouveau.

— *Maîtriser* : les groupes « se soumettent à des normes de rentabilité plus fermes qu'autrefois. Plus les centres de décision sont autonomes, plus le pilotage financier s'impose […]. Chez Saint-

Gobain, chaque métier doit si c'est possible dégager un ROI (résultat rapporté aux immobilisations nettes + le fond de roulement) entre 20 % et 25 %. On cherche également un *return of equity* (ROE, rentabilité des capitaux propres) de 10 % et plus. Il est en 1995 pour les 500 premières entreprises américaines de 14,6 %. C'est un record. Il est plus considérable encore si l'on examine les seules 400 premières entreprises industrielles, avec un score de 22 %, à comparer avec 13,2 % en moyenne pour les 500 premières de 1975 à 1984. […] Chez Lafarge, un principe s'est imposé à partir de 1992 : vérifier la rentabilité des actifs. La norme est un *return to assets* supérieur à 14 % pour les actifs installés, et de 16 % après trois ans pour les acquisitions. […] La direction de Casino surveille en permanence le chiffre d'affaires au mètre carré en fonction du nombre de clients et le compare à ceux de la concurrence. […] À la Compagnie bancaire, on ne se lance pas dans une activité qui ne rapporte pas au moins 15 % après impôts ».

Les budgets détaillés imposés aux filiales ou aux établissements sont souvent abandonnés. Ainsi, à L'Air Liquide, « périodiquement nous vérifions, au travers d'un système de *report*, l'évolution des chiffres de chaque zone, ses résultats, ses parts de marché, son *cash flow*. C'est dans ce cadre que le responsable dispose d'une certaine autonomie ».

— *Démassifier* : les grands groupes « s'efforcent de retrouver de la mobilité en se transformant en fédération de PME pour ajouter à l'avantage de leur poids — qui, comme le montre le retour progressif de General Motors et d'IBM, permet de surmonter des crises profondes — celui de l'esprit d'entreprise qui anime les PME nouvelles. […] L'ère des empires fait place à celle des fédérations et des réseaux d'alliance ». Cimentés,

cela va sans dire, par des objectifs de rentabilité rigoureusement centralisés.

Force est pourtant de constater que cette opposition est aujourd'hui dépassée. Compétitivité-prix et hors prix ne s'opposent plus, mais doivent se compléter : on l'a vu, les entreprises de pointe présentes sur le marché mondial (que nous avons appelées « néo-fordistes », chapitre 2) sont soumises *à la fois* à des pressions très fortes sur les coûts et à des exigences de qualité et d'innovation. De la même façon, 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)… Le principe de l'autonomie contrôlée permet de concilier des exigences apparemment contradictoires.

Depuis le milieu des années quatre-vingt, les trois quarts des embauches sont sur des contrats à durée déterminée. La part des emplois précaires ne cesse d'augmenter. Il s'agit là de véritables stratégies de substitution d'emplois stables par des emplois précaires. Certes, les CDD et les missions intérimaires ne concernent encore que 1,1 million de personnes en 1996, mais la progression est constante, du fait que la plupart des embauches sont précaires. En outre, le CDI n'est aucunement une garantie d'emploi durable ; depuis la suppression de l'autorisation administrative de licenciement (1987), 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…

L'évolution de deux grands groupes français souvent cités en exemple pour leur modernisme, Danone et Pechiney, illustre bien cette dérive. Danone (ex-BSN) incarnait l'archétype du projet postfordiste en France. Dirigé par un patron éclairé, Antoine Riboud, situé sur un marché en croissance régulière aux marges confortables, ce groupe pratiquait une politique avancée de ressources humaines, privilégiant la négociation et la flexibilité interne, à l'avant-garde dans l'organisation postfordiste du travail. En 1993, A. Riboud faisait même bûcher ses cadres sur la réduction du temps de travail à 32 heures pour créer massivement des emplois, à la fureur du CNPF et du gouvernement d'alors (Édouard Balladur)… Cette époque est révolue. Sous la pression irrésistible de ses

actionnaires, Danone a dû mettre en route un plan social en janvier 1996, après pourtant une progression de 10 % des résultats financiers en 1995… Fermeture de deux usines, réorganisation d'une troisième, suppression de 300 emplois, la vitrine sociale est sérieusement fêlée. Autre tenant traditionnel d'un capitalisme éclairé, notamment avec sa fameuse usine d'avant-garde de Dunkerque, Pechiney a lui aussi clairement changé son fusil d'épaule. Présenté fin 1996, un plan drastique d'économies, significativement baptisé « Challenge », vise à réduire de 20 % les coûts en deux ans (1997 et 1998). Au passage, 5 000 suppressions d'emplois, près de 15 % des effectifs. Pourtant, l'entreprise est profitable, mais pas assez : « La France compte pour 50 % de l'actif de Pechiney, mais participe seulement à hauteur de 10 % du résultat, ça ne peut plus durer », affirme J.-P. Rodier, P-DG de Pechiney (*Libération*, 3 mars 1997).

La flexibilité externe n'empêche pas la flexibilité interne

Nul besoin pour autant de revenir en arrière sur le plan de l'organisation du travail : les équipes autonomes et les groupes de projet continuent à fleurir dans ces firmes, aiguillonnés sans cesse par les objectifs et les obligations de *reporting* imposés d'en haut. Certes, la désillusion des cadres, voire leur démoralisation, est un prix à payer, mais il n'est pas sûr qu'il soit trop lourd pour les actionnaires.

Même dans des secteurs dominés par l'impératif de réduction des coûts, comme la sous-traitance automobile, des formes d'organisation postfordistes peuvent se développer. L'usine Valeo de L'Isle-d'Abeau (Isère) est citée en modèle par *L'Usine nouvelle* (5 décembre 1996). « Cinq départements autonomes réalisent la production, gérés comme une PMI. Chacun des départements est subdivisé en équipes autonomes de production constituées de 6 à 15 opérateurs. Chaque équipe se réunit quotidiennement dans un local où des panneaux font le point des actions en cours. Toutefois, un panneau est plus important que les autres : celui, nominatif, de la polyvalence et de la polycompétence de chacun. […] L'implication de tous est exigée. Chaque année, chaque équipe doit se fixer trois objectifs. Et une prime, de 0 à 400 francs par mois, est accordée dans chaque département aux opérateurs sur la base de quatre indicateurs : qualité, coût, délais, thème de l'année. […] L'encadrement est responsable d'un *reporting* impressionnant. Le suivi des performances est, selon les

indicateurs, quotidien, hebdomadaire ou mensuel. » L'article, signé J.-P. Gaudard, s'intitule fort à propos : « Un subtil équilibre entre autonomie et contrôle »…

Les équipes autonomes de production ne constituent toutefois pas une tendance dominante dans les entreprises françaises[9], qui demeurent marquées par un néo-fordisme fortement enraciné. La majorité d'entre elles se contente de développer une polyvalence peu qualifiée, élargissant par exemple les compétences des ouvriers à des opérations élémentaires de maintenance dans l'industrie, ou favorisant les rotations entre postes pour faciliter le remplacement mutuel des salariés en cas d'imprévu. Mais, dans les deux cas — organisation post ou néo-fordiste —, tout est fait pour éviter le surgissement de collectifs autonomes qui pourraient perturber la fluidité de la production. Dans les groupes autonomes, la concurrence est encouragée entre les groupes, et entre les salariés de chaque groupe, par exemple pour l'accès au poste d'animateur d'équipe ; en outre, les solidarités sont minées par la pression externe (les objectifs) et interne (le contrôle mutuel qu'exercent les salariés les uns sur les autres). En effet, les objectifs sont si tendus que la défaillance ou le défaut d'engagement d'un seul de ses membres menacent toute l'équipe. Dans les organisations par projet — autre modalité d'organisation postfordiste qui associe des salariés venus d'horizons fonctionnels variés en vue de collaborer sur une initiative donnée —, des liens forts peuvent se tisser autour d'un programme fédérateur impulsé par la direction ; mais ils sont dissous aussitôt qu'il est achevé. Dans les organisations néofordistes, il est fréquent qu'une forte mobilité fonctionnelle imposée ne laisse pas le temps aux salariés de constituer des solidarités de groupe ou des microcultures d'unité, comme c'était si fréquent dans les organisations fordistes. Les individus sont entraînés dans un maelström où ils perdent leurs repères et leurs appuis. « Les gars regrettent l'ancien temps, remarque Loris D'Allo, délégué CGT du personnel [à Peugeot Sochaux]. Désormais, pour ne pas arrêter les machines, les pauses sont étalées entre 5 h et 8 h. Résultat : les gens ne se parlent plus. Au nom de la chasse au temps mort, les pots à l'atelier sont interdits » (P. Baverel, « La dégradation des conditions de travail entretient la nostalgie », *Le Monde*, 12 mars 1996). En outre, l'individualisation de la relation salariale renforce la concurrence : les objectifs individuels, les entretiens annuels d'évaluation, les hausses individualisées de salaire, les perspectives de promotion sont utilisés abondamment en guise d'incitations[10].

« Pizza Honte » : un détonnant cocktail de modernité et d'archaïsme

« Sur la vitrine du magasin, les grévistes ont placardé des affiches rebaptisant l'enseigne en "Pizza Honte". Encore revêtus de leur combinaison rouge, les employés Pizza Hut à Boulogne-Billancourt se plantent sur le trottoir et interpellent les passants pour dénoncer les conditions de travail. » Le fonctionnement de Pizza Hut ressemble beaucoup à celui d'autres entreprises de *fast-food*, tel McDonald's, connu pour ses démêlés avec les syndicats. « Chaque semaine, le superviseur, responsable de plusieurs unités, fixe au *manager* et à ses assistants un objectif de chiffre d'affaires […]. Le *manager* garde en permanence un œil sur une série de ratios qui doivent rester en deçà d'un certain seuil : le *food cost* pour la matière première, ou le *labour cost* pour le coût du travail, qui ne doit pas dépasser 33 % du chiffre d'affaires. Pour le responsable, toute la difficulté est de n'avoir ni trop ni pas assez d'employés, d'où la nécessité d'une grande flexibilité. Cela passe d'abord par une importante mobilité, qui fait l'objet dans le contrat de travail d'un paragraphe spécifique. Le salarié s'engage à changer de magasin autant de fois que l'entreprise lui demande. "Le mouvement est perpétuel, regrette un livreur. Les équipes ne tiennent pas plus de quatre ou cinq mois." […] Sur un effectif de 1 405 employés, 78 % travaillent moins de 20 heures par semaine. Mais, en cas de forte hausse de l'activité, le *manager* signe un avenant au contrat de l'employé pour adapter l'horaire hebdomadaire aux impératifs du service. […] Ces dérapages ont semble-t-il échappé à la CFDT, seul syndicat jusqu'alors représenté. Il est vrai que l'éparpillement géographique et la culture

d’entreprise ne favorisent pas le travail des syndicalistes. […] En 1995, 2 056 salariés ont été embauchés, alors que 1 889 ont abandonné leurs fourneaux et leur mobylette. Pris en étau entre des objectifs chiffrés et des coûts à maintenir, les *managers* et leurs assistants sont au cœur du système Pizza Hut. En dépit des 39 heures inscrites sur le papier, l’encadrement est bien souvent amené à travailler, selon les semaines, entre 50 et 70 heures pour une rémunération, à l’échelon d’un assistant-manager, de 12 500 francs bruts. »

La nouvelle section CGT, à l’origine de la grève de Boulogne, a donc bien du mérite… d’exister. « Un des premiers problèmes soulevés au cours de la négociation concerne l’amélioration des repas. Pour le menu de ses employés, le *leader* de la livraison offre royalement une demi-pizza par personne. Une portion, avec au maximum deux ingrédients, avalée sur la mobylette à l’extérieur de l’entreprise. Il n’y a pas de local. » Mesquine, Pizza Hut ? Réponse d’Étienne Rémond, directeur des ressources humaines : « Mais vous n’imaginez pas combien coûte une pizza !… » (F. Rey, « Du rififi dans la pizza », *Liaisons sociales. Le mensuel*, février 1997).

Le régime néo-libéral exclut les acteurs collectifs

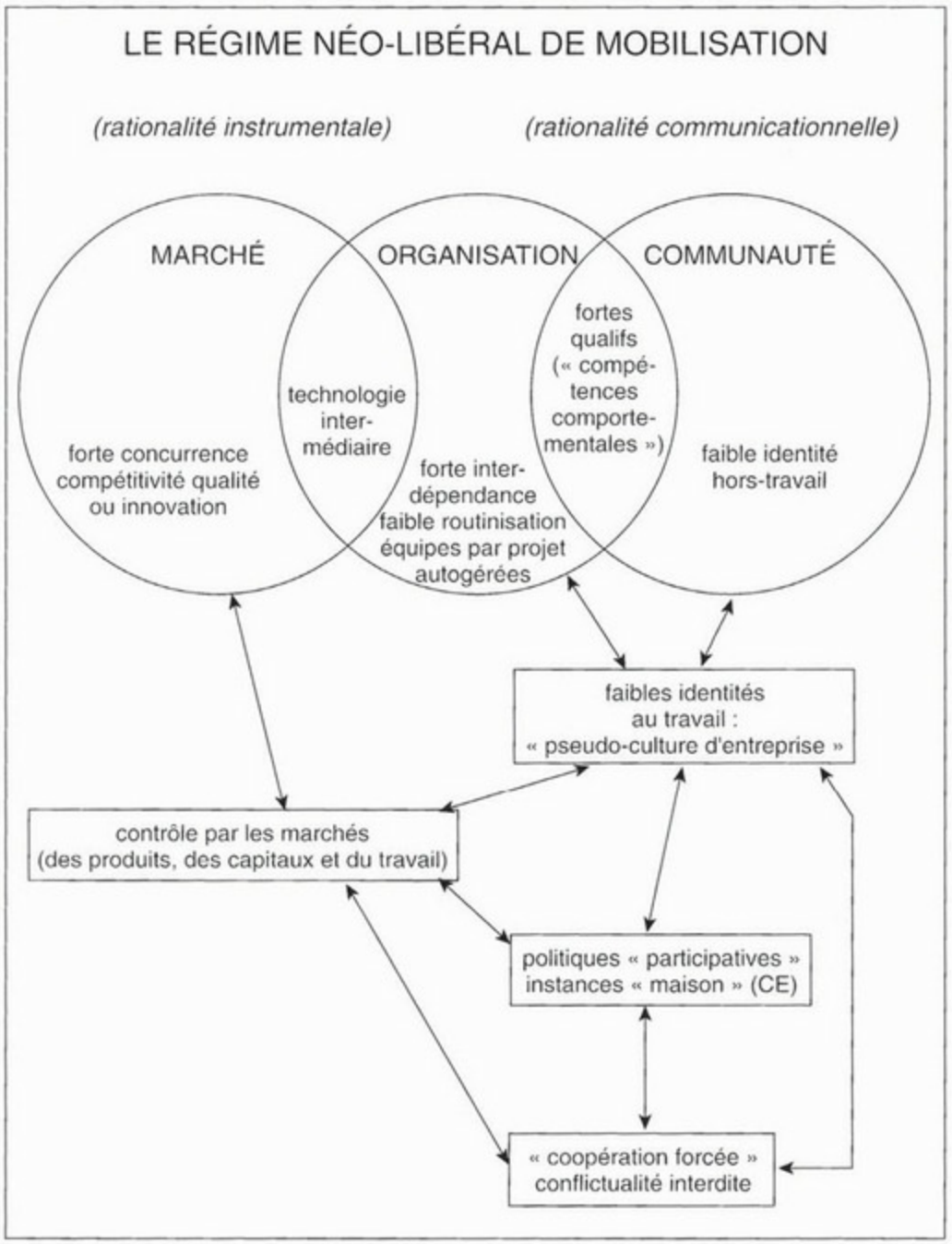
Une très forte mobilité interne, une relation salariale très individualisée empêchent encore plus radicalement que dans le régime toyotiste la formation de collectifs autonomes. De même, les formes de rémunération — comme l’individualisation des salaires, fonction de la « compétence » individuelle — dissolvent tout repère collectif : « Faisant coller le jugement sur les opérateurs au verdict fonctionnel du moment, [la politique de rémunération] ne laisse aucune place pour que se manifestent d’autres formes de lien à ces personnes » [Dodier, 1995, p. 341] ; le même auteur évoque les *pseudoconsciences collectives* qui naissent et meurent avec les équipes par projet. Mais, à la différence du modèle toyotiste, où

une culture d'entreprise pouvait favoriser l'engagement coopératif des salariés (sans être exclusive d'incitations plus instrumentales), le modèle néo-libéral pur ne laisse aucune place à des êtres collectifs : les salariés n'ont aucune garantie d'emploi, leur statut est hautement précaire, ils savent qu'ils ne conserveront leur travail qu'aussi longtemps que les actionnaires seront satisfaits de leurs performances. La gestion de la maind'œuvre est congruente avec ces principes : elle vise à décollectiviser la relation salariale en développant l'individualisation des rémunérations et des carrières. Voici résolu le paradoxe sur lequel s'interrogent nombre d'observateurs [Amadieu, 1995] qui voient une contradiction entre l'individualisation des salaires et le travail en groupe : la mise en concurrence des employés entre eux ne porte pas préjudice à leur coopération, puisque cette dernière ne repose pas sur la cohésion sociale du collectif, mais sur la coercition imposée par les marchés.

Ces conditions ne laissent guère de place à l'identification des salariés à leur entreprise (*cf.* encadré « La modernisation des entreprises »). Même si certains ont pu y croire au moment du *boom* de 1988-1990, la récession a effacé les « illusions du management » [Le Goff, 1995]. La presse a fréquemment rap-porté des cas de salariés — cadres le plus souvent — durement affectés par un licenciement après s'être émotionnellement investis dans un projet d'entreprise. C'est pourquoi on doit parler de *pseudo-culture d'entreprise* à propos de ces dispositifs participatifs qui ont foisonné, dans les sociétés françaises en particulier, depuis une dizaine d'années ; et de *suivisme* pour caractériser l'attitude des salariés à l'égard de ces discours managériaux. Dans le *suivisme* tel que le définit Moscovici [1987], le salarié *fait comme si* il adhérait au discours normatif de l'organisation, alors qu'il s'y conforme pour des motifs d'ordre instrumental ; c'est exactement, selon nous, le comportement du salarié dans le régime néo-libéral. La fonction de ces dispositifs participatifs apparaît alors comme purement idéologique, dans la mesure où les directions ne peuvent pas tenir en permanence le discours de la brutalité capitaliste ; mais le discours managérial entre aussi en résonance avec la position objective des hiérarchies intermédiaires, directeurs de production ou directeurs d'établissement par exemple, qui sont en effet souvent placées « sur le même bateau » que les salariés par les directions générales et les actionnaires.

La spécificité historique du régime de mobilisation néolibéral (*cf.* graphique ci-contre) est donc de faire jouer au marché des capitaux, couplé

à un marché du travail pléthorique, un rôle de normalisation à court terme des performances productives, et en particulier de la mobilisation de la force de travail. La libéralisation du marché des capitaux, dans un contexte d'affaiblissement des capacités normatives des collectifs de travail, permet à la loi de la valeur de faire une irruption directe et quotidienne dans la sphère de la production, non plus sous forme de loi tendancielle valable en moyenne, mais de façon immédiatement exécutoire. S'impose alors aux salariés l'obligation de coopération, tout manquement, même individuel, étant passible de la sanction suprême pour tout le collectif, le chômage (en France, de longue durée). L'autonomie donnée aux salariés dans la sphère de la production est strictement contrôlée par la menace que font peser le marché financier et celui du travail.



« La modernisation des entreprises » : vers la fin des collectifs de travail ?

Voici comment Danièle Linhart, l'une des sociologues les plus actives dans l'observation des entreprises françaises, concluait son ouvrage de 1994, *La Modernisation des entreprises :* « Les traits saillants de la modernisation à l'œuvre dans les entreprises de pointe pourraient

> bien contenir, outre la particularité d'un système organisationnel bancal et dissonant, un nouveau modèle de relations sociales en gestation. Un nouveau modèle où perdraient de leur substance les phénomènes de médiations communautaires et de régulation conjointe [Reynaud, 1989], point d'équilibre et de compromis entre des logiques inspirées par des interprétations différentes de ce que représentent les objectifs et les intérêts communs. Les communautés intermédiaires sont en train de faire les frais des stratégies de modernisation. Contrairement à ce qu'avancent certains sociologues, l'entreprise, loin de reconstituer en son sein de véritables "communautés productives" instaurant enfin une "nature sociale de l'entreprise" [Segrestin 1992], s'achemine plutôt vers une perte de substance de toutes les communautés articulées autour de valeurs, d'identités et de références à distance de la rationalité et de l'ordre dominants (qu'il s'agisse de collectifs traditionnels ou d'instances syndicales), et même, pourrait-on dire, de toute communauté tout *court.* […] Le nouveau type de lien social qui s'instaure se résume en réalité en une participation — le plus souvent limitée dans le temps — aux besoins d'une entreprise confrontée à des exigences de performance particulièrement impérieuses. Les licenciements "express" ou "taxi" ne cristallisent-ils pas cette conception qui veut que, dès lors qu'un salarié n'est plus immédiatement utile à l'entreprise, il n'ait plus rien à y faire ? » [Linhart, 1994, p. 115-116].

Retour sur le « néo-fordisme »

Au chapitre 2, notre analyse empirique a montré la domination, dans les secteurs de pointe de l'économie française, de régimes néo-fordiste et toyotiste à la française combinant de façons différentes autonomie et

contrôle. Autonomie dans la mesure où, indiscutablement, les entreprises élargissent le champ d'intervention des salariés, que ce soit d'une façon restrictive par la polyvalence à l'intérieur de tâches toujours étroitement prescrites (néo-fordisme), ou de façon plus ouverte par l'octroi d'une plus grande autonomie aux travailleurs dans l'exercice de leur activité quotidienne (toyotisme à la française). Autonomie également, puisque subsistent des collectifs dont il faut encore tenir compte pour obtenir la productivité et éviter les conflits : la régulation sociale demeure une nécessité, l'entreprise n'est pas un lieu pacifié. Mais autonomie contrôlée, par le renforcement de l'intensité des contrôles du travail, et par le poids de l'armée industrielle de réserve qui se presse à la porte des entreprises. Contrôle croissant, dans la mesure où les stratégies des entreprises aboutissent, intentionnellement ou non, à affaiblir les collectifs autonomes : que ce soit par l'accélération de la mobilité interne des travailleurs (équipes à configurations éphémères, organisation par projets, pratique des rotations entre postes, entre ateliers, entre établissements), de leur mobilité externe (licenciements, *turn-over*) ou de la mobilité du capital (redéploiement, externalisation, délocalisation…).

Ce n'est que poussé à sa limite que ce processus aboutirait à la disparition des collectifs autonomes, à la domestication de syndicats qui auraient appris à « faire corps » avec l'entreprise pour résister à l'ouragan de la concurrence mondiale et se protéger de l'extrême volatilité des décisions des actionnaires. Il donnerait naissance à une version postmoderne du despotisme de marché, où la légitimité des règles de la concurrence sans frein sur les marchés mondialisés ne pourrait plus être contestée par des communautés capables d'action collective et autonome dans l'entreprise — ni, par conséquent, hors de l'entreprise. La firme néo-libérale pure serait l'aboutissement de ce processus.

Pour l'heure, l'intuition de Burawoy, selon laquelle la mobilité accrue du capital, industriel et financier, « entraîne un nouveau despotisme bâti sur les fondations du régime hégémonique » [Burawoy, 1985, p. 127], garde donc une certaine pertinence empirique. Ce *despotisme hégémonique* conserve les traits de l'organisation du travail fordo-taylorienne en les modernisant — principalement par le développement de la coordination horizontale et de la polyvalence, en liaison avec les innovations organisationnelles et technologiques — ; il affaiblit de façon importante l'un des fondements du régime fordiste, le pouvoir syndical et la capacité d'action des collectifs autonomes ; mais il ne l'a pas encore liquidé, ce qui

— en plus du maintien d'un certain État-providence — justifie qu'on conserve la caractérisation « hégémonique » et que l'on continue à parler de fordisme (même « néo »). Cet affaiblissement ne provient pas seulement du poids de l'armée de réserve sur la capacité de mobilisation autonome des travailleurs ; il résulte plus directement comme nous l'avons montré dans le cas français au chapitre 3, de stratégies d'investissement/désinvestissement, d'externalisation et de sous-traitance, destinées notamment à saper les collectifs syndicaux trop turbulents.

La firme néo-libérale, une utopie capitaliste pour demain ?

Le schéma théorique esquissé représente, au double sens du terme, une « utopie capitaliste » [Smith, 1996]. Utopie au sens d'*idéal mobilisateur* : les *managers* et surtout les actionnaires rêvent évidemment tous d'un tel dispositif, où la force de travail est malléable à l'infini sans rien perdre, bien au contraire, de sa force créatrice. Parvenir à extraire la bonne volonté et la capacité d'innovation de travailleurs par ailleurs soumis et atomisés, voilà un tour de force que l'extraordinaire pression des marchés déréglementés permet d'approcher.

Mais aussi utopie au sens d'*idéal inaccessible*. Notre thèse n'est évidemment pas que tous les comportements coopératifs observés aujourd'hui dans les entreprises ne sont que des simulacres de coopération imposés par la férule d'acier du capital financier. Il est clair que les identités professionnelles, les cultures locales, les normes tacites des collectifs de travail, et même parfois les cultures d'entreprise continuent ici ou là à jouer des rôles importants, souvent décisifs, dans la mobilisation coopérative des travailleurs. Même dans des entreprises ultra-libérales comme Pizza Hut, des syndicats et des grèves peuvent éclore. Par ailleurs, les stratégies bien connues de découpage de la force de travail en plusieurs segments facilitent le tour de force : autour d'un *noyau dur* réduit au minimum, mais auquel l'entreprise doit quand même offrir quelques avantages et liens de long terme, se déploient des cercles concentriques de main-d'œuvre, de moins en moins spécifique et de plus en plus précaire. Il n'y a donc pas un modèle bouclé et irrésistible, un nouveau *one best way* posttaylorien, qui serait en train de balayer tout sur son chemin. Le modèle de la firme néo-libérale vise seulement à mettre en lumière la nouveauté historique émergente que constitue selon nous la coopération forcée, cet

agir pseudo-communicationnel qui s'appuie non pas sur un substrat communautaire, mais sur la contrainte des marchés.

S'il n'est donc ni unique, ni fatal, ce modèle a néanmoins marqué des points importants ces dernières années. Son efficacité redoutable, du moins à court terme, n'est pas pour rien dans l'amer constat de Robert Boyer : « Le mauvais capitalisme chasse le bon. » Le déclin du Japon et de ses firmes, les difficultés allemandes, le rebond de l'économie américaine depuis 1995, les gains des entreprises d'outre-Atlantique sur les marchés mondiaux, leur *leadership* retrouvé dans les domaines de haute technologie, à quoi il faut évidemment ajouter la santé insolente de Wall Street (au moins jusqu'à fin 1997…) : même s'il est trop tôt pour en juger, ces faits majeurs témoignent peut-être d'une inflexion significative dans le cours de l'onde longue dépressive initiée vers 1975. Le modèle néolibéral, allié avec la révolution informationnelle, peut-il être le support d'une nouvelle onde longue expansive à l'orée du xxie siècle ? Nous ne prétendrons pas répondre ici à une question aussi considérable, même si une telle spéculation apparaît tentante. Car s'il est relativement cohérent, le régime néolibéral n'est pas pour autant sans faiblesses. Celles-ci se situent, au niveau microéconomique, dans l'injonction contradictoire qui est faite aux salariés de se comporter en *sujets de leur travail* tout en continuant à être des *objets dans leur emploi* ; et, au niveau macroéconomique, dans l'incapacité de ce mode de mobilisation à soutenir un *régime d'accumulation cohérent* et surtout *légitime*.

Les contradictions du régime néo-libéral : La souffrance au travail…

La première faille tient dans le paradoxe suivant : d'un côté, on incite les salariés à prendre des initiatives, à échanger des informations, à acquérir une compréhension globale et à maîtriser leur activité de travail ; de l'autre, on leur interdit toute participation aux décisions stratégiques qui conditionnent leur activité quotidienne — innovations, investissements —, et surtout on gère leur emploi non seulement comme une variable d'ajustement de court terme, mais même souvent comme une charge qu'il s'agit avant tout de réduire. En effet, dans le régime néo-libéral aucun engagement de long terme ne lie — ni explicitement ni implicitement — l'entreprise et le salarié. *Downsizing* et *reengineering* sont certes des modes managériales sans grande pertinence théorique, mais reflètent néanmoins assez bien l'esprit qui préside aux relations entre l'entreprise et

sa main-d'œuvre. La difficulté de tisser des liens interpersonnels durables, dans un contexte de mobilité extrême, aggrave la souffrance psychique des salariés : si « la confiance passe fondamentalement par des accords normatifs entre les sujets » [Dejours, 1993, p. 298] et si « la transformation de la souffrance en créativité passe par la maintenance d'un espace public dans l'atelier » (p. 299), on peut penser que l'obligation de coopérer sans qu'existent les conditions subjectives de cette coopération, c'est-à-dire l'adhésion à des règles et à des valeurs partagées sur un mode communautaire, ne peut manquer d'avoir des effets redoutables à terme. La montée du stress dans le travail, en même temps que les repères collectifs disparaissent et que les menaces sur l'emploi s'alourdissent, pèse sur le psychisme des salariés. Les ersatz de collectifs que représentent les dispositifs participatifs et les projets d'entreprise ne réussissent pas à combler ce vide.

Les directions des ressources humaines en sont clairement conscientes, dans la plupart des cas (*cf.* encadré « Le *blues* des DRH »), mais cela ne change pas grand-chose. La capacité de résistance collective des salariés étant faible, cette contradiction n'a peut-être pas de conséquences dommageables à court terme pour la plupart des entreprises ; elle suscite néanmoins, au plan des individus, des dégâts psychologiques non négligeables chez des personnes soumises à des pressions aussi fortes et antinomiques (voir l'ouvrage collectif *Paroles de médecins du travail*, 1994). Au plan social plus général émergent évidemment des interrogations sur l'acceptabilité éthique de ce mode de gestion. Les discours managériaux sur l'« entreprise citoyenne » tentent de répondre à ce malaise, de façon en général incantatoire et peu convaincante. Il s'agit de montrer au public qu'on se soucie de l'insertion des exclus, en montant quelques expériences pilotes avec des « associations intermédiaires » ou des municipalités ; mais il n'est pas rare qu'un groupe crée 25 postes « d'insertion » à grand fracas médiatique, tandis qu'il mène rondement un « plan social » supprimant plusieurs centaines d'emplois ailleurs…

Le *blues* des DRH

En 1995, Jacques Bouchaud, président de l'Association nationale des directeurs du personnel (ANDCP), établit un diagnostic particulièrement lucide sur l'entreprise néo-

libérale. « Il faut se rappeler sur quel type de consensus social nous avons vécu pendant les Trente Glorieuses. Les exigences de l'entreprise vis-à-vis des salariés étaient simples : vous apportez votre force de travail, votre temps, vous entrez dans une logique d'obéissance. En clair : travaille et tais-toi. Le prix était lourd à payer pour les salariés, mais les contreparties étaient assez fortes pour que ça marche : sécurité de l'emploi et augmentations de salaires. Ce modèle s'est complètement effrité au cours des cinq ou dix dernières années avec la mondialisation de l'économie, la concurrence et la pression accrue des actionnaires. D'abord l'exigence vis-à-vis des salariés a considérablement augmenté. On leur a demandé de s'impliquer plus, d'être créatifs, de travailler plus. Mais les contreparties d'avant n'existent plus ou presque. Et l'entreprise n'en a pas trouvé de nouvelles. Pis, l'homme, qui était la première richesse de l'entreprise dans les années quatre-vingt, est devenu une variable d'ajustement. Les salariés l'ont compris et c'est la cause du divorce. Pour les cadres, c'est nouveau. […] Mais je ne crois pas qu'un jour un million de cadres défileront dans la rue. La plupart ont une attitude perverse. Face à l'employeur, ils partagent le discours et, dans son dos, ils n'en pensent pas moins. […] Je ne crois pas à un enflammement général, plutôt à des mouvements isolés. Les syndicats gardent une crédibilité auprès des ouvriers sur les revendications salariales. Les entreprises en bonne santé qui ne lâchent pas du lest sur les salaires risquent de connaître des mouvements sociaux. En revanche, le mécontentement lié aux conditions de travail, au stress, à la surcharge de travail, ne peut être un mot d'ordre. Il ne s'exprime pas, en dehors des sondages, parce que les salariés craignent pour leur emploi. » (J. Bouchaud, *Le Parisien*, 30 octobre 1995).

On peut apprécier la qualité du diagnostic à la lumière des événements de novembre-décembre 1995, quelques jours après : en effet, les salariés du secteur privé n'ont pas bougé, malgré le soutien dont ils gratifiaient les grévistes du secteur public par sondages interposés… Les difficultés de la mobilisation des salariés pour la réduction du temps de travail confirment aujourd'hui ce diagnostic.

… Les déséquilibres macroéconomiques…

La seconde contradiction renvoie aux conséquences macroéconomiques du déploiement du régime de mobilisation néolibéral[11]. L'affaiblissement, voire la disparition, des collectifs autonomes, et notamment des syndicats, dans les firmes néolibérales, permet la mise en place d'un nouveau mode de partage des gains de productivité, qui sont pour l'essentiel affectés aux profits. On a pu parler pour la France de « norme salariale de strict maintien du pouvoir d'achat du salaire brut moyen » [Husson, 1993], c'est-à-dire — aux rares augmentations de cotisations patronales près — d'une affectation intégrale des gains de productivité à l'accroissement des profits. Cette tendance est certes moins spectaculaire en Europe continentale que dans les pays anglo-saxons — du fait d'un maintien du rôle régulateur de l'État et des syndicats en matière de conventions collectives, de salaire minimal et de protection sociale. Néanmoins, le recul de la part salariale à partir de 1982 est net dans la plupart des pays, sous l'effet de la montée du chômage, et se prolonge jusqu'à aujourd'hui. Le *Livre blanc* de la Commission européenne (1994) préconise explicitement de poursuivre ce mode de partage des gains de productivité.

Aux États-Unis, la baisse du chômage à des taux records (moins de 5 % fin 1997) ne s'accompagne d'aucune pression importante à la hausse des salaires, et la croissance de la productivité peut alimenter les revenus financiers. Alan Greenspan, le tout-puissant président de la Reserve Federal Bank (la banque centrale américaine), expliquait lors d'une déposition au Congrès que le danger d'inflation était pour l'instant faible « grâce au sentiment d'insécurité de l'emploi, qui explique la faible pression à la hausse des salaires ». « Une étude a ainsi montré qu'au creux de la récession de 1991, 25 % des employés des grandes entreprises

craignaient d'être licenciés. Mais Alan Greenspan remarque qu'en 1996, malgré un taux de chômage nettement inférieur, la même recherche a montré que ce pourcentage est passé à 46 %. […] Selon le Bureau of Labor Statistics, les licenciements importants, de plus de cinquante personnes sur le même site, ont été en progression de 4 % en 1996 par rapport à l'année précédente ; les premiers chiffres de 1997 vont dans le même sens. » (P. Adhémar, « Le sentiment d'insécurité de l'emploi grandit outre-Atlantique », *Le Monde*, 15 avril 1997).

Pourtant, une telle règle de répartition — tout pour les cadres et les rentiers, rien pour les salariés — ne saurait soutenir un régime d'accumulation macroéconomique équilibré à terme. Car elle débouche sur une aggravation considérable et permanente des inégalités de revenus [Concialdi, 1997] : même si la « troisième demande » que constitue la consommation des titulaires de revenus financiers peut un temps remplacer la consommation salariale et soutenir la croissance [Husson, 1996], cette stratégie a clairement des limites, et ne peut contribuer à l'émergence d'un nouveau mode de régulation stable. Pour que ce soit le cas, il faudrait, entre autres, que la concentration des revenus au profit des catégories aisées et des détenteurs d'actifs financiers se déroule d'une façon harmonieuse. Or c'est le fonctionnement des marchés financiers dérégulés qui préside à ce processus. Par nature, ces marchés sont soumis à des mouvements alternés et violents de hausse et de baisse, à des bulles spéculatives récurrentes, qui les rendent impropres à jouer un rôle régulateur à long terme [Lordon, 1997]. Après le Japon et le Mexique, ce sont les pays d'Asie de l'Est qui s'en sont aperçus en 1997.

Le régime de mobilisation néo-libéral ne remplit donc pas les conditions d'équilibre qui caractérisaient, de manières différentes, les régimes fordiste et toyotiste. C'est, fondamentalement, parce qu'il ne repose pas sur un compromis capital/travail, mais sur la victoire — probablement pas éternelle, mais victoire quand même — de l'une des parties en présence, sous la forme du capital financier mondialisé. Or cette victoire implique des dégâts sociaux, dont les coûts économiques sont limités (les victimes sont marginalisées ou exclues), mais les coûts politiques importants, au point de rendre sa légitimation malaisée.

… Et les déséquilibres politiques

C’est peut-être là que se situent les plus graves difficultés du régime néo-libéral. Ses conséquences macroéconomiques sont inéluctablement l’aggravation des inégalités sociales et le recul des systèmes de solidarité. Même si certains pays (Pays-Bas, Norvège…) parviennent mieux que d’autres, par des arrangements qu’autorisent leurs traditions communautaires plus affirmées, à tirer leur épingle du jeu, ils n’échappent pas à cette règle générale. Le modèle social américain est au bout de la route néo-libérale, comme l’illustre l’exemple britannique. La *priorité* absolue donnée au combat contre l’inflation, quel qu’en soit le coût en chômage, est la règle d’or des politiques économiques néo-libérales. Cette prescription répond directement aux exigences des investisseurs financiers, qui ne haïssent rien tant que l’inflation, source de risque de change et de dévalorisation de leurs actifs. Elle préside aussi bien aux politiques nationales qu’à la construction européenne, *via* le traité de Maastricht et la mise en place d’une banque centrale indépendante chargée exclusivement de préserver la stabilité des prix.

La règle d’or de l’inflation minimale — nulle si possible — renforce puissamment le processus de concentration des revenus. En cela, elle heurte frontalement le consensus démocratique et égalitaire constitutif de ce qu’on a appelé le « modèle social européen », qui n’est rien d’autre qu’un ensemble de valeurs éthiques et de règles de civilité, hérité des luttes sociales et ouvrières et du combat antifasciste européen. La France présente une forme accentuée de cette allergie au néo-libéralisme et à la dissociation sociale qui en découle. Les valeurs républicaines, l’égalitarisme sans-culotte y ont encore des racines profondes, que choquent les phénomènes de paupérisation et d’exclusion. Le mouvement social de novembredécembre 1995, la victoire électorale de la gauche en 1997, et même — de façon certes paradoxale et perverse — l’enracinement du Front national au détriment de la droite libérale, montrent la profonde résistance du corps social aux remèdes néo-libéraux. Le « *blues* des DRH », et plus généralement des cadres intermédiaires et supérieurs chargés de mettre en œuvre des politiques illégitimes, en témoigne aussi. Pour triompher, le modèle néo-libéral devra surmonter ces résistances et trouver une légitimation. Les États-Unis montrent une voie possible : la croissance économique — bien que soumise en permanence au risque d’éclatement d’une bulle financière — fournit des emplois. Certes, les emplois de services domestiques ou de sécurité, qui se développent à mesure que s’accroît la concentration des revenus, sont mal rémunérés, et permettent à peine à leurs titulaires de survivre ; mais ce sont

des emplois tout de même. Les syndicats sont dramatiquement affaiblis par la précarité de l'emploi ; les exclus du système, parqués dans les prisons ou les ghettos, ne participent pas à la vie sociale et politique. La légitimation du système se fait donc faute de combattants. Les citoyens marginalisés ou exclus n'y participent pas.

C'est pourquoi le régime néo-libéral, poussé jusqu'au bout, ne confirmerait pas la caractérisation de *despotique-hégémonique* que Burawoy [1985] attribuait au nouveau régime dont il annonçait l'émergence. La dimension hégémonique est résiduelle : la participation active, individuelle et collective, des salariés à leur propre exploitation est surtout obtenue — comme dans le *despotisme de marché* — par le jeu de la contrainte systémique, sans nécessité forte de ressorts symboliques. La nature de ses contradictions — micro et macrosocio-économiques — nous amène à une conclusion majeure : la difficulté de légitimation de ce *néo-despotisme des marchés*, son incapacité à définir un ordre social stable et acceptable pour nos sociétés modernes rendent sa stabilisation hautement problématique.

[<< Table des matières] / [Conclusion >>]

---

[1] Comme dans le modèle de Cahuc et Dormont [1992], cf. p. 87.

[2] Ou de la notion rivale de MVA (*market value added*), divulguée par le cabinet Stern et Stewart.

[3] Ainsi, le plus grand groupe industriel allemand (et européen), Daimler-Benz, a décidé « d'adopter une organisation à l'américaine pour mieux satisfaire ses actionnaires » (*Le Monde*, 23 janvier 1997). Son P-DG, J. Schrempp, a décidé que toutes les sociétés du groupe « qui n'offriront pas un retour sur capital investi de 12 % pourront être cédées ».

[4] Du moins jusqu'au début des années quatre-vingt-dix ; il semble que le phénomène se soit stabilisé, voire inversé depuis.

[5] C. Souquet, « Des petites PME allemandes performantes », *Économie et Statistique*, nos 271-272, 1994.

[6] C. Berthier et M.-C. Parent affirment que « les restructurations s'inscrivent dans un mouvement global de réaffectation des ressources plus qu'elles n'obéissent à une volonté délibérée des grandes firmes d'externaliser leurs activités tertiaires en les confiant à des PME » ; mais le sens de cette affirmation n'est pas très clair, et leur méthodologie ne permet en tout cas pas de la fonder (C. Berthier et M.-C. Parent, « Créations, disparitions et restructurations d'entreprises : les effets sur l'emploi des PME », *Économie et Statistique*, nos 271-272, 1994).

[7] *La France des entreprises*, INSEE-*L'Entreprise*, 1992.

[8] Suite à « l'éclatement et la filialisation croissante des grands groupes (plus de 10 000 salariés), le nombre moyen

d’entreprises qui les composent a augmenté en quelques années, passant de 75 en 1989 à 125 en 1995 » [Vergeau, Chabances, 1997].

[9] La même chose est vraie aux États-Unis, *cf. supra*, chapitre 1.

[10] *Cf.* chapitre 2.

[11] Nous ne pourrons qu’être schématique sur ce point, qui dépasse largement l’ambition du livre.

Conclusion. L’ordre social a partie liée avec l’ordre dans l’entreprise

<< Table des matières

Les entreprises ont besoin d’un ensemble cohérent de règles qui, en accord avec leur contexte concurrentiel et technologique, permettent de contrôler le travail, de susciter sa coopération et de canaliser les conflits. Un nouveau régime de mobilisation de la force de travail émerge et s’affirme parmi les institutions régulatrices d’un ordre productif : à chaque phase de l’histoire du capitalisme, le régime politique et social global repose pour une part sur le régime de production dominant dans l’entreprise. Alors que l’ordre productif *concurrentiel* s’appuyait au départ sur des principes organisateurs empruntés à des communautés précapitalistes — la famille, le métier —, il a élaboré un régime de mobilisation original, a-communautaire et despotique : le régime concurrentiel ou *libéral*, notamment dans sa variante taylorienne, articulait l’*anarchie sur le marché* et le *despotisme dans l’usine* (Marx).

L’essor du mouvement ouvrier et de l’État social fournit aux travailleurs des ressources pour refuser ce régime despotique de production. Les capitalistes doivent mettre en place des régimes *hégémoniques* qui garantissent l’assentiment des salariés à leur exploitation. Les régimes *fordiste* et *toyotiste* réussissent chacun à stabiliser un compromis à l’issue d’affrontements sociaux de grande ampleur. Le premier combine contrôle technique rigide et relations sociales antagoniques, le second contrôle social organique et relations sociales consensuelles. Le régime *fordiste*, issu du compromis forgé pendant l’économie de guerre et après la défaite du fascisme, est la réponse capitaliste au défi posé par le syndicalisme de masse : il articule l’*organisation du marché* et le *formalisme dans l’usine* (ou la *culture d’entreprise* pour le toyotisme). La multitude des emplois inférieurs du secteur secondaire, précaires et mal payés, exerce une menace implicite et constante sur les travailleurs permanents des grandes firmes : cette pression politique est décisive — surtout dans le cas toyotiste — pour stabiliser ces régimes de mobilisation. En même temps, le secteur secondaire demeure soumis à un régime concurrentiel : il absorbe l’essentiel des fluctuations de l’activité et de l’emploi, stabilisant ainsi les conditions économiques et sociales de l’accumulation pour les secteurs

dominants du capital.

Pour assurer le contrôle du travail dans l'entreprise, un régime de mobilisation doit combiner les pressions externes du marché, la discipline d'usine (l'autorité) et les incitations, matérielles et symboliques. L'équilibre entre ces éléments se déplace au long des diverses phases historiques du capitalisme.

Le régime néo-libéral progresse aujourd'hui partout

Depuis le début des années quatre-vingt, les entreprises ont mis en place une série d'innovations dans les méthodes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, qui rompent pour partie avec les modèles anciens. Nous avons utilisé les enquêtes statistiques menées en France par le ministère du Travail pour en donner une description. En systématisant et en poussant à leur limite ces évolutions au plan théorique, nous avons esquissé les contours d'un nouveau régime de mobilisation de la force de travail, le régime néo-libéral. *Du côté du travail*, les directions décentralisent l'organisation, accordant aux équipes de travail une grande autonomie, sous le contrôle étroit du respect des objectifs financiers. En même temps, les politiques de gestion de la main-d'œuvre — par exemple les organisations par projets — imposent aux salariés une mobilité interne extrême, qui limite les possibilités d'émergence de collectifs de travail stables. La précarisation de l'emploi se généralise et contribue à affaiblir encore ces collectifs. Car *du côté de l'emploi*, aucune garantie de long terme n'est offerte aux salariés ; bien au contraire, la précarisation et la mobilité interne sont érigées en système, affaiblissant de façon structurelle la capacité des salariés à constituer des collectifs de travail. En l'absence de collectifs de travail autonomes ou même subordonnés, la coopération nécessaire à la compétitivité est arrachée par une pression très forte, obtenue par un contrôle permanent et une sanction rapide des performances productives et surtout financières des unités de travail. Cette pression découle de l'exigence croissante des actionnaires d'obtenir une rentabilité à court terme compatible avec la norme mondiale, dans un contexte d'économie financière libéralisée et mondialisée. L'autonomie concédée dans les méthodes de travail est contrôlée par la menace permanente du désinvestissement et du chômage de masse : c'est la *dérégulation des marchés* et la *coopération forcée dans la firme*.

Ce modèle permet de dépasser l'opposition diagnostiquée par les théoriciens de la régulation, entre issue « néo-fordiste » et issue « postfordiste » à la crise du fordisme. La première traduirait l'« évolution de la rigidité vers la flexibilité », la seconde « du contrôle direct vers l'autonomie responsable » [Leborgne et Lipietz, 1991, p. 16]. L'une privilégierait la « flexibilité externe » et le « contrôle hiérarchique », l'autre la « flexibilité interne » et l'« implication négociée ». Or la gageure que permet le modèle néo-libéral est d'obtenir l'implication *et* la précarité, l'autonomie *et* le contrôle, la flexibilité interne *et* externe. Leborgne et Lipietz prévoyaient une différenciation spatiale des régimes : le « compromis kalmarien » dans les sociétés postfordistes d'Europe du Nord et du Japon, le néo-fordisme aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe du Sud, et le néo-taylorisme dans les pays du Sud. Nos travaux théoriques et empiriques amènent plutôt au diagnostic d'une *convergence tendancielle des modèles productifs vers le régime néo-libéral*, qui marie, pour les capitalistes, tous les avantages et ouvre la perspective d'un nouvel ordre productif fondé sur le despotisme des marchés.

Il satisfait des intérêts puissants

Certes, son triomphe est loin d'être général et définitif. La diversité des configurations nationales est considérable, le travail de pénétration des formes institutionnelles néo-libérales, bien que rapide, demeure inégal. Les systèmes nationaux de relations professionnelles ou d'innovation conservent de fortes spécificités, qui ne sont érodées que partiellement et progressivement. Mais le modèle néo-libéral représente une abstraction rationnelle, une théorisation raisonnable des tendances à l'œuvre. Des forces puissantes travaillent à sa généralisation : les actionnaires et les opérateurs financiers, bien sûr, car ils sont les principaux bénéficiaires du nouveau système de domination ; mais aussi les industriels, qui savent se saisir du pouvoir de pénétration des critères financiers pour accélérer partout les rationalisations et les reconfigurations du tissu productif ; et même de nombreux hommes politiques, séduits par l'apparent succès du modèle américain, et surtout par la cohérence d'un ordre nouveau qui allège leurs lourdes responsabilités de gestion des compromis sociaux. La mise sous tutelle des politiques budgétaires et monétaires n'est-elle pas un soulagement pour nombre de gouvernements ? La *pensée unique* est une idéologie cohérente avec ses intérêts sociaux : elle sacralise le pouvoir des

marchés au nom de l'efficacité économique ; elle exige la levée des contrôles politiques qui pouvaient entraver la pure rationalité individuelle des détenteurs de capitaux. Banques centrales indépendantes, constitutionnalisation de l'interdiction des déficits et de l'inflation, privatisation généralisée des services publics, réduction des dépenses publiques et sociales, suppression des réglementations sur l'ensemble des marchés, y compris et surtout celui du travail : le programme néo-libéral est d'une grande cohérence.

Son efficacité est indiscutable à l'aune des critères financiers

Sa force vient aussi de sa capacité à développer de puissants principes de performance productive, grâce au despotisme des marchés. À court terme, l'efficacité du régime néo-libéral en matière de rentabilité économique et financière semble incontestable. Les entreprises américaines, en pointe dans la mise en place de ce régime, affirment aujourd'hui une hégémonie renouvelée sur leurs concurrents japonais et européens. Dans le capitalisme, le critère suprême de l'efficacité est le profit. Mais, à l'ère de la mondialisation financière, ce trait général prend un relief sans précédent : une entreprise ou un système national qui serait plus productif, plus innovant ou plus coopératif, mais qui dégagerait *in fine* des marges bénéficiaires inférieures à ses concurrents sur les marchés mondiaux, serait condamné au déclin. Or c'est aujourd'hui le cas des modèles alternatifs au modèle néo-libéral : ils ont chacun des avantages relatifs — qualité pour le modèle allemand ou suédois, variété et innovation incrémentale pour les modèles japonais —, mais ils ont tous le défaut de reposer sur des compromis sociaux qui deviennent trop coûteux.

Le régime néo-libéral est une utopie capitaliste

Cohérence théorique, rentabilité économique, c'est pour ces raisons, nous semble-t-il, qu'aujourd'hui « le mauvais capitalisme chasse le bon » (R. Boyer). La perspective d'un compromis postfordiste négocié à froid, où l'on échangerait implication et flexibilité contre garantie d'emploi et travail intéressant, recule sous les coups de la flexibilité dérégulée et de la précarisation systématique (y compris des « noyaux durs[1] »). Le modèle

japonais s’enlise dans la stagnation. Les modèles suédois et allemand menacent de s’effondrer sous les coups de boutoir de la libéralisation financière et de la mobilité des capitaux. Le régime néo-libéral — très proche de fait d’un modèle anglo-saxon — vise la soumission absolue du travail flexibilisé aux impératifs de la compétitivité, c’est-à-dire de la valorisation du capital mondialisé. À ce titre, il représente une *utopie capitaliste* ; il figure un retour à des formes de domination despotique soutenues par les technologies électroniques et un simulacre de coopération, et une dissolution accentuée des formes de vie traditionnelles et des solidarités sociales.

Mais Karl Polanyi a montré, il y a déjà longtemps, que le seul marché autorégulé ne pouvait suffire à assurer l’ordre social. Le néo-libéralisme n’y parviendra pas plus que le libéralisme — et peut-être encore moins, dans la mesure où les technologies modernes lui donnent un pouvoir déstabilisateur encore accru sur les arrangements sociaux non marchands. Si la théorie doit permettre de faire des prédictions — ce n’est qu’une de ses fonctions, mais importante —, alors notre travail nous incite à prédire que le point faible du modèle néolibéral réside dans son caractère intrinsèquement excluant (par définition tout le monde ne peut pas être compétitif) et socialement illégitime (tant que les valeurs démocratiques et égalitaires auront leur vigueur actuelle). Identifier ses points forts — les contraintes systémiques renforcées que constituent les marchés financiers mondialisés et le chômage de masse et/ou la précarité de l’emploi — et ses contradictions internes fait apparaître où agir en priorité.

Le néo-libéralisme est instable…

Le néo-libéralisme est en effet entaché de fortes contradictions internes.

D’une part, il délivre un message antinomique aux salariés en leur demandant d’être des *sujets dans leur travail* et des *objets dans leur emploi* ; la polémique qui a saisi l’opinion publique américaine en 1996 à propos des méfaits du *downsizing*[2] illustre les tensions permanentes qu’engendre ce régime, même en période de croissance économique et de réduction du chômage. Le stress, l’insécurité et la souffrance psychique, qui sont ses principaux ressorts, le soumettent aussi à des critiques récurrentes et à des résistances sporadiques. Le culte exclusif de la

flexibilité et de la compétition à outrance ne constitue pas une assise solide pour l'ordre social, ni en Europe ni même aux États-Unis.

D'autre part, il est inapte à soutenir une dynamique de croissance de long terme du fait du déséquilibre qu'il entretient dans le partage des gains de productivité. Non seulement parce qu'une société moderne et démocratique peut difficilement tolérer un accroissement ininterrompu des inégalités sociales. Mais aussi parce que la totale mobilité internationale des capi-taux, source de sa redoutable efficacité, constitue également son talon d'Achille : vu l'absence ou la faiblesse des instances de régulation et de garantie en dernier ressort des titres échangés sur les marchés mondiaux des capitaux, la règle générale est l'instabilité, l'alternance du gonflement et de l'éclatement de bulles spéculatives. Les autorités monétaires internationales sont jusqu'ici parvenues à éviter que les krachs locaux ne s'étendent à l'ensemble des places financières ; rien ne dit que cette réussite puisse indéfiniment se prolonger.

… Mais sa réforme sera difficile

Si les tendances récentes ici décrites se prolongent et que le régime néo-libéral d'origine anglo-saxonne confirme son hégémonie sur les autres systèmes productifs, sa cohérence et la puissance des intérêts qu'il représente rendront de plus en plus ardues les voies alternatives. Les marges de manœuvre nationales disponibles pour dégager des compromis originaux se réduisent à mesure que la fluidité des mouvements de capitaux s'accentue. Les politiques de baisse du coût du travail, de réduction des dépenses publiques, de flexibilisation du travail, prônées partout par les institutions internationales (FMI et OCDE), s'imposent universellement. Si les « marchés » ne tolèrent pas d'écart durable par rapport à cette norme de politique économique, ce n'est pas faute de solution de remplacement crédible ou d'imagination : c'est parce que, au-delà des cahots conjoncturels, cette règle est fondamentalement congruente à leur intérêt d'investisseurs.

Il est extrêmement difficile d'infléchir le néo-libéralisme dans un sens plus social. D'abord à cause de sa cohérence doctrinaire et de sa formidable force de séduction idéologique. Mais aussi parce qu'il a su se constituer une large base sociale. Outre les actionnaires et rentiers, qui ne sont malgré

tout qu'une petite minorité, les politiques néo-libérales sont favorables au capital industriel et commercial, grâce à la hausse du taux général de profit qu'elles permettent. Avec le développement des fonds de pension, acteurs essentiels sur les marchés financiers, les salariés des grandes entreprises en viennent à participer eux-mêmes activement à leur propre asservissement. Le néo-libéralisme présente aussi des avantages pour les cadres supérieurs, les professions libérales et intellectuelles, les salariés dotés de qualifications rares et hautement valorisées sur le marché du travail. L'inégalité des salaires augmente non seulement entre les catégories sociales, mais au sein même de chaque catégorie ; partout l'écart se creuse entre gagnants et perdants. Les solidarités de classe s'effilochent, ceux qui perdent pied s'enfoncent dans la marginalité ou bien s'abandonnent aux réflexes xénophobes.

Un régime de violence silencieuse

Malgré la force des « évidences » qu'il a imposées, le libéralisme n'est ni la fin de l'histoire, ni le triomphe de la pure raison économique. C'est au contraire un puissant instrument d'asservissement des salariés, et son efficacité provient de la violence silencieuse, secrète et anonyme qu'il exerce sur ces derniers. La violence des fermetures d'entreprise, des restructurations permanentes, des menaces implicites. Le silence anonyme des marchés, où un ordre informatique lancé par un *trader* peut sceller le sort de milliers d'employés. Le secret des conseils d'administration ou des symposiums privés, où se font et se défont alliances et projets. Si notre travail contribue à éclairer comment derrière la froide et neutre rationalité économique dont se targuent les chantres du néo-libéralisme se déploie un système d'oppression d'une terrible efficacité, il aura rempli son but. Les effets de connaissance sont aussi des effets de libération, comme le dit bien Pierre Bourdieu.

L'économie n'est pourtant pas nécessairement l'horreur

Le chemin parcouru dans cet ouvrage est plutôt paradoxal. Initialement, il s'agissait de comprendre comment pouvaient s'affirmer la confiance et la coopération dans un rapport économique *a priori* antagonique. Nous avons

montré que pour comprendre la coordination productive dans l'entreprise, il fallait renoncer à la conception bornée de la rationalité individuelle que nous propose l'économie standard. Aussi bien dans le régime professionnel de mobilisation que dans le fordisme ou le toyotisme, les valeurs et les normes des collectifs de travail jouent un rôle productif de première importance — même si les directions l'ignorent ou le nient. Il est tout à fait erroné d'opposer une logique sociale, seulement porteuse de sens ou d'équité, à une logique économique unique, fondée sur la concurrence et les incitations marchandes, et seule porteuse d'efficacité. Au contraire, l'efficacité économique résulte du jeu combiné d'incitations instrumentales et symboliques. L'homme ne produit pas seulement pour manger, il produit aussi par et pour l'activité communicationnelle au travail. Contrairement à ce qu'affirme la tradition de l'école de Francfort, incarnée aujourd'hui par Habermas et Gorz, le système ne peut pas se passer du monde vécu des individus. L'économie n'est pas l'horreur.

Or — et c'est là que réside le paradoxe —, une fois reconnue l'importance de la rationalité communicationnelle, notre conclusion est que, finalement, le régime néo-libéral s'en passe assez bien. Ou plutôt, qu'il réussit, grâce au despotisme des marchés, à produire un simulacre d'activité communicationnelle qui déploie finalement les mêmes performances que la vraie. Communication manipulée, coopération forcée, confiance extorquée : mais *in fine*, des salariés mobilisés, dont toute l'intelligence individuelle et collective est tendue vers l'atteinte des objectifs productifs et financiers de leur entreprise. C'est l'horreur…

Les critères de l'efficacité économique sont socialement déterminés

Mais un acquis fondamental demeure : il existe d'autres manières d'organiser efficacement la production. André Gorz engage la sociologie et la philosophie dans une impasse quand il affirme que « quels que soient les rapports de propriété il n'existe pas, en matière de gestion des entreprises, une rationalité autre que capitaliste » [Gorz, 1991, p. 187]. Tout dépend des critères d'efficacité que la société décide de privilégier à un moment de son histoire. Le fordisme était sans doute le système de production le plus efficace — si l'on inclut dans les critères d'efficacité l'assurance d'une certaine stabilité et d'une certaine sécurité pour la masse

des travailleurs organisés. L'entreprise autogérée est certainement très efficace — si l'on considère comme un objectif en soi le respect du droit de chaque travailleur à participer aux décisions importantes qui le concernent. Le modèle sociotechnique suédois a prouvé son efficacité — si l'on inclut dans celle-ci la reconnaissance de la dignité et de l'intelligence des travailleurs. En revanche, si l'on réduit l'efficacité à la seule rentabilité financière, la firme néo-libérale est sans doute imbattable.

Le fait est qu'il n'existe pas de définition scientifique abstraite de l'efficacité économique ; les économistes savent bien qu'il n'y a pas de mesure unique de la performance [Gadrey, 1996]. La productivité apparente du travail, la productivité globale, la rentabilité économique, la rentabilité financière, la satisfaction des clients ou usagers, l'agrément des conditions de travail et de rémunération des producteurs, la soutenabilité écologique… sont autant de critères concurrents, entre lesquels des arbitrages sont nécessaires. Le triomphe exclusif de l'un sur les autres n'a rien de naturel, mais constitue un choix social. C'est pourquoi la résignation face au règne totalitaire des marchés n'est de mise ni pour les économistes, ni pour les citoyens — et encore moins pour les sociologues… L'horreur libérale n'est pas le tout de l'économie.

Les voies d'une alternative

Il n'est pas dans notre propos ni dans nos capacités de tracer ici les voies économiques d'une alternative au régime néolibéral. Une telle alternative ne pourra d'ailleurs s'affirmer uniquement, voire principalement, par des propositions techniques. L'essentiel passera par la capacité des sociétés européennes à refuser le fatalisme ambiant — la mondialisation, la révolution technologique comme alibis à l'abdication de la volonté collective — et à reprendre le contrôle politique des évolutions en cours. Pourtant, l'analyse qui précède incite, sous l'angle économique, à porter l'effort dans trois directions : les marchés financiers, le partage des gains de productivité, les rapports sociaux dans l'entreprise.

Les marchés financiers : la preuve est amplement faite que la déréglementation leur a conféré un pouvoir socialement nuisible et démocratiquement incontrôlable. Même si leur contribution à la croissance était positive — ce qui est loin d'être démontré —, ils ne permettent

qu’une croissance cahotique, déséquilibrée et inégalitaire, source de désagrégation sociale. Il faut revenir résolument sur l’empire exorbitant qui leur a été laissé. À froid, ou plus probablement à l’occasion d’une catastrophe financière, il faudra rétablir des règles d’ordre public et des taxes pour limiter la capacité de nuisance des spéculateurs. L’échelle mondiale, ou à défaut européenne, serait évidemment souhaitable.

Le partage des gains de productivité : on ne pourra retrouver une croissance saine qu’en rééquilibrant le partage des richesses entre salaires et profits. Il faut donc interrompre le processus de réduction des dépenses sociales, et renouer avec une hausse de la consommation populaire, donc de la masse salariale. En Europe, le chômage de masse paralyse les revendications salariales. La réduction du temps de travail est de loin l’instrument le plus puissant pour permettre la relance de la croissance grâce aux millions de créations d’emplois qu’elle favoriserait à court terme. Évidemment, il ne faut pas d’une réduction du temps de travail qui ne concerne que les femmes (le temps partiel), qui favorise une nouvelle intensification du travail (l’annualisation des horaires) ou qui réduise le pouvoir d’achat des salariés.

Les rapports sociaux dans l’entreprise : c’est sans doute là que se noue la question de l’ordre social global. Il faut interrompre les processus de privatisation, qui ont pour objectif et pour effet d’accroître encore la mainmise de la finance sur l’économie. Il faut mettre un terme aux pratiques systématiques de flexibilité et de sous-traitance, qui déstabilisent les collectifs de travail et atomisent toute résistance. Mais surtout, en positif, il faut que les collectifs et la collectivité dans son ensemble — clients, usagers, contribuables, citoyens — trouvent les instruments pour contribuer à une redéfinition sociale de l’efficacité économique. Ce renouveau doit concerner aussi bien les activités dites de « service public » que l’ensemble des activités économiques privées. Il s’agit de relancer à gauche la réflexion sur les formes de l’« appropriation sociale » de l’économie [Le Pors, 1997].

Il nous semble possible d’affirmer, à la lumière de l’expérience historique, qu’il n’y aura pas de stabilisation d’un nouveau régime de mobilisation, et *a fortiori* d’un nouveau régime d’accumulation, sans que des crises sociales majeures n’obligent les détenteurs du capital à négocier ou à accepter que l’État leur impose de nouvelles formes de compromis institutionnels ; une re-régulation collective et politique des marchés

financiers et des marchés du travail à l'échelle européenne pourrait en constituer l'axe central.

Quelles formes pourraient prendre ces compromis ? Seront-ils acceptables éthiquement ? Et le capitalisme est-il l'horizon indépassable de l'humanité ? Les réponses à ces questions ne sont pas du ressort de la recherche scientifique, mais affaire de choix politiques personnel et collectif. Quant à nous, nous pensons que le potentiel subversif de l'agir communicationnel représente l'une des rares sources d'espoir pour l'avenir. Peut-être le jeu auquel le capitalisme néolibéral se livre avec lui se révélera-t-il dangereux ; peut-être l'autonomie parviendra-t-elle à desserrer l'étreinte des contraintes systémiques et à déployer ses potentialités créatrices. Un projet de société reposant sur la coopération généralisée — le socialisme démocratique — redeviendrait alors d'actualité. Et, puisque nous avons voulu aider à creuser le sillon qu'il a ouvert, rappelons la formule de Gramsci : « On ne peut prévoir que le conflit… »

[<< Table des matières] / [Bibliographie >>]

---

[1] Ce que Robert Castel [1995] appelle la « déstabilisation des stables ».

[2] L'administration Clinton a même parlé de prendre des mesures fiscales contre les entreprises qui licencient exagérément pour faire monter leurs cours boursiers.

Bibliographie

<< Table des matières

Acquain V., Bué J. et Vinck L., « L'évolution en deux ans des conditions de travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés », *Premières Synthèses*, n° 54, juin 1994.

Aglietta M., *Régulation et crise du capitalisme, l'expérience des États-Unis*, Calmann-Lévy, Paris, 1976.

Aglietta M. et Brender A., *Les Métamorphoses de la société salariale : la France en projet*, Calmann-Lévy, Paris, 1984.

Akerlof G., « Labor Contracts as a Partial Gift Exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 9, n° 4, 1982.

Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, Paris, 1991.

Amable B., Barré R. et Boyer R., *Les Systèmes d'innovation à l'heure de la globalisation*, Économica, Paris, 1997.

Amadieu J.-F. et Mercier N., *Le Management des salaires*, Économica, Paris, 1995.

Aoki M., *Économie japonaise. Information, motivation et marchandage*, Économica, Paris, 1991 a.

Aoki M., « Le management japonais : le modèle J de Aoki », *Problèmes économiques*, n° 2 225, 15 mai, 1991 b.

Appay B., « Individu et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n° 6, 1993.

Applebaum E. et Batt R., *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the Unisted States*, Cornell University Press, Ithaca, 1994.

Association santé et médecine du travail, *Souffrance et précarité au travail : paroles de médecins du travail*, Syros, Paris, 1994.

Bayet A., « L'éventail des salaires et ses déterminants », *Données sociales*, INSEE, Paris, 1996.

Bensaïd D., *Marx l'intempestif. Grandeurs et misères d'une aventure critique (xixe-Xxe siècles)*, Fayard, Paris, 1996.

Bloch-London C., Boisard P., Boulin J.-Y. et Coutrot T., « Les processus locaux de partage du travail », *Travail et Emploi*, n° 59, 1994.

Boltanski L., *Les Cadres*, Minuit, Paris, 1982.

Boltanski L. et Thévenot L., *Les Économies de la grandeur*, coll. « Cahiers du Centre d'études de l'emploi », n° 31, PUF, Paris 1987.

Bourdieu P., « Espace social et pouvoir symbolique », *Choses dites*, Minuit, Paris, 1987.

Bowles S., Gordon D. et Weisskopf T., *L'Économie du gaspillage. La crise américaine et les politiques reaganiennes*, La Découverte, Paris, 1983.

Boyer R.

— (éd.), *La Flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris, 1986.

— Les Capitalismes vers le xxie siècle. Des transformations majeures en quête de théories, mimeo CEPREMAP, mars 1994.

Boyer R. et Orléan A., « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire : d'Henry Ford au fordisme », *Revue économique*, vol. 42, n° 2, mars, 1992, p. 233-272.

Braverman H., *Travail et Capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au xxe siècle*, Maspero, Paris, 1976.

Burawoy M.

— *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, Chicago, 1979.

— *The Politics of Production*, Verso, Londres, 1985.

Cahuc P. et Dormont B., « Les effets d'incitation de l'intéressement : la productivité plutôt que l'emploi », *Économie et Statistique*, n° 257, septembre 1992.

Caracostas P. et Muldur U., « Cycles longs, technologies et emploi : blocages actuels et perspectives », *STI revue*, n° 12, 1995 (OCDE).

Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 1995.

Céline L.-F., *Voyage au bout de la nuit*, Futuropolis/Gallimard, Paris, 1988.

Cézard M., Dussert F. et Gollac M., « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et Emploi*, n° 54, 1993.

Cézard M., Malan A. et Zovary P., « Conflit et régulation sociale dans les établissements », *Travail et Emploi*, n° 66, 1996.

Charlot B. et Figeat M., *Histoire de la formation des ouvriers, 1789-1984*, Minerve, Paris, 1985.

Chesnais F., *La Mondialisation du capital*, Syros, Paris, 1995.

Concioldi P., « Les inégalités de revenu : changement de régime dans les années 80 », *CFDT Aujourd'hui*, mars-avril 1997.

Coriat B., *L'Atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Christian Bourgois, Paris, 1990.

Coutrot J. et Hymans E., *Analyse dynamique et analyse statique*, mémoire présenté au Congrès d'organisation scientifique du travail de Londres, 1935.

Coutrot T.

— *Salaires et compléments de rémunération : une analyse des pratiques d'entreprises* (avec la collaboration de P. Madinier), coll. « Documents du CERC », CERC, n° 87, 1988.

— *Contrôle, conflit et coopération dans l'entreprise : les régimes de mobilisation de la force de travail*, thèse de doctorat en sciences économiques, Paris-I, 1996.

— « Les nouveaux modes d'organisation de la production : quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ? », *Données sociales*, INSEE, mars 1996 a.

— « Relations sociales et performances économiques, une première analyse empirique du cas français », *Travail et Emploi*, n° 66, 1996 b.

— « Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte », *Travail et Emploi*, n° 66, 1996 c.

Coutrot T. et Malan A., « L'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* : bilan critique d'une opération nouvelle », *Travail et Emploi*, n° 66, 1996.

Dejours C.

— *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, Paris, 1993 a.

— « Intelligence ouvrière et organisation du travail (à propos du modèle japonais de production) », 1993 b, *in* H. S. Hirata (éd.), 1993.

Desmarez P., *La Sociologie industrielle aux États-Unis*, Armand Colin, Paris, 1986.

Dewerpe A., *Le Monde du travail en France, 1800-1950*, Armand Colin, Paris, 1989.

Dockès P., « Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire, 1907-1993 », *Revue économique*, n° 44 (3), 1993.

Dodier N., *Les Hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Métailié, Paris, 1995.

Doeringer P. et Piore M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath, Lexington, Mass., 1971.

Drancourt M., « Le “métamanagement”, ou les nouvelles dimensions du management des grands groupes », *Futuribles*, mars 1997.

Dubar C., *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1991.

Dumont R., *Essais sur l’individualisme. Une perspective anthropologique sur l’idéologie moderne*, Seuil, Paris, 1983.

Dupuy J.-P., « Conventions et *common knowledge* », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars 1989.

Durkheim E., *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1967.

Edwards P. K.

— *Conflict at Work, a Materialist Analysis of Workplace Relations*, Basil Blackwell, Londres, 1986.

— « Industrial conflict : Themes and Issues in Recent Research », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 30, n° 3, septembre 1992.

Edwards P. K., Bélanger J. et Haiven L., *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*, ILR Press, Ithaca, New York, 1994.

Edwards R., *Contested Terrain : the Transformation of the Workplace in the 20th Century*, Heinemann, Londres, 1979.

Edwards R., Reich M. et Gordon D. (éd.), *Labor Market Segmentation*, D. C. Heath and Company, Lexington, Mass., 1973.

Edwards R., Gordon D. et Reich M., *Segmented Work, Divided Workers. The Historical Transformation of Labor in the United States*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.

Eisenstadt S.N. et Ben azi E., *Japanese Models of Conflict Resolution*, Kegan Paul International, Tel Aviv, 1996.

Elbaum B., « The Making and Shaping of Job and Pay Structures in the Iron and Steel Industry », *in* Osterman (éd.), 1984.

Ellegard K., Engstrom T. et Nilsson L., *La Réforme du travail industriel – Principes et réalités de la planification de l'usine de montage automobile Volvo à Udevalla*, Actes du GERPISA, n° 9, mars 1994.

El mekkaoui N., « Des marchés boursiers encore très cloisonnés », *Analyses de la SEDEIS*, n° 108, novembre 1995.

Ernst A., « The Changing Nature and Persistence of Dualism in the Japanese Labour Market », *in* Nadel (éd.), 1994.

Eymard-Duvernay F., « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, numéro spécial « Économie des conventions », mars 1989.

Eymard-Duvernay F. et Favereau O., *Marchés internes, modèles d'entreprises et conventions de qualité*, mimeo, 1991.

Eyraud F., Marsden D. et Silvestre J.-J., « Marché professionnel et marché interne du travail au Royaume-Uni et en France », *Revue internationale du travail*, vol. 129, n° 4, 1990.

Fakhfakh F., « Quand l'intéressement passe inaperçu », *Travail et Emploi*, n° 71, février 1997.

Favereau O., *Contrat, compromis, convention, Point de vue sur les recherches récentes en matière de relations industrielles*, communication au Colloque franco-québécois sur les relations professionnelles, juin 1994.

Forrester V., *L'Horreur économique*, Fayard, Paris, 1996.

Freeman R. B. et Medoff J. L., *Pourquoi les syndicats ? Une réponse américaine*, Économica, Paris, 1987.

Freyssenet M.

— *La Division capitaliste du travail***,** Savelli, Paris, 1977.

— *Les Formes sociales de l'automatisation*, cahier du GIP-MI, n ° 37, 1990.

— « La production réflexive : une alternative à la "production de masse" et à la "production au plus juste" », *Sociologie du*

travail, n° 3, 1995.

Freyssinet J., *Politique d'emploi des grands groupes français*, PUG, Grenoble, 1982.

Fridenson P., « Un tournant taylorien de la société française (1904-1918) », *Annales ESC*, vol. 42, n° 5, octobre-décembre 1987.

Friedman A. L., *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capital*, Macmillan, Londres, 1977.

Gadrey J., *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.

Gaudemar J.-P. de

— *La Mobilisation générale*, Champ urbain, Paris, 1979.

— *L'Ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Dunod, Paris, 1982.

Globokar T., « Entreprise, société, communauté », *Revue Autrement*, 1993.

Gollac M. et Volkoff S., « *Citius, altius, fortius* : l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre 1996.

Gorgeu A. et Mathieu R., « Nouvelles usines, nouvelle gestion des emplois ? », *La Lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 36, février 1995.

Gorz A., *Capitalisme, socialisme, écologie. Orientation, désorientation*, Galilée, Paris, 1991.

Gramsci A., « Américanisme et fordisme », extraits du *Cahier de prison* n ° V (1934), *in Gramsci dans le texte*, Éditions sociales, Paris, 1975.

Habermas J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris, 1981 (1987).

Hanada M., « Quelques éléments de réflexion sur le syndicalisme japonais », *in* Nadel (éd.), 1994.

Herzenberg S., « Shopfloor Relations at US and Canadian Plants of an Automotive Parts Supplier, 1936-1988 », *in* Blanger, Edwards et Haiven, 1993.

Hirata H. (éd.), *Autour du « modèle » japonais : automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, L'Harmattan, Paris, 1993.

Hirata H., *Travail et division sexuelle du travail, comparaisons internationales du travail industriel*, mémoire d'habilitation, université de Saint-Quentin-en-Yvelines, 1997.

Hirschman A.O., *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, 1970.

Hodgson G. M., *Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Polity Press, Londres, 1988.

Holmstrom B., « Moral Hazard in Teams », *Bell Journal of Economics*, n ° 3, 1982.

Humphrey J., *Gender and Work in the Third World*, Tavistock Publications, Londres, 1987.

Husson M.

— « Le rétablissement du profit dans l'industrie française : une analyse sectorielle, 1983-1988 », *La Revue de l'IRES*, n° 4, automne, 1990.

— *Misère du capital. Une critique du néo-libéralisme*, Syros, Paris, 1996.

Hyman R., *The Political Economy of Industrial Relations. Theory and Practice in a Cold Climate*, Macmillan Press, Londres, 1989.

Jacoby S. M., « The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms », *in* Osterman (éd.), 1984.

Kergoat D., *Les Ouvrières*, Le Sycomore, Paris, 1982.

Kern H. et Schumann M., *La Fin de la division du travail ? La*

rationalisation dans la production industrielle, Maison des sciences de l'homme, Paris, 1989.

Koike K., *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Saint Martin's Press, 1988.

Kondratieff N. D., *Les Grands Cycles de la conjoncture*, texte établi par L. Fontvielle, Économica, Paris, 1992.

Kreps D., « Corporate Culture and Economic Theory », *in* Alt J. et Shepsle K. (éd.), 1990.

Leborgne D. et Lipietz A., « L'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes », *Espaces et Sociétés*, nos 66-67, 1991.

Le goff J.-P., *Les Illusions du management*, La Découverte, Paris, 1995.

Lénine V. I., *L'Impérialisme stade suprême du capitalisme* (1916), Éditions sociales, Paris, 1971.

Le port A., « Actualité de l'appropriation sociale », *Le Monde*, 17 septembre 1997.

L'Hénoret, *Le Clou qui dépasse. Récit d'un prêtre ouvrier au Japon*, La Découverte, Paris, 1993.

Linhart R., *L'Établi*, Minuit, Paris, 1978.

Linhart D., *La Modernisation des entreprises*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 1994.

Linhart D., *Le Torticolis de l'autruche – L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil, Paris, 1991.

Lipietz A., *Choisir l'audace. Une alternative pour le Xxie siècle*, La Découverte, Paris, 1989.

Lordon F., *Les Quadratures de la politique économique. La désinflation compétitive et ses mirages*, Albin-Michel, Paris, 1997.

Mandel E., *The Long Waves of Capitalist Development, a Marxist interpretation*, Verso, Londres, 1995.

March J. G. et Simon H. (1958), *Les Organisations*, Dunod, paris, 1969.

Marx K.

— *« Grundrisse », chapitre du Capital* (1858), Anthropos/10-18, Paris, 1972.

— *Le Capital* (1867), Éditions sociales, Paris, 1969.

Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 1982.

Méda D., *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, Odile Jacob, Paris, 1995.

Metcalf D., « Industrial Relations and Economic Performance », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 31, n° 2, 1993.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1982.

Mishel L. et Voos P. (éd.), *Unions and Economic Competitiveness*, M. E. Sharpe, Armonk, New York, 1992.

Montmollin M. et Pastré O., *Le Taylorisme*, actes du colloque international de Paris, La Découverte, Paris, 1984.

Morel C., *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1981.

Moscovici S., *Psychologie sociale*, PUF, Paris, 1987.

Nadel H. (éd.), *Emploi et relations industrielles au Japon*, L'Harmattan, Paris, 1994.

OCDE, *Perspectives de l'emploi*, 1995.

Olson M., *Logique de l'action collective*, PUF, Paris, 1978.

Orléan A.

— (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris,

1995.

— « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *in À qui se fier*, *Revue du MAUSS*, n° 4, 1995.

Osterman P.

— « Employment Structures Within Firms », *British Journal of Industrial Relations*, mars 1983.

— (éd.), *Internal Labor Markets*, MIT Press, Cambridge, 1984.

Perrot A., *Les Nouvelles Théories du marché du travail*, collection « Repères », La Découverte, Paris, 1992.

Perrot M., *Les Ouvriers en grève : France, 1871-1890*, Mouton, Paris, 1973.

Piore M., *Birds of Passage. Migrant Labor and Industrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge, 1979.

Piore M. et Sabel C., *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, Londres, 1984.

Polanyi K., *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 1983.

Poulot D., *Le Sublime, ou le travailleur comme il est en 1870 et ce qu'il peut être*, Maspero, Paris, 1980.

Ramaux C., *Marché, contrats, règles et institutions : les spécificités de la relation salariale*, thèse pour le doctorat en sciences économiques, université Paris-I, 1996.

Reynaud B., *Les Salaires, la règle, le marché*, Christian Bourgois, Paris, 1992.

Reynaud J.-D., *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1989.

Riboud A., *Modernisation mode d'emploi*, Christian Bourgois/ 10-18,

Paris, 1987.

Rifkin J., *La Fin du travail*, La Découverte, Paris, 1996.

Rousset D., *La Société éclatée*, Grasset, Paris, 1973.

Roy D., « Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, n° 57, mars 1952.

Saglio J., « Les ressources de la culture locale », *in* Globokar T. (éd.), 1993.

Sainsaulieu R., *L'Identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1977.

Salais R. et Storper M., *Les Mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, Paris, 1993.

Schifrin A., « La nouvelle structure de l'édition aux États-Unis », *Liber, Revue internationale des livres*, n° 29, supplément à *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre 1996.

Segrestin D., « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue française de sociologie*, n° 2, 1980.

Segrestin D., *Sociologie de l'entreprise*, A. Colin, Paris, 1992.

Sellier F., *La Confrontation sociale en France, 1936-1981*, PUF, Paris, 1984.

Sewell W. H., *Gens de métier et révolution*, Aubier, Paris, 1984.

Shalev M., « Class Conflict, Corporatism and Comparison : a Japanese Enigma », *in* Eisenstadt et Ben ari, 1990.

Shapiro S. et Stiglitz J., « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », *American Economic Review*, n° 74, 1984.

Simon H., « A Formal Theory of the Employment Relationship », *Econometrica*, vol. 19, n° 3, juillet 1951.

Smith T., « La production flexible, une utopie capitaliste ? », Cahier d'étude et de recherche, IIRF, Amsterdam, 1996.

Stinchcombe A. L.

— *Stratification and Organization : Selected Papers*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.

— *Information and Organizations*, University of California Press, Berkeley, 1990.

Stone K., « The Origins of jobs structures in the Steel Industry », *in* Edwards R., Reich M. et Gordon D. (éd.), 1973.

Terssac G. De, *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

Thévenot L., *Rationalité ou normes sociales : une opposition dépassée ?*, miméo, septembre 1993 ; *in* Gérard-varet L. A. et Passeron J.-C. (éd.), *Principes de rationalité dans les sciences sociales*, Éditions de l'EHESS, Paris, 1993.

Trice H. M. et Beyer J. M., *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.

Trotski L., « La courbe du développement capitaliste », *Critiques de l'économie politique* (1921), n° 20, avril-juin 1975.

Vatin F., *La Fluidité industrielle*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1987.

Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires : l'Économie d'archipel*, PUF, Paris, 1995.

Veltz P. et Zarifian P., « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 97, janvier-février 1994.

Weber M.

— « Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive », *in Essais sur la théorie de la science*, Plon, Paris, 1992.

— *Économie et Société*, Plon, Paris, 1995.

Williamson O. E., *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization*, The Free Press, New York, 1975.

— *Les Institutions de l'économie* (1985), Interéditions, Paris, 1994.

— *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, New York, 1986.

— « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol. 36, avril 1993.

Womack J. P., Jones D. T. et Roos D., *Le Système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992.

Wood S., *The Degradation of Work ? Skill, Deskilling and the Labour Process*, Hutchinson, Londres, 1982.

Woodward J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 1965.

Zajdela H., « Que nous apprend la nouvelle économie du travail ? », *in* Mauss, *Pour une autre économie*, La Découverte/MAUSS, Paris, 1994.

Zarifian P., *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne. L'émergence de la firme coopératrice*, L'Harmattan, Paris, 1994.

— *Travail et communication*, PUF, Paris, 1996.

[<< Table des matières]