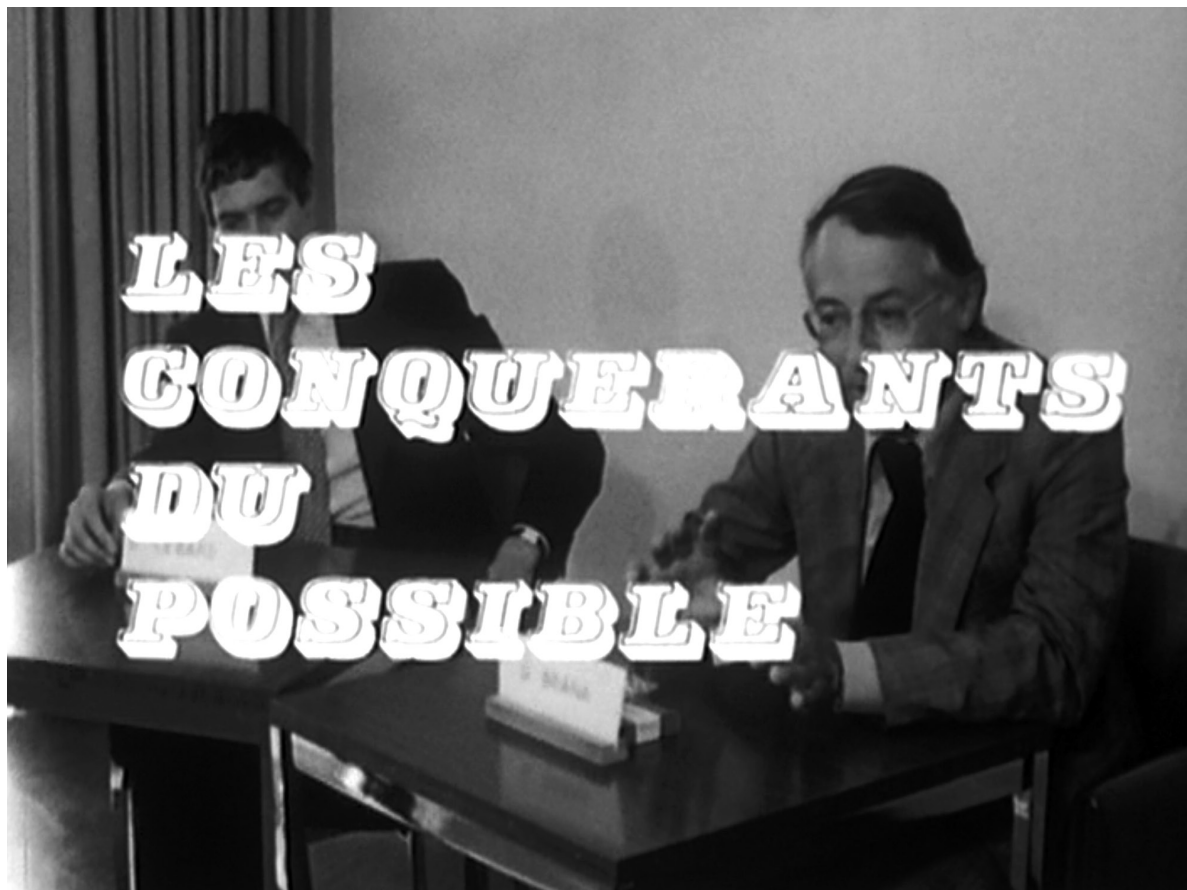


**recueil de textes
à l'occasion de
la présentation du livre**

**la société ingouvernable
une généalogie du libéralisme autoritaire
par grégoire chamayou**

**13 novembre 2018
librairie
la dispersion
ladispersion.ch
genève**





Extrait de *La Voix de son maître* Gérard Mordillat et Nicolas Philibert, 1978.

sommaire

adam curtis, the trap.....	p.3
gilles deleuze, post-scriptum sur les sociétés de contrôle.....	p.4
mark fisher, le réalisme capitaliste.....	p.8
david harvey, brève histoire du néolibéralisme.....	p.12
micHEL bosquet, les patrons découvrent «l'usine-bagne».....	p.16
adam curtis, the mayfair set, 3: destroy the technostucture.....	p.22
luc boltanski / ève chiapello, le nouvel esprit du capitalisme.....	p.23



Extrait du documentaire *The Trap*, de Adam Curtis, BBC Two, 2007.

À la fin de la Seconde guerre mondiale, les États-Unis et leur industrie cinématographique ne célébraient pas seulement la victoire sur l'Axe, mais aussi l'avènement de ce que beaucoup voyaient comme une nouvelle ère. En ces temps là, la liberté ne voulait pas seulement dire libération du joug nazi, mais aussi libération face au chaos économique et aux incertitudes qui avaient provoqués la Grande dépression des années 1930. Les gouvernements croyaient alors que leur rôle était de gérer et contrôler l'économie et de protéger la société des dangers de l'égoïsme au cœur du capitalisme.

« Nous ne vénérions plus l'autel du capitalisme débridé. Non. Nous avons traversé la crise des années 1930, la Seconde guerre mondiale. Maintenant, nous parlions de la nécessité du gouvernement comme élément principal de l'équilibrage de l'économie. L'individu était encore important. Mais le gouvernement allait s'assurer qu'il ne glisse plus dans une dépression profonde à nouveau. »

— Robert Kavesh, économiste NYU, années 1960.

Dans les années qui suivent, les bureaucraties au cœur de l'État croissent énormément. Leur job est de réguler le capitalisme pour le bénéfice de toutes et tous. Dans cette ère d'optimisme, peu de personnes remettaient en cause cette nouvelle vision. Mais

un homme à la marge était convaincu qu'elle allait mener au désastre. C'était un aristocrate autrichien nommé Friedrich Von Hayek, qui avait fui les nazis et enseignait à l'Université de Chicago. Il était convaincu que l'usage de la politique pour organiser la société était bien plus dangereux que tous les problèmes créés par le capitalisme ; parce que cela menait inévitablement à la tyrannie et à la fin de la liberté.

Un exemple terrible que Hayek pointait du doigt était l'Union Soviétique. Dans leur quête d'une utopie, les leaders soviétiques avaient essayé de tout planifier et contrôler, mais cela avait mené à la tyrannie et à la dictature. La même chose allait inévitablement arriver à l'Ouest aussi. Nous étions sur la « route de la servitude ». Le seul moyen d'éviter le désastre était de revenir dans le passé, vers un âge d'or du libre marché où les individus suivaient leur propre intérêt et les gouvernements ne jouaient peu ou pas de rôle. De ce retour en arrière émergerait ce que Hayek avait appelé : « un système automatique auto-gouverné », un ordre spontané, créé par des millions de gens poursuivant leur propre intérêt.

4 Gilles Deleuze, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *L'autre journal*, n°1, mai 1990

Historique

Foucault a situé les sociétés disciplinaires aux XVIII^e et XIX^e siècles ; elles atteignent à leur apogée au début du XX^e. Elles procèdent à l'organisation des grands milieux d'enfermement. L'individu ne cesse de passer d'un milieu clos à un autre, chacun ayant ses lois : d'abord la famille, puis l'école (« tu n'es plus dans ta famille »), puis la caserne (« tu n'es plus à l'école »), puis l'usine, de temps en temps l'hôpital, éventuellement la prison qui est le milieu d'enfermement par excellence. C'est la prison qui sert de modèle analogique : l'héroïne d'Europe 51 peut s'écrier quand elle voit des ouvriers « j'ai cru voir des condamnés... ». Foucault a très bien analysé le projet idéal des milieux d'enfermement, particulièrement visible dans l'usine : concentrer ; répartir dans l'espace ; ordonner dans le temps ; composer dans l'espace-temps une force productive dont l'effet doit être supérieur à la somme des forces élémentaires. Mais ce que Foucault savait aussi, c'était la brièveté de ce modèle : il succédait à des sociétés de souveraineté, dont le but et les fonctions étaient tout autres (prélever plutôt qu'organiser la production, décider de la mort plutôt que gérer la vie) ; la transition s'était faite progressivement, et Napoléon semblait opérer la grande conversion d'une société à l'autre. Mais les disciplines à leur tour connaîtraient une crise, au profit de nouvelles forces qui se mettraient lentement en place, et qui se précipiteraient après la Deuxième Guerre mondiale : les sociétés disciplinaires, c'était déjà ce que nous n'étions plus, ce que nous cessions d'être.

Nous sommes dans une crise généralisée de tous les milieux d'enfermement, prison, hôpital, usine, école, famille. La famille est un « intérieur », en crise comme tout autre intérieur, scolaire, professionnel, etc. Les ministres compétents n'ont cessé d'annoncer des réformes supposées nécessaires. Réformer l'école, réformer l'industrie, l'hôpital, l'armée, la prison ; mais chacun sait que ces institutions sont finies, à plus ou moins longue échéance. Il s'agit seulement de gérer leur agonie et d'occuper les gens, jusqu'à l'installation de nouvelles forces qui frappent à la porte. Ce sont les sociétés de contrôle qui sont en train de remplacer les sociétés disciplinaires. « Contrôle », c'est le nom que Burroughs propose pour désigner le nouveau monstre, et que Foucault reconnaît comme notre proche avenir. Paul Virilio aussi ne cesse d'analyser les formes ultra-rapides de contrôle à l'air libre, qui remplacent les vieilles disciplines opérant dans la durée d'un système clos. Il n'y a pas lieu d'invoquer des productions pharmaceutiques extraordinaires, des formations nucléaires, des manipulations génétiques, bien qu'elles soient destinées à intervenir dans le nouveau processus. Il n'y a pas lieu de demander quel est le régime le plus dur, ou le plus tolérable, car c'est en chacun d'eux que s'affrontent les libérations et les asservissements. Par exemple dans la crise de l'hôpital comme milieu d'enfermement, la sectorisation, les hôpitaux de jour, les soins à domicile ont pu marquer d'abord de nouvelles libertés, mais participer aussi à des mécanismes de contrôle qui rivalisent avec les plus durs enfermements. Il n'y a pas lieu de craindre ou d'espérer, mais de chercher de nouvelles armes.

Logique

Les différents internats ou milieux d'enfermement par lesquels l'individu passe sont des variables indépendantes : on est censé chaque fois recommencer à zéro, et le langage commun de tous ces milieux existe, mais est analogique. Tandis que les différents contrôlats sont des variations inséparables, formant un système à géométrie variable dont le langage est numérique (ce qui ne veut pas dire nécessairement binaire). Les enfermements sont des moules, des moulages distincts, mais les contrôles sont une modulation, comme un moulage auto-déformant qui changerait continûment, d'un instant à l'autre, ou comme un tamis dont les mailles changeraient d'un point à un autre. On le voit bien dans la question des salaires : l'usine était un corps qui portait ses forces intérieures à un point d'équilibre, le plus haut possible pour la production, le plus bas possible pour les salaires ; mais, dans une société de contrôle, l'entreprise a remplacé l'usine, et l'entreprise est une âme, un gaz. Sans doute l'usine connaissait déjà le système des primes, mais l'entreprise s'efforce plus profondément d'imposer une modulation de chaque salaire, dans des états de perpétuelle métastabilité qui passent par des challenges, concours et colloques extrêmement comiques. Si les jeux télévisés les plus idiots ont tant de succès, c'est parce qu'ils expriment adéquatement la situation d'entreprise. L'usine constituait les individus en corps, pour le double avantage du patronat qui surveillait chaque élément dans la masse, et des syndicats qui mobilisaient une masse de résistance ; mais l'entreprise ne cesse d'introduire une rivalité inexpiable comme saine émulation, excellente motivation qui oppose les individus entre eux et traverse chacun, le divisant en lui-même. Le principe modulateur du « salaire au mérite » n'est pas sans tenter l'Éducation nationale elle-même :

en effet, de même que l'entreprise remplace l'usine, la formation permanente tend à remplacer l'école, et le contrôle continu remplacer l'examen. Ce qui est le plus sûr moyen de livrer l'école à l'entreprise.

Dans les sociétés de discipline, on n'arrêtait pas de recommencer (de l'école à la caserne, de la caserne à l'usine), tandis que dans les sociétés de contrôle on n'en finit jamais avec rien, l'entreprise, la formation, le service étant les états métastables et coexistants d'une même modulation, comme d'un déformateur universel. Kafka qui s'installait déjà à la charnière de deux types de société a décrit dans *Le procès* les formes juridiques les plus redoutables : l'acquittement apparent des sociétés disciplinaires (entre deux enfermements), l'attribution illimitée des sociétés de contrôle (en variation continue) sont deux modes de vie juridiques très différents, et si notre droit est hésitant, lui-même en crise, c'est parce que nous quittons l'un pour entrer dans l'autre. Les sociétés disciplinaires ont deux pôles : la signature qui indique l'individu, et le nombre ou numéro matricule qui indique sa position dans une masse. C'est que les disciplines n'ont jamais vu d'incompatibilité entre les deux, et c'est en même temps que le pouvoir est massifiant et individuant, c'est-à-dire constitue en corps ceux sur lesquels il s'exerce et moule l'individualité de chaque membre du corps (Foucault voyait l'origine de ce double souci dans le pouvoir pastoral du prêtre - le troupeau et chacune des bêtes - mais le pouvoir civil allait se faire « pasteur » laïc à son tour avec d'autres moyens). Dans les sociétés de contrôle, au contraire, l'essentiel n'est plus une signature ni un nombre, mais un chiffre : le chiffre est un mot de passe, tandis que les sociétés disciplinaires sont réglées par des mots d'ordre (aussi bien du point de

6 vue de l'intégration que de la résistance). Le langage numérique du contrôle est fait de chiffres, qui marquent l'accès à l'information, ou le rejet. On ne se trouve plus devant le couple masse-individu. Les individus sont devenus des « dividiuels », et les masses, des échantillons, des données, des marchés ou des « banques ». C'est peut-être l'argent qui exprime le mieux la distinction des deux sociétés, puisque la discipline s'est toujours rapportée à des monnaies moulées qui renfermaient de l'or comme nombre étalon, tandis que le contrôle renvoie à des échanges flottants, modulations qui font intervenir comme chiffre un pourcentage de différentes monnaies échantillons. La vieille taupe monétaire est l'animal des milieux d'enfermement, mais le serpent est celui des sociétés de contrôle. Nous sommes passés d'un animal à l'autre, de la taupe au serpent, dans le régime où nous vivons, mais aussi dans notre manière de vivre et nos rapports avec autrui. L'homme des disciplines était un producteur discontinu d'énergie, mais l'homme du contrôle est plutôt ondulatoire, mis en orbite, sur faisceau continu. Partout le surf a déjà remplacé les vieux sports.

Il est facile de faire correspondre à chaque société des types de machines, non pas que les machines soient déterminantes, mais parce qu'elles expriment les formes sociales capables de leur donner naissance et de s'en servir. Les vieilles sociétés de souveraineté maniaient des machines simples, leviers, poulies, horloges ; mais les sociétés disciplinaires récentes avaient pour équipement des machines énergétiques, avec le danger passif de l'entropie, et le danger actif du sabotage ; les sociétés de contrôle opèrent par machines de troisième espèce, machines informatiques et ordinateurs dont le danger passif est le brouillage, et l'actif, le piratage et l'introduction de virus. Ce n'est pas une évolution technologique sans être plus

profondément une mutation du capitalisme. C'est une mutation déjà bien connue qui peut se résumer ainsi : le capitalisme du XIX^e siècle est à concentration, pour la production, et de propriété. Il érige donc l'usine en milieu d'enfermement, le capitaliste étant propriétaire des moyens de production, mais aussi éventuellement propriétaire d'autres milieux conçus par analogie (la maison familiale de l'ouvrier, l'école). Quant au marché, il est conquis tantôt par spécialisation, tantôt par colonisation, tantôt par abaissement des coûts de production. Mais, dans la situation actuelle, le capitalisme n'est plus pour la production, qu'il relègue souvent dans la périphérie du tiers monde, même sous les formes complexes du textile, de la métallurgie ou du pétrole. C'est un capitalisme de surproduction. Il n'achète plus des matières premières et ne vend plus des produits tout faits : il achète les produits tout faits, ou monte des pièces détachées. Ce qu'il veut vendre, c'est des services, et ce qu'il veut acheter, ce sont des actions. Ce n'est plus un capitalisme pour la production, mais pour le produit, c'est-à-dire pour la vente ou pour le marché. Aussi est-il essentiellement dispersif, et l'usine a cédé la place à l'entreprise. La famille, l'école, l'armée, l'usine ne sont plus des milieux analogiques distincts qui convergent vers un propriétaire, État ou puissance privée, mais les figures chiffrées, déformables et transformables, d'une même entreprise qui n'a plus que des gestionnaires. Même l'art a quitté les milieux clos pour entrer dans les circuits ouverts de la banque. Les conquêtes de marché se font par prise de contrôle et non plus par formation de discipline, par fixation des cours plus encore que par abaissement des coûts, par transformation de produit plus que par spécialisation de production. La corruption y gagne une nouvelle puissance. Le service de vente est devenu le centre ou l'« âme » de l'entreprise. On nous apprend que les entreprises ont une

âme, ce qui est bien la nouvelle la plus terrifiante du monde. Le marketing est maintenant l'instrument du contrôle social, et forme la race impudente de nos maîtres. Le contrôle est à court terme et à rotation rapide, mais aussi continu et illimité, tandis que la discipline était de longue durée, infinie et discontinue. L'homme n'est plus l'homme enfermé, mais l'homme endetté. Il est vrai que le capitalisme a gardé pour constante l'extrême misère des trois quarts de l'humanité, trop pauvres pour la dette, trop nombreux pour l'enfermement : le contrôle n'aura pas seulement à affronter les dissipations de frontières, mais les explosions de bidonvilles ou de ghettos.

Programme

Il n'y a pas besoin de science-fiction pour concevoir un mécanisme de contrôle qui donne à chaque instant la position d'un élément en milieu ouvert, animal dans une réserve, homme dans une entreprise (collier électronique). Félix Guattari imaginait une ville où chacun pouvait quitter son appartement, sa rue, son quartier, grâce à sa carte électronique (dividuelle) qui faisait lever telle ou telle barrière ; mais aussi bien la carte pouvait être recrachée tel jour, ou entre telles heures ; ce qui compte n'est pas la barrière, mais l'ordinateur qui repère la position de chacun, licite ou illicite, et opère une modulation universelle.

L'étude socio-technique des mécanismes de contrôle, saisis à leur aurore, devrait être catégorielle et décrire ce qui est déjà en train de s'installer à la place des milieux d'enfermement disciplinaires, dont tout le monde annonce la crise. Il se peut que de vieux moyens, empruntés aux anciennes sociétés de souveraineté, reviennent sur scène, mais avec les adaptations nécessaires. Ce qui compte, c'est que nous sommes au début de quelque chose. Dans le

régime des prisons : la recherche de peines de « substitution » au moins pour la petite délinquance, et l'utilisation de colliers électroniques qui imposent au condamné de rester chez lui à telles heures. Dans le régime des écoles : les formes de contrôle continu, et l'action de la formation permanente sur l'école, l'abandon cotes pondant de toute recherche à l'Université, l'introduction de l'« entreprise » à tous les niveaux de scolarité. Dans le régime des hôpitaux : la nouvelle médecine « sans médecin ni malade » qui dégage des malades potentiels et des sujets à risque, qui ne témoigne nullement d'un progrès vers l'individuation, comme on le dit, mais substitue au corps individuel ou numérique le chiffre d'une matière « dividuelle » à contrôler. Dans le régime d'entreprise : les nouveaux traitements de l'argent, des produits et des hommes qui ne passent plus par la vieille forme-usine. Ce sont des exemples assez minces, mais qui permettraient de mieux comprendre ce qu'on entend par crise des institutions, c'est-à-dire l'installation progressive et dispersée d'un nouveau régime de domination. Une des questions les plus importantes concernerait l'inaptitude des syndicats : liés dans toute leur histoire à la lutte contre les disciplines ou dans les milieux d'enfermement, pourront-ils s'adapter ou laisseront-ils place à de nouvelles formes de résistance contre les sociétés de contrôle ? Peut-on déjà saisir des ébauches de ces formes à venir, capables de s'attaquer aux joies du marketing ? Beaucoup de jeunes gens réclament étrangement d'être « motivés », ils redemandent des stages et de la formation permanente ; c'est à eux de découvrir ce à quoi on les fait servir, comme leurs aînés ont découvert non sans peine la finalité des disciplines. Les anneaux d'un serpent sont encore plus compliqués que les trous d'une taupinière.

situation de perpétuelle instabilité font peser sur la vie de famille. Les valeurs qui la sous-tendent – devoir, fiabilité, engagement – sont précisément celles qui sont réputées obsolètes dans le nouveau capitalisme. Pourtant, avec les coups de butoir que subit la sphère publique et le démantèlement progressif des filets de sécurité autrefois garantis par « l'État-nounou », la famille devient de plus en plus un lieu de relâche face aux pressions d'un monde où l'instabilité a valeur de constante. La situation de la famille dans le capitalisme postfordiste est contradictoire, exactement comme le marxisme traditionnel le prévoit : le capitalisme a besoin de la famille (comme un moyen essentiel de reproduire et d'entretenir la force de travail : comme un baume pour apaiser les blessures psychiques infligées par des conditions socio-économiques anarchiques), tout en la remettant en cause (en empêchant les parents de passer du temps avec leurs enfants ou en mettant une pression insoutenable sur les couples alors que chacun y trouve sa seule source de consolation affective).

D'après l'économiste marxiste Christian Marazzi, on peut dater très précisément le passage du fordisme au postfordisme au 6 octobre 1979. C'est ce jour-là que la Réserve fédérale états-unienne a modifié brutalement ses modalités de contrôle de la monnaie, faisant rapidement grimper les taux d'intérêts de vingt points et ouvrant la voie à une « économie de l'offre » qui allait constituer la « réalité économique » dans laquelle nous nous trouvons tous à présent. La hausse des taux d'intérêt débouchait non seulement sur l'inflation, mais rendait possible une nouvelle organisation des moyens de production et de distribution. La « rigidité » de la ligne de production fordiste laissait place à une nouvelle « flexibilité », un terme qui fait aujourd'hui frissonner de gratitude le moindre travailleur. Cette flexibilité fut définie par une dérégulation du capital et du travail, la main-d'œuvre étant précarisée (avec un nombre toujours croissant de travailleurs embauchés de façon temporaire) et externalisée.

Pour Marazzi comme pour Sennett, les nouvelles conditions nécessitaient et découlaient d'une cybernétisation accrue de l'environnement de travail. L'usine fordiste connaissait une cruelle dichotomie entre travail manuel et intellectuel (col bleu/col blanc), où

les différents types de travail étaient physiquement délimités par la structure du bâtiment lui-même. Trimant dans des environnements bruyants, surveillés par des contremaîtres et des cadres, les ouvriers n'avaient accès au langage que pendant les pauses, aux toilettes, à la fin de la journée de travail, ou quand ils se lançaient dans du sabotage, parce que la communication interrompait la production. Mais dans le postfordisme la chaîne de montage est devenue un « flux d'information » et les gens travaillent en communiquant. Comme nous l'a enseigné Norbert Wiener, la communication et le contrôle s'impliquent mutuellement.

Le travail devient indissociable de la vie. Le capital s'insinue dans nos rêves. Le temps cesse d'être linéaire, devient chaotique, éclaté en segments disjoints. Les systèmes nerveux sont restructurés de la même façon que la production et la distribution. Pour pouvoir remplir efficacement son rôle de composant dans la production juste-à-temps, il faut développer une faculté à réagir à l'imprévu, apprendre à vivre dans une situation d'instabilité totale, ou de « précarité » (mot récemment entré dans le vocabulaire anglais sous la forme de l'affreux néologisme *precarity*). Les périodes de travail alternent avec les périodes de chômage. On se retrouve typiquement embauché dans une série de boulots à court terme, sans pouvoir faire de plans pour l'avenir.

Marazzi et Sennett rappellent tous deux que la désintégration des schémas d'emploi stables a été en partie motivée par les désirs des travailleurs – ceux-là même qui, avec raison, ne voulaient pas trimer dans la même usine pendant quarante ans. À bien des égards, la gauche radicale ne s'est jamais remise du contre-pied effectué par le capital quand il s'est emparé et a métabolisé ce désir d'être émancipé de la routine fordiste. Au Royaume-Uni en particulier, les représentants traditionnels de la classe ouvrière, syndicats et dirigeants ouvriers, se trouvaient bien à leur aise avec le fordisme : la stabilité de la confrontation garantissait leur rôle. Mais cela ouvrit la voie aux prosélytes du postfordisme qui purent se poser en adversaires du statu quo, courageux résistants à l'inertie d'un mouvement ouvrier « vainement » engagé dans une confrontation idéologique stérile, servant les buts des dirigeants syndicaux et des politiciens, mais

faisant peu avancer les attentes de la classe qu'ils étaient censés représenter. À présent, la confrontation n'est plus externe, située dans l'affrontement entre les classes, mais interne, dans la psychologie du travailleur qui, en tant que travailleur, a intérêt à mener une lutte de classe à l'ancienne, mais qui, en tant que futur retraité dépendant d'un fonds de pension, a aussi intérêt à maximaliser le rendement de ses investissements. Il n'y a plus d'ennemi extérieur identifiable. En conséquence, déduit Marazzi, les travailleurs postfordistes sont comme les Juifs de l'Ancien Testament après avoir quitté la « maison de servitude » : libres d'un esclavage auquel ils ne souhaitent pas revenir, mais aussi abandonnés, égarés dans le désert, ne sachant où aller.

Le conflit psychologique qui fait rage chez les individus ne peut que faire des victimes. Marazzi s'interroge sur le lien entre augmentation des troubles bipolaires et postfordisme et s'interroge : si la schizophrénie est, comme l'avancent Deleuze et Guattari, la condition qui marque la bordure du capitalisme, alors le trouble bipolaire doit constituer la maladie mentale propre à « l'intérieur » du capitalisme. Avec ses cycles continuels d'embellie et d'effondrement, le capitalisme est lui-même fondamentalement et irrémissiblement bipolaire, oscillant tour-à-tour entre phase maniaque surexcitée (l'exubérance irrationnelle de la « pensée en bulle ») et l'abattement dépressif. (Le terme de « dépression économique » n'est bien entendu pas fortuit.) À un niveau jamais atteint par tout autre système social, le capitalisme alimente et reproduit l'humeur des populations. Sans le délire et la hardiesse, le capitalisme ne pourrait pas fonctionner.

Il semble qu'avec le postfordisme, le « fléau invisible » des troubles psychiatriques et émotionnels qui s'est répandu, silencieusement et sournoisement, depuis environ 1750 (c'est-à-dire le tout début du capitalisme industriel) a atteint un nouveau palier d'intensité. Le travail mené par Oliver James est ici essentiel. Dans son ouvrage *The Selfish Capitalist*, James souligne les hausses importantes des niveaux de « désordres mentaux » au cours des vingt-cinq dernières années. « Selon la plupart des indicateurs, rapporte James, les niveaux de morbidité ont quasiment doublé entre les gens nés en 1946 (âgés de trente-six ans en 1982) et 1970 (âgés de trente ans en 2000). »

Par exemple, 16 % des femmes de trente-six ans en 1982 ont déclaré avoir «des troubles nerveux, se sentir abattues, déprimées ou tristes», alors que 29 % des trentenaires ont déclaré la même chose en 2000 (pour les hommes, les chiffres étaient de 8 % en 1982 et 13 % en 2000) ¹.

Une autre étude britannique citée par James compare les niveaux de morbidité psychiatrique (couvrant les symptômes névrotiques, les phobies et les dépressions) pour des échantillons de population observés en 1977 et 1985. «Alors que 22 % de l'échantillon de 1977 déclarait une morbidité psychiatrique, le pourcentage a atteint pratiquement un tiers de la population (31 %) en 1986².» Dans la mesure où ces niveaux sont bien plus élevés dans les pays où a été introduit ce que James nomme le capitalisme «égoïste» que dans les autres pays capitalistes, l'hypothèse de James est que ce sont les politiques et la culture capitalistes égoïstes (c'est-à-dire néolibéralisées) qui sont en cause. En particulier, James souligne comment le capitalisme attise «à la fois les aspirations et l'espoir qu'elles peuvent être accomplies».

Dans la société fantasmagorique de l'entreprise, on nourrit l'illusion que tout le monde peut être Alan Sugar ou Bill Gates, même si la probabilité réelle que cela arrive a baissé depuis les années 1970 – une personne née en 1958 avait bien plus de chances d'ascension sociale par l'enseignement qu'une née en 1970, par exemple. Ce que le capitaliste égoïste a de plus toxique pour le bien-être est l'accent qu'on met systématiquement sur l'idée que la prospérité matérielle est la clé d'une vie bien remplie, que les seuls gagnants sont ceux qui prospèrent et que l'accès au sommet est ouvert à quiconque est prêt à travailler assez dur, indépendamment de son origine familiale, ethnique ou sociale – si vous ne réussissez pas, il n'y a qu'un responsable à cela³.

1 O. James, *The Selfish Capitalist. Origins of Affluenza*, Londres, Vermilion, 2008, p. 169.

2 *Ibid.*

3 *Ibid.*, p. 149.

12 David Harvey, *Brève histoire du néolibéralisme*, Les Prairies Ordinaires, 2014.

Tensions et contradictions

Il y a quelques zones d'ombre et quelques points de désaccord au sein de la théorie générale de l'État néolibéral. Il y a d'abord le problème de l'interprétation du pouvoir monopolistique. La concurrence débouche souvent sur des monopoles ou des oligopoles, les entreprises les plus fortes évinçant les plus faibles. La plupart des théoriciens néolibéraux considèrent que ce n'est pas un problème (selon eux, cela doit maximiser l'efficacité), à condition toutefois qu'il n'y ait pas d'entrave substantielle à l'entrée de nouveaux acteurs dans la compétition (une condition souvent difficile à réaliser, et que l'État doit donc veiller à préserver). Le cas de ce que l'on appelle les « monopoles naturels » est plus délicat. Il est absurde d'avoir une concurrence entre plusieurs réseaux d'électricité ou de gaz, plusieurs systèmes de distribution d'eau et de chauffage, ou plusieurs lignes de chemins de fer entre Washington et Boston. Une régulation étatique portant sur l'approvisionnement, l'accès, les prix semble inévitable dans de tels domaines. Si une dérégulation partielle est parfois possible (permettant à des producteurs en concurrence les uns avec les autres de diffuser de l'électricité dans le même réseau ou de faire rouler des trains sur les mêmes rails), il y a un risque bien réel d'abus et de profits excessifs, comme l'a amplement montré la crise de l'électricité qu'a connue la Californie en 2002, ou comme l'a prouvé, dans une confusion et un désordre meurtriers, la situation du chemin de fer britannique.

Le deuxième grand domaine de controverse concerne les défaillances du marché. Celles-ci surgissent quand des individus ou

des entreprises esquivent le paiement de l'intégralité des coûts qui leur incombent en évacuant en dehors du marché leurs passifs (qui sont alors, en termes techniques, « externalisés »). L'exemple classique est celui de la pollution, avec des individus ou des firmes qui évitent certains coûts en rejetant gratis dans l'environnement des déchets toxiques susceptibles de dégrader ou détruire des écosystèmes productifs. L'exposition à des substances dangereuses ou à des dangers physiques sur le lieu de travail peut affecter la santé humaine, voire dépeupler les rangs des travailleurs en bonne santé. Si certains néolibéraux admettent que c'est un problème, et si certains consentent, dans ce cas, à envisager une intervention de l'État, d'autres plaident pour qu'il ne fasse rien, au motif que le remède serait presque à coup sûr pire que le mal. Mais la plupart s'accorderaient pour dire que, s'il doit y avoir intervention de l'État, celui-ci doit agir en jouant sur les mécanismes du marché (par le biais d'impôts ou d'avantages fiscaux, de droits à polluer, et d'autres choses de ce genre). Les défaillances de la concurrence font l'objet d'une approche similaire. La prolifération des relations contractuelles et sub-contractuelles peut entraîner des coûts de transaction croissants. Pour ne prendre qu'un seul exemple, le vaste système sur lequel s'appuie la spéculation financière apparaît de plus en plus coûteux, alors même qu'il devient de plus en plus fondamental pour capter des profits spéculatifs. D'autres problèmes surgissent quand, par exemple, tous les hôpitaux concurrents d'une région achètent le même équipement sophistiqué, qui reste sous-utilisé, ce qui fait grimper les coûts agrégés. Voilà qui plaide fortement en faveur d'une limitation des coûts qui passerait par une planification, une régulation, une coopéra-

tion imposées par l'État, mais, là encore, les néolibéraux sont profondément méfiants face à de telles interventions.

Tous les agents actifs sur le marché sont censés avoir accès aux mêmes informations. On suppose qu'il n'existe pas d'asymétries de pouvoir ou d'information susceptibles d'interférer avec la capacité des individus à prendre des décisions économiques rationnelles dans leur propre intérêt. Cette condition est rarement – sinon jamais – remplie dans la pratique, et cela a des conséquences non négligeables. Les acteurs les plus puissants ou les mieux informés ont un avantage qu'ils peuvent très facilement faire fructifier, pour en tirer toujours plus d'informations et un pouvoir relatif accru. En outre, l'établissement de droits de propriété intellectuelle (brevets) encourage la recherche de rentes. Ceux qui possèdent des brevets utilisent leur pouvoir de monopole pour fixer des prix de monopole et éviter les transferts technologiques, si ce n'est à un prix très élevé. Les rapports de pouvoir asymétriques tendent donc plus à croître qu'à diminuer avec le temps, à moins que l'État n'intervienne pour les contrer. Le présupposé néolibéral selon lequel l'information est parfaite et la compétition se déroule sur un pied d'égalité apparaît comme une occultation, naïvement utopique ou délibérée, des processus qui conduisent à la concentration de la richesse et donc à la restauration du pouvoir de classe.

La théorie néolibérale du changement technologique compte sur la force contraignante de la compétition pour inciter à la recherche de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production et de nouvelles formes d'organisation. Cette incitation est désormais si profondément ancrée dans le sens commun entrepreneurial qu'elle devient une croyance-fétiche : l'idée selon laquelle il existerait une solution technologique à

tout problème possible et imaginable. Dans la mesure où cette croyance s'enracine non seulement dans les entreprises, mais aussi dans l'appareil d'État (notamment militaire), elle produit des dynamiques de changement technologique puissantes et autonomes qui peuvent devenir déstabilisantes, voire contre-productives. Les développements technologiques peuvent tourner au délire, quand des secteurs dédiés uniquement à l'innovation créent de nouveaux produits et de nouvelles manières de produire des choses qui n'ont pas encore de marché (par exemple, de nouveaux produits pharmaceutiques pour lesquels on invente de nouvelles maladies). D'habiles escrocs peuvent en outre utiliser l'innovation technologique pour miner les relations et institutions sociales dominantes ; ils peuvent même, par leurs activités, remodeler le sens commun dans leur propre intérêt pécuniaire. Il y a par conséquent un lien intrinsèque entre le dynamisme technologique, l'instabilité, la dissolution des solidarités sociales, la dégradation de l'environnement, la désindustrialisation, les transformations rapides du rapport temps/espace, les bulles spéculatives et la tendance générale à la formation de crises au sein du capitalisme.

Il y a enfin, à l'intérieur du néolibéralisme, quelques problèmes politiques fondamentaux qu'il convient d'aborder. Une contradiction surgit entre, d'une part, l'individualisme possessif, séduisant mais aliénant, et, d'autre part, le désir d'une vie collective qui ait du sens. Alors que les individus sont censés être libres de leurs choix, on n'attend pas d'eux qu'ils choisissent de bâtir des institutions collectives fortes (comme des syndicats) plutôt que des associations faibles fondées sur le bénévolat (comme les organisations caritatives). A fortiori ils ne doivent pas choisir de s'associer pour construire des partis politiques dont le but est de forcer l'État à intervenir sur le marché ou à l'éliminer. Pour se proté-

14 ger de leurs plus grandes peurs – le fascisme, le communisme, le socialisme, le populisme autoritaire, ou même le règne de la majorité –, les néolibéraux doivent fixer des limites rigoureuses à la gouvernance démocratique. C'est pourquoi ils préfèrent confier les décisions importantes à des institutions non démocratiques, qui n'ont de comptes à rendre à personne (comme la Réserve Fédérale et le FMI). D'où un paradoxe : de fortes interventions de l'État et un gouvernement des élites et des « experts », dans un monde qui n'est pas censé être interventionniste. Cette situation n'est pas sans rappeler le conte utopique de Francis Bacon, *La Nouvelle Atlantide* (1626), où un conseil des Anciens a pour mission de prendre les décisions importantes. Confronté à des mouvements sociaux qui cherchent à intervenir collectivement, l'État néolibéral est lui-même forcé d'intervenir, parfois de manière répressive, au mépris des libertés qu'il est pourtant chargé de faire respecter. Dans ce cas, cependant, il peut sortir ses armes : la concurrence internationale et la mondialisation peuvent être utilisées pour discipliner les mouvements opposés au programme néolibéral à l'intérieur de chaque État. Si cette tentative échoue, alors l'État doit recourir à la persuasion, à la propagande, voire à la force brute et à la police pour écraser l'opposition au néolibéralisme. C'était précisément ce que redoutait Polanyi : que le projet utopique libéral (et, par extension, néolibéral) ne puisse en définitive être maintenu que par le recours à l'autoritarisme. Que la liberté des masses soit restreinte au profit des libertés de quelques-uns.



Extrait de *La Voix de son maître* Gérard Mordillat et Nicolas Philibert, 1978.

**16 Michel Bosquet, *Les patrons découvrent «l'usine-bagne»*
Le Nouvel Observateur, 384, 20 mars 1972.
(Michel Bosquet est le pseudonyme d'André Gorz)**

[...] Combien de temps, en effet, peut-on gouverner une usine par l'intimidation ou la répression ? Que vaut le travail exécuté avec un chef dans le dos, sous la menace des sanctions et les brimades ? Quel est le coût de ce climat de caserne en termes de pièces loupées, de sabotages discrets, d'accidents corporels, de casse, de perturbations quotidiennes, de difficultés croissantes pour remplacer les ouvriers qui s'en vont ? Que devient un pays industriel qui doit chercher sa main-d'œuvre jusqu'en Afrique australe parce que ses propres citoyens, même chômeurs, refusent le bagne des usines ?

Ces questions, c'est aujourd'hui le C.N.P.F. qui se les pose. Depuis la révolte du Mans, en mai 1971, il sent que la classe ouvrière échappe à sa prise, que Mai 1968 n'était pas un accident, que les instruments du pouvoir patronal se désagrègent. La répression ne suffit plus : elle conduit à l'escalade. Si l'on poursuit dans cette voie, bientôt « l'ordre » des usines ne pourra être maintenu qu'en étendant au reste de la société leur « fascisme » – et encore. Ce fascisme – « d'un type nouveau », cela va de soi –, auquel la majorité du patronat songe parfois comme à un moindre mal, sa minorité pensante sait bien qu'il ne réglerait aucun problème : voyez les soulèvements d'ouvriers en Espagne ; voyez les insurrections ouvrières de Cordoba (Argentine). Et puis le fascisme, ce n'est pas bon pour les affaires. C'est vraiment le dernier expédient, barbare, quand toutes les autres méthodes de domination ont fait faillite.

C'est pourquoi le C.N.P.F. envoya à travers le monde, dès l'automne dernier, des missions d'étude chargées de découvrir des solutions. Peut-on réconcilier les

ouvriers avec le travail ouvrier ? Les méthodes despotiques de commandement sont-elles vraiment nécessaires ? La hiérarchisation et le morcellement des tâches sont-elles réellement indispensables ? Peut-on supprimer le travail d'O.S., le remplacer par des tâches intéressantes et concilier enfin le pouvoir patronal avec l'introduction des principes de 1789 dans les usines ? « Ce vaste problème est ardu, écrit le groupe d'étude du C.N.P.F. dans son rapport sur "le Problème des O.S.". Nous pensons qu'il est posé de manière inéluctable. » Le ministre du Travail, M. Fontanet, opinait mardi dernier dans le même sens.

Des grincements inquiétants

Les premiers à se préoccuper de ce problème furent, on s'en doute, les managers américains. Durant les années 1930, ils avaient cru que l'homme est un animal infiniment malléable et que ceux qui ne se font pas au travail à la chaîne sont des « inadaptés » : ils devaient, pensait-on, avoir des « problèmes psychologiques ». On embaucha donc des psychologues d'entreprise qui, en douceur, devaient aider les ouvriers à « surmonter leurs problèmes personnels ». Ce fut le début de l'ère des « relations humaines dans l'industrie », gigantesque entreprise de lavage de cerveau.

Quand, après la dernière guerre, la main-d'œuvre devint rare aux Etats-Unis, les managers combinèrent de diverses manières les « relations humaines » avec les stimulants matériels : il fallait « intéresser » les ouvriers aux progrès de productivité. Ils devaient être récompensés quand ils acceptaient d'augmenter le rendement. La soif de consomma-

tion, tout au long des années 1950, restait vive, en effet, et semblait confirmer les managers dans leur conviction profonde : on peut tout obtenir d'un ouvrier à condition de l'indemniser pour sa peine ; il n'est rien qu'un homme n'accepte de faire pour de l'argent ; on peut lui acheter sa force de travail, sa santé, sa jeunesse, son équilibre nerveux, son sommeil, son intelligence.

Cela dura un temps. Puis, vers le milieu des années 1960, des grincements inquiétants se produisirent dans les grandes usines. Avec quelques années d'avance sur ceux d'Europe, les ouvriers américains se révoltaient contre les cadences et la vitesse des chaînes, la brièveté des pauses, la tyrannie, des contremaîtres, l'épuisement nerveux que leur imposait la monotonie des tâches. En 1963, des dizaines de milliers d'ouvriers de Detroit restèrent en grève contre leur syndicat qui, dans la convention collective qu'il venait de signer, n'avait rien prévu en matière de pauses, de réduction et de contrôle des cadences et des vitesses de chaîne.

Devant ces rébellions spontanées, le patronat américain réagit comme les patrons d'Europe : il remplaça les ouvriers blancs en faisant appel, de plus en plus massivement, aux ouvriers noirs ou bruns. Ceux-ci, rarement représentés dans les instances syndicales, isolés et méprisés par la maîtrise et les professionnels blancs, se virent imposer des tâches que personne d'autre n'acceptait. Les chaînes de Noirs avançaient 20 à 30 % plus vite que les chaînes de Blancs. « Ils ne font pas de l'automation, disaient les militants noirs, mais de la négromation. » Et ils créèrent, à Detroit, leur « mouvement syndical révolutionnaire » (D.R.U.M.). La tension devint si insoutenable que, entre autres « incidents de chaîne », un Noir posa un jour ses outils, marcha sur son contremaître blanc, le tua net et, sans un mot, sortit se livrer aux gardiens.

Les Etats-Unis ne connurent pas de « Mai » à la française ; ils ne connurent pas ces insurrections prolongées qui, à partir de septembre 1968, mirent sens dessus dessous la fameuse organisation du travail de la Fiat, à Turin, et qui continuent aujourd'hui encore sous la forme du refus des normes de rendement, de la cotation par poste, du salaire aux pièces... Le taux d'absentéisme n'a pas atteint, aux Etats-Unis, les 15 % qu'enregistrent de grandes firmes françaises ou italiennes : il se situe entre 5 et 10 %. Le renouvellement annuel (ou rotation) de la main-d'œuvre, sous l'effet des départs volontaires, n'atteint pas encore, aux Etats-Unis, 30 % comme en Suède, voire plus de 100 % dans certains ateliers de la Fiat ; chez Ford, à Detroit, il est de 25 % « seulement » de l'effectif total.

[...]

Si le travail industriel ne change pas profondément, où l'industrie prendra-t-elle alors sa main-d'œuvre ?

[...]

Toute l'histoire des techniques industrielles porte l'empreinte de ce péché originel du capitalisme : il a séparé les producteurs d'avec les moyens de produire. A l'origine, il n'y avait pas à cette question de séparation de raison proprement technique. Les premiers patrons de manufacture, au xvii^e siècle, étaient des marchands qui trustaient les métiers à tisser pour pouvoir truster, toute la production des tisserands. Il fallait qu'ils déposassent ceux-ci de leurs machines pour les empêcher de vendre leur production pour leur compte propre. Obligés d'aller travailler dans les ateliers et sur les machines d'un patron, les premiers prolétaires purent ensuite être soumis à des contraintes supplémentaires : on exigea d'eux qu'ils travaillent à la limite de leurs forces, chose qu'aucun homme ne fait en permanence de son propre gré.

L'innovation technologique, depuis lors, a toujours eu un double but : rendre le

18 travail humain aussi productif que possible – mais aussi contraindre l'ouvrier à fournir le maximum de travail dont il est capable. La nécessité de cette contrainte est hors de doute pour tout patron classique : l'ouvrier est a priori suspect de « fainéantise ». Comment ne le serait-il pas ? Le résultat de la production lui est étranger, de même que son but. Ce but n'est pas de satisfaire le besoin des travailleurs mais de produire avec le maximum de profit afin d'acheter de nouvelles machines qui permettent un profit plus grand encore. Dans la poursuite de ce but (l'accumulation de capital), il est impossible au patron de faire fond sur la volonté de travail des ouvriers ; il faut leur imposer la quantité de travail à fournir en prédéterminant celle-ci aussi rigoureusement que possible.

Il reste à savoir comment. Par le salaire au rendement ? Ce n'est pas aussi simple qu'on pourrait le croire : les ouvriers ne recherchent jamais la paie maximale lorsqu'ils sont payés aux pièces. Passé une certaine dépense d'énergie, l'accroissement de leur gain ne les intéresse plus. Ils ont tendance à se choisir un rythme de croisière et à se battre pour qu'à ce rythme corresponde un certain niveau de salaire. Chronométrages et surveillances n'y changent rien : plus on resserre sur eux les contraintes hiérarchiques, plus ils dépensent d'ingéniosité pour rouler le patron quand même.

[...]

Quand même la paie et l'ambiance seraient bonnes, mais le travail idiot, le travailleur cherchera, de mille manières, à s'y soustraire. Les cadres tenteront de riposter en renforçant encore les contraintes. Résultat : absentéisme, baisse de la qualité, sabotage. « Indolence, indifférence et irresponsabilité, note Herzberg, sont des attitudes correctes devant un travail absurde. » Il est absurde aussi, ajoute-t-il, de croire qu'on confèrera plus d'attrait au travail en variant des tâches également parcellisées et répétitives : « Additionner deux tâches dépour-

vues de sens n'en confère aucun à leur somme. »

La seule solution correcte, c'est de recomposer, d'élargir et d'enrichir les tâches, de manière à leur conférer un intérêt intrinsèque. Car, selon les psychosociologues de cette école, l'homme est un « animal actif », il aime travailler à condition que le travail, par sa nature, comporte une « réalisation de soi » : un épanouissement des capacités intellectuelles un enrichissement des connaissances ; des initiatives et des inventions reconnues et appréciées par les autres dans le cadre d'une coopération, d'un effort commun. Bref, il faut abolir tout à la fois la parcellisation du travail, les contraintes externes et les rapports de subordination quasi militaires.

Telle est la théorie. Elle est actuellement appliquée dans tout ou partie de deux cents ou trois cents entreprises grandes ou petites : chez Texas Instruments et I.B.M.-France ; chez Philips (Hollande) ; aux I.C.T. (Grande-Bretagne) ; chez Lapointe, Donnelly Mirrors et A.T. and T. (le plus grand trust du monde, par ses effectifs), aux Etats-Unis, etc. Et voici ce que cela donne.

[...]

A l'A.T. and T. (American Telegraph and Telephone), qui a le monopole des télécommunications aux Etats-Unis, les défections étaient particulièrement nombreuses au service des facturations et des réclamations : travail fastidieux de dépouillement, codification, transcription et vérification des chèques et des factures. L'ambiance et la paie « attractives » ne réussissent pas à retenir les employées. La proportion des erreurs, depuis dix ans, se situe aux environs de 13 % et exige un lourd appareil de vérification quand, en 1966, l'A.T. and T. appelle Herzberg à la rescousse. Il constate que le travail de dépouillement, vérification et totalisation des chèques et factures est décomposé en dix opérations successives et organisé selon une hiérarchie quasi militaire. Quand un groupe d'employées est venu à bout d'un paquet de mille factures,

le chef en envoie mille autres. Qu'est-ce qui pourrait motiver ces filles à faire leur travail rapidement et consciencieusement ? Rien.

Faire confiance aux ouvrières

Suivant les conseils de Herzberg, l'A.T. and T. décide de confier à chaque employée un secteur déterminé de la ville. Elle aura toujours affaire aux mêmes clients et sera responsable de leur compte. La nature du travail ne change pas (perforer des cartes), mais chaque perforatrice devient libre de varier sa cadence et, dans certaines limites, ses horaires de travail. La proportion des erreurs tombe à 3 %. Un échelon de vérification peut être supprimé. Bilan : 27 % de gain de productivité et 558 000 dollars d'économies en un an.

Peut-on en faire autant dans la production de série ? Oui, assurent les psychosociologues ; en voici la preuve. La Non Linear Computers, qui produit des appareils de contrôle automatique, avait des problèmes d'absentéisme, de rendement et de fiabilité. Ne pouvant se fier à la régularité de ses ouvrières, elle ne pouvait se fier non plus à la qualité de ses appareils. Renforcer les contrôles de qualité ? Et qui donc contrôlerait les contrôleurs ? Argyris conseilla de prendre le problème par l'autre bout : faire confiance aux ouvrières, les rendre responsables de la qualité des appareils et, pour cela, abolir l'horloge pointeuse, la parcellisation des tâches, les contrôles. Chaque ouvrière recevrait les organes préalablement testés de l'appareil, les assemblerait, procéderait à la vérification finale et, enfin, à l'emballage. Après avoir suivi ces conseils, l'entreprise dressa le bilan suivant : le rendement des ouvrières du montage avait doublé et le nombre des défauts avait diminué de 90 % en deux ans.

[...]

Pourquoi alors la grande majorité des patrons (75 %, en France, selon un récent sondage) demeurent-ils irréductiblement hostiles à l'abolition d'un travail parcellisé et

idiot ? « Ça coûte cher », disent les uns, avant même d'avoir fait le moindre calcul. Pour d'autres, parmi lesquels M. Pierre Dreyfus, « patron » de la Régie Renault, « il n'est pas sûr que la parcellisation soit une si mauvaise chose ». D'ailleurs, ajoutait-il lundi dernier à Europe N° 1, « il n'est pas certain que cette parcellisation puisse être corrigée » dans l'automobile. Les rapporteurs du C.N.P.F. sont d'un avis différent : « Il n'y a apparemment pas de secteur industriel où l'enrichissement des tâches ne puisse se réaliser. » Dans l'assemblage en grande série, par exemple, il est tout à fait concevable de remplacer les longues chaînes linéaires par des chaînes plus courtes passant devant des allées transversales. Dans chacune de celles-ci, un groupe d'ouvriers recevrait la machine en cours d'assemblage. Il y monterait, en travail d'équipe, pendant dix à trente minutes, un certain nombre de pièces et d'organes, puis enverrait le tout à la station suivante. Chaque groupe disposerait d'un stock tampon qui le dispenserait de travailler continuellement au même rythme. Cette organisation est actuellement essayée dans l'industrie suédoise de l'automobile, où le syndicat tente de l'imposer.

Dans cette voie, où s'arrêter ?

En réalité, l'hostilité patronale n'a pas des raisons essentiellement techniques ou économiques. Elle est politique. L'enrichissement des tâches, c'est la fin de l'autorité et du pouvoir despotiques des grands et petits chefs. Il suppose, à la place du commandement et de la discipline de caserne, la coopération volontaire d'ouvriers ayant une autonomie et un pouvoir réels dans leur travail. Il exige que ces ouvriers, faisant « un travail d'homme », soient traités comme des hommes. Toute la hiérarchie devra être refondue ; ingénieurs et maîtrise, dit le rapport du C.N.P.F., devront « modifier profondément leur attitude ». Les barrières sociales, culturelles,

20 hiérarchiques devront être abattues. « Ingénieurs et techniciens, après avoir acquis des notions d'ergonomie, devraient passer un an dans les ateliers de leurs spécialités à effectuer des tâches d'ouvriers... » Finalement, les travailleurs eux-mêmes devront « identifier les problèmes, discuter les solutions possibles et parvenir ensuite à des décisions communes. Les rapports ne seraient plus de supérieurs à subordonnés »...

En somme, une fois que l'on s'engage dans cette voie, où s'arrêtera-t-on ? Les cadres perdront le monopole de la science ; les prétendues nécessités technico-scientifiques, au nom desquelles ils commandaient, perdront leur mystère et pourront être mises en question, de même que l'idéologie qu'elles charrient. N'est-ce pas la porte ouverte à l'autogestion ? Le rapport du C.N.P.F. semble l'admettre, sans grande crainte : dans l'entreprise démocratisée et « enrichie », l'autorité des dirigeants continuera de prévaloir, à condition de changer de style.

Mais est-ce sûr ? Ces ouvriers aux tâches intelligentes, créatrices, responsables, jugeront-ils vraiment, comme le veut Herzberg, que le travail bien fait porte en lui-même son propre sens ? Quel sens a un travail dont les produits n'en ont pas ? Peut-on s'intéresser, longtemps au montage de téléviseurs quand les programmes sont idiots, à la fabrication de lessives polluantes, au tissage de textiles qui s'usent vite ? La recherche de la productivité et du rendement – considérée par Herzberg comme une fin en soi – a-t-elle un sens quand son but est la croissance des profits ? Quel est donc le but du profit et de la croissance ? Pourquoi produire plus quand on pourrait vivre mieux en produisant moins, à condition de consommer et de vivre autrement ?

Toutes ces questions se profilent dans le prolongement de l'enrichissement des tâches. Et c'est bien pour cela que les éléments avancés du mouvement ouvrier voient dans la lutte pour la « recomposition » du « travail

en miettes » autre chose qu'un thème de mobilisation et un objectif, modestement réformiste, d'« humanisation » du travail. Ce qu'ils appellent le « contrôle ouvrier » – la reconquête par les travailleurs d'un pouvoir sur la nature et l'organisation du travail – peut et doit conduire les ouvriers, libérés de l'abrutissement, de l'oppression et de l'ennui, à lutter pour leur émancipation totale.

Le travail cesse d'être une fin

C'est bien là ce que craint la grande majorité du patronat : « Plus vous leur donnerez, plus ils en voudront. Donnez-leur une parcelle de pouvoir, ils exigeront tout. » Ce n'est pas faux. Mais les rapporteurs du C.N.P.F. répondent à cela que la répression devient de plus en plus coûteuse, politiquement et économiquement, et que l'industrie, au fond, n'a pas le choix : si elle veut trouver la main-d'œuvre dont elle a besoin et ne pas subir de continuelles révoltes, il lui faut essayer de donner un intérêt et un attrait au travail. Car toutes ces questions subversives que fait surgir l'enrichissement des tâches sont posées de toute manière, et dès à présent, aux États-Unis et en Europe, par des millions de jeunes travailleurs et de jeunes chômeurs. Pour eux, le travail, quels que soient sa nature et son salaire, a cessé d'être une fin en lui-même.

Le refusent-ils parce qu'ils refusent ses produits et ses résultats ? Le fait est qu'ils ne suivent pas Herzberg lorsqu'il déclare : « Les loisirs ne sont aujourd'hui qu'une fuite frénétique dans l'oubli du travail. Le jour où le travail aura un sens, les loisirs aussi en auront un. » Mais les jeunes ont plutôt tendance à prendre le problème par l'autre bout : « Le travail aura un sens quand son but en aura un. Pas avant. »



Extrait de *La Voix de son maître* Gérard Mordillat et Nicolas Philibert, 1978.

22 Extrait du documentaire *The Mayfair Set, Part 3: Destroy the Technostructure* d'Adam Curtis, BBC Two, 1999.

Les fonds de pension étaient un des principaux propriétaires d'actions dans l'Amérique entrepreneuriale. Ils investissaient des milliards de dollars sur marché des actions pour offrir des rentes aux travailleurs à la retraite.

Les fonds avaient été délibérément créés comme des éléments de l'utopie entrepreneuriale d'après-guerre, en tant qu'ils prenaient soin des travailleurs. Mais dorénavant, les fonds devenaient des armes importantes dans les offres publiques d'achat hostiles. Il y avait souvent des retours sur investissements beaucoup plus importants quand ils soutenaient les *raiders*, les prédateurs financiers.

« Les raiders, en général, n'étaient pas vus de manière très amicale, on peut dire. La plupart d'entre-eux [...] continuaient leurs activités prédatrices même si cela voulait dire endommager des entreprises qui avaient de longues histoires de bonnes relations avec leurs employés, ou une importance dans leur communauté, ou je ne sais quoi. Mais néanmoins, pour le gestionnaire de fond de pension, celui voulait dire que la valeur des actions augmentaient et que le fond en bénéficiait. Et les gens en charge des fonds de pension devaient suivre le mouvement car c'était dans le meilleur intérêt des bénéficiaires des rentes. »

— Gordon Binns, directeur du fond de pension de General Motors, 1982-1994

« Hé bien, il y a beaucoup de choses qui sont dites par les patrons du genre : « Vous, les fonds de pension, vous bradez l'Amérique, vous détruisez nos principales entreprises, vous vous vendez aux raiders qui vont nous détruire et c'est une très mauvaise nouvelle pour l'Amérique. » C'était le genre de pression qui venait du camp du business, et elle venait des PDG, des organisations patronales, etc. Et les fonds de pension ont été accusés de fournir la graisse sur laquelle tout ce mouvement d'OPA hostiles a glissé. Ils étaient l'ennemi. »

— Ira Milstein, avocate de fonds de pension

Les hommes discrets qui dirigeaient les fonds de pension américains se trouvaient dans un terrible piège. La loi qui avait créé ces fonds affirmait explicitement que leur devoir était d'obtenir les meilleurs retours sur investissements possibles, tant qu'ils n'étaient pas trop risqués. Or à ce moment-là, les obligations pourries de Michael Milken semblaient être un investissement sûr. Les fonds de pension commencèrent à les acheter à cause des profits fantastiques qu'elles permettaient.

Mais en faisant cela, ils offrirent encore plus de pouvoir à Milken pour détruire la chose même qui les avait créés, la firme.

« La loi ne spécifiait pas de « soutenir les raiders ». Ce qu'elle disait c'était que les fiduciaires des fonds de pension devaient agir dans l'intérêt exclusif des participants aux fonds. Et pas dans l'intérêt des compagnies qui avaient créés les fonds de pension. »

— Gordon Binns, directeur du fond de pension de General Motors, 1982-1994

« Le fait que Milken obtienne l'accès à l'argent des fonds de pension a été l'événement-clé qui l'a fait passer d'une position de puissante étoile montante à une position de force dominante dans l'explosion des OPA hostiles des années 1980, c'était le point clé. Parce qu'il avait réussi à se brancher aux 600 milliards de dollar des fonds de pension que personne d'autre n'avait réussi à toucher. »

— Tim Metz, journaliste financier, Wall Street Journal 1966-1989

« En Europe, nous avons regardé avec admiration le bourgonnement de la redoutable économie américaine. Il y a une nouvelle ambiance aux États-Unis. Un visiteur la ressent. La réémergence de votre propre confiance et de votre fierté nationale est presque tangible. Maintenant, le soleil se lève à l'Ouest. [...]

Nombre des politiques que vous suivez sont les politiques que nous suivons. Vous avez baissé l'inflation. Nous aussi. Vous avez déclaré la guerre aux régulations et au contrôle. [...]

Membres du Congrès, voilà ce qu'est le capitalisme—un système qui amène la richesse à tous et pas seulement à quelques uns. »

— Discours de Margaret Thatcher devant la Chambre de représentants, 20 février 1985.



Le nouveau management en tant qu'il répond à des critiques

La littérature de management des années 90 enferme des idéaux, des propositions d'organisation des hommes, des modes d'agencement des objets et des formes de sécurité d'une nature si différente de celle des années 60 qu'il est difficile de ne pas reconnaître que le capitalisme a largement changé d'esprit au cours des trente dernières années, même si la nouvelle configuration ne possède pas la force mobilisatrice à laquelle la figure précédente était parvenue à accéder du fait d'une incomplétude sur le plan de la justice et de la sécurité.

Dans la mesure où nous avons établi que les critiques auxquelles est exposé le capitalisme constituent un des éléments déterminants dans la formation de l'esprit du capitalisme propre à un temps - les changements dans ce domaine s'appuyant le plus souvent sur la satisfaction de certaines critiques, qu'il s'agisse de critiques réformistes visant à améliorer les dispositifs existants ou de critiques radicales réclamant une transformation des épreuves -, nous chercherons maintenant à identifier les revendications que le nouvel esprit est susceptible de satisfaire. En tout état de cause, pour réussir à s'implanter, il doit trouver des appuis

assez larges, et pour cela offrir des satisfactions différentes par nature de celles proposées par l'esprit précédent, faute de quoi le changement serait apprécié de façon purement négative. Il doit donc être en mesure de répondre à une demande inassouvie dans la période antérieure, et au cours de laquelle elle était vraisemblablement formulée avant tout dans la rhétorique de la critique. Le repérage, effectué dans l'introduction, des quatre sources d'indignation auxquelles puisent les critiques du capitalisme, va nous aider à identifier les revendications satisfaites par le nouvel esprit. Il nous apparaît ainsi assez évident que le néomanagement entend répondre aux deux demandes d'authenticité et de liberté, portées historiquement de façon conjointe par ce que nous avons nommé la « critique artiste », et laisse de côté les questions de l'égoïsme et des inégalités traditionnellement associées dans la « critique sociale ».

La remise en question des formes jusque-là dominantes de contrôle hiérarchique et l'octroi d'une marge de liberté plus grande sont ainsi présentés, dans la littérature de management mais également, souvent, par les

sociologues du travail, comme une réponse aux demandes d'autonomie émanant de salariés plus qualifiés, demeurés en moyenne plus longtemps dans le système d'enseignement (la part des autodidactes parmi les cadres décroît, par exemple, dans les années 80) et, particulièrement des jeunes cadres, ingénieurs et techniciens qui, formés dans un environnement familial et scolaire plus permissif, supportent mal la discipline d'entreprise et le contrôle rapproché par les chefs, se rebellent contre l'autoritarisme quand ils y sont soumis, mais répugnent aussi à l'exercer sur leurs subordonnés.

Il n'est pas difficile de reconnaître là un écho des dénonciations antihierarchiques et des aspirations à l'autonomie qui se sont exprimées avec force à la fin des années 60 et dans les années 70. Cette filiation est d'ailleurs revendiquée par certains des consultants qui, dans les années 80, ont contribué à la mise en place des dispositifs du néomanagement et qui, venus du gauchisme et surtout du mouvement autogestionnaire, soulignent la continuité entre leurs engagements de jeunesse et les activités qu'ils ont menées dans les entreprises, après le tournant

24 politique de 1983, en vue de rendre les conditions de travail plus attrayantes, d'améliorer la productivité, de développer la qualité et d'augmenter les profits. Ainsi, par exemple, les qualités qui, dans ce nouvel esprit, sont des gages de réussite - l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluricom pétence (par opposition à la spécialisation étroite de l'ancienne division du travail), la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire, la sensibilité aux différences, l'écoute par rapport au vécu et l'accueil des expériences multiples, l'attrait pour l'informel et la recherche de contacts interpersonnels - sont directement empruntées au répertoire de Mai 68. Mais ces thèmes, associés dans les textes du mouvement de mai à une critique radicale du capitalisme (notamment à la critique de l'exploitation), et à l'annonce de sa fin imminente, se trouvent, dans la littérature du néomanagement, en quelque sorte autonomisés, constitués en objectifs valant pour eux-mêmes et mis au service des forces dont ils entendaient hâter la destruction. La critique de la division du travail, de la hiérarchie et de la surveillance, c'est-à-dire de la façon dont le capitalisme industriel aliène la liberté, est ainsi détachée de la critique de l'aliénation marchande,

de l'oppression par les forces impersonnelles du marché qui pourtant l'accompagne presque toujours dans les écrits contestataires des années 70.

On peut faire des remarques similaires par rapport à la critique du désenchantement, de l'inauthenticité de la vie quotidienne dans le cosmos capitaliste. L'accent mis dans le néomanagement sur la convivialité, sur les rapports humains authentiques (par opposition au formalisme bureaucratique) constitue dans l'ordre de l'organisation de la production, une réponse aux critiques qui dénonçaient l'aliénation dans le travail et la mécanisation des relations humaines. Le retrait de la bureaucratie et de son projet d'éradiquer tout ce qui n'est pas « rationnel », c'est-à-dire ici formalisable et calculable, devrait, nous dit-on, permettre un retour à des fonctionnements « plus humains », où les personnes pourraient laisser s'épanouir leurs émotions, leur intuition et leur créativité. Le néomanagement ne propose-t-il pas à chacun de ne plus être un instrument mais de « réaliser ses aspirations profondes et s'épanouir » ?

Plus généralement, en mettant l'accent sur la polyvalence, la flexibilité de l'emploi, l'aptitude à apprendre et à s'adapter à de nouvelles fonctions plutôt que sur la possession d'un métier et sur les qualifications acquises,

mais aussi sur les capacités d'engagement, de communication, sur les qualités relationnelles, le néomanagement se tourne vers ce que l'on appelle de plus en plus souvent le « savoir-être », par opposition au « savoir » et au « savoir-faire ». Les recrutements se fondant sur une évaluation des qualités les plus génériques de la personne – celles qui valent aussi bien pour justifier les appariements de la vie privée, qu'ils soient d'ordre amical ou affectif – plutôt que sur des qualifications objectivées, il devient difficile de faire la distinction entre l'opération consistant à engager des collaborateurs pour accomplir une tâche déterminée et celle qui consiste à s'attacher des êtres humains parce qu'ils vous conviennent, à titre personnel. Ces orientations du néomanagement sont souvent présentées, on l'a vu, comme un effort pour orienter le monde du travail dans un sens « plus humain ». Mais elles peuvent faire naître en retour de nouveaux risques d'exploitation comme nous aurons l'occasion de le développer plus loin dans cet ouvrage. Remarquons seulement pour l'instant que ceux d'entre ces nouveaux dispositifs qui sont justifiés non seulement par la diminution des coûts salariaux et par les gains de productivité qu'ils procurent, mais aussi par l'intention de rompre avec les forces taylor-

risées du travail, considérées à juste titre comme inhumaines (enrichissement des tâches, amélioration des conditions de travail), sont, sous ce rapport, particulièrement ambigus. La taylorisation du travail consiste bien à traiter les êtres humains comme des machines. Mais le caractère rudimentaire des méthodes mises en œuvre, précisément parce qu'elles sont de l'ordre de la robotisation des hommes, ne permet pas de mettre directement au service de la recherche du profit les propriétés les plus humaines des êtres humains, leurs affects, leur sens moral, leur honneur, leur capacité d'invention. À l'inverse, les nouveaux dispositifs, qui réclament un engagement plus complet et qui prennent appui sur une ergonomie plus sophistiquée, intégrant les apports de la psychologie postbéhavioriste et des sciences cognitives, précisément, d'une certaine façon, parce qu'ils sont plus humains, pénètrent aussi plus profondément dans l'intériorité des personnes, dont on attend qu'elles se « donnent » – comme on dit – à leur travail et rendent possible une instrumentalisation des hommes dans ce qu'ils ont de proprement humain.

Une autre forme de réaction au thème du désenchantement vise à apporter une réponse aux critiques de l'inauthenticité de la vie quotidienne – de la perte de singularité, de la destruction de la spontanéité et de l'incertitude, de la généralisation du calcul, de la

volonté de maîtrise totale, de la prolifération du figé (par opposition au vivant), de la mise en produit ou en spectacle – qui s'enracinent plutôt dans la sphère de la consommation et qui dénoncent les besoins préfabriqués, l'emprise de la publicité et du marketing, « l'effritement des valeurs humaines prises en charge par les mécanismes d'échange » (Vaneigem, 1967, p. 81), le règne du quantitatif (par opposition à la qualité), standardisation des biens dans la production de masse, la domination de l'apparence, la tyrannie du standing, l'envahissement par des objets inutiles, laids, éphémères, etc. La réponse du capitalisme à cette variante moderne de la critique artiste va consister pour une part à chercher à développer la production et la commercialisation de biens sans cesse renouvelés (la fameuse exigence d'innovation continue du management) dont la nouveauté et la faible diffusion au moment de leur introduction apaisent temporairement les angoisses liées à la massification. Par ailleurs, l'insistance mise sur le service personnalisé au client, sur l'importance d'une écoute attentive de ses désirs, sur le développement de relations individualisées vise à introduire de « l'authentique », sous la forme du « personnalisé », dans la production capitaliste. C'est le même souci de retourner au plus près des désirs personnels qui, sur une échelle plus large,

inspire le passage de la production de masse vers une production en petites séries d'une variété toujours plus grande de biens, la « production flexible » caractéristique du « second tournant industriel » (Piore, Sabel, 1984).

Le nouveau management propose donc bien quelques réponses à la critique du désenchantement en promouvant la production de produits adaptés à la demande, personnalisés, et satisfaisant de « vrais besoins » ainsi que des modes d'organisation plus personnels et plus humains. De même il satisfait les demandes de libération de l'emprise de la bureaucratie associées à la critique du second esprit du capitalisme. Ces deux dimensions contribuent à lui conférer saillance et attrait, alors même qu'il s'avère assez désarmé sur le plan des dispositifs de sécurité qu'il repose sur une forme de justice qui, tout en présentant des caractères dont on peut penser qu'ils sont très spécifiques, demeure encore largement implicite. [...]

VIVE LA CRISE !