

CHANGER DE REGARD SUR LE CHÔMAGE

À propos du livre de Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG, *Le chômage, fatalité ou nécessité?*, Paris, Flammarion, 2004

Parmi ses multiples apports, l'école de Palo Alto nous a laissé la notion de « recadrage ». Un recadrage consiste à « modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue (1). » Exemple : le verre d'eau à moitié vide ou à moitié plein. La « réalité » (le verre d'eau) est rigoureusement la même dans les deux cas, mais sa perception change du tout au tout. Le recadrage permet à un individu, ou à un groupe, de prendre conscience des avantages d'une situation, là où, auparavant, il voyait plutôt un dysfonctionnement, un inconvénient, un problème.

C'est à un recadrage de cette sorte que nous invitent Pierre Cahuc et André Zylberberg, deux spécialistes des questions d'emploi. Leur présentation des plus récentes recherches en économie déstabilise beaucoup d'idées reçues sur le chômage, la croissance et le fonctionnement des marchés de l'emploi. Examinons quelques-uns de leurs résultats.

Le chômage n'est pas un dysfonctionnement : il est au cœur de la croissance

Les entreprises consacrent beaucoup d'énergie à essayer de gagner en compétitivité. Ce faisant, elles suppriment de façon incessante des emplois, pour en développer de nouveaux, plus efficaces : ainsi, en France, il se crée et se détruit, *chaque jour*, 10 000 emplois ! Ce

(1) MARC E., PICARD E., *L'école de Palo Alto*, Paris, éd. Retz, 1984, p. 100.

processus de « destruction créatrice », dont un Schumpeter avait déjà l'intuition dans les années 1940, génère à la fois du chômage, puisqu'il supprime des emplois, et de la croissance, puisqu'il en crée d'autres, plus « compétitifs ». Le chômage n'est donc pas un « défaut » de l'économie de marché : il est la base même de la croissance.

Ce qui rend ce fonctionnement si difficile à supporter, c'est son *imprévisibilité*. Le capitalisme, par opposition à l'économie planifiée, se caractérise par la liberté des acteurs économiques. Ceux-ci entreprennent, investissent, essaient. Certains réussissent, d'autres échouent. L'économie de marché est un chaudron en ébullition, où essais et erreurs s'enchaînent à grande vitesse. « Un progrès ininterrompu, sans l'incertitude du lendemain, serait préférable. » Malheureusement, « l'économie de marché n'est pas capable d'offrir ces deux plats au menu. »

Le volume de la population active n'influe pas sur le nombre de chômeurs.

Ce processus de destruction créatrice n'est pas propre à un pays : il est observé dans tout le monde industrialisé. En revanche, les résultats en matière de chômage sont, eux, très spécifiques. En 2001, par exemple, excellent « cru », la France affichait un taux de chômage de 8,8 %, la Suède de 5,1 % et les Pays-Bas de 2,7 %. Comment expliquer de tels écarts ? Certaines analyses évoquent la démographie : les pays disposant d'une population active en croissance (comme la France) seraient « désavantagés » : trop de gens, pas assez de travail (d'où la fausse bonne idée du partage du travail). Les études présentées dans le livre infirment cette idée : « ce sont les pays industrialisés où l'accroissement de la population active est le plus soutenu qui ont les taux de chômage les plus faibles. »

Le constat vaut aussi en sens inverse. Ainsi, il est plus que probable que la décrue de la population active, attendue avec le départ à la retraite de la génération du *baby boom*, n'aura aucun effet significatif sur la courbe du chômage : ces départs, non seulement ont toutes les chances d'être « digérés » par la recherche de productivité, mais, de surcroît, ils vont faire baisser le nombre de consommateurs « actifs », accroître le nombre de retraités et déséquilibrer un peu plus le ratio actifs/inactifs.

Les résultats en matière de lutte contre le chômage ont des ressorts essentiellement nationaux

Tout cela est bel et bien, mais nous n'avons toujours pas identifié les raisons des maigres résultats obtenus par la France. La réponse est simple : *les résultats dépendent de la façon dont chaque pays gère le processus de destruction créatrice !* « Si les pays diffèrent durablement en termes de croissance et de chômage, c'est que leurs marchés du travail sont organisés différemment. Le coût du travail, la protection sociale, la conception d'ensemble de l'assurance-chômage et des services publics de l'emploi, les procédures d'embauche et de licenciement, les dépenses publiques pour l'emploi et le système de formation ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Les conséquences de ces différences ont fait l'objet d'un grand nombre d'études au cours de la dernière décennie. Ces études convergent vers une conclusion qui gagne chaque jour en robustesse : les écarts de taux de chômage observés entre pays de l'OCDE proviennent, en grande partie, de diffé-

rences d'organisation des marchés du travail.»

Que nous proposent les auteurs pour sortir de l'impasse? Parmi les pistes qu'ils ont identifiées, nous en retiendrons trois:

• *Prioritairement, changer de regard sur le chômage et les chômeurs*

La recherche d'emploi étant le principal rouage de la croissance, les chercheurs d'emploi doivent être considérés comme des acteurs économiquement et socialement utiles. La société française doit donc modifier la relation qu'elle entretient avec eux, et rentrer dans une logique d'«engagement mutuel», à savoir:

– du côté de la société: un engagement financier significatif, sous la forme d'un revenu correct attribué aux chômeurs, et de moyens substantiels d'accompagnement à la recherche d'emploi;

– du côté des chômeurs: l'engagement dans une recherche d'emploi active et contrôlée.

Les études menées dans les pays qui ont déployé cette logique montrent des résultats très encourageants.

• *Protéger le travail autrement*

Les modes de protection actuels sont contre-productifs, et vérifient une des principales «lois» de la systémique: plus on pousse dans un sens (législation plus contraignante, coût élevé des plans sociaux,...), plus le système pousse dans l'autre (frilosité dans les embauches, délocalisations, arbitrages en faveur des machines...). «Une protection de l'emploi plus rigoureuse ne contribue pas à diminuer le taux de chômage [...], [elle] accroît la durée du chômage [...], diminue le taux d'emploi», en particulier «des personnes dont l'insertion dans le marché du travail est la plus difficile, comme les jeunes, les femmes et les plus âgés.» La protection de l'emploi «consiste finalement à répartir les risques de façon très inégalitaire [...] [Elle] améliore le bien-être des travailleurs protégés, mais dégrade celui des autres.» Les chercheurs de Palo Alto ont une formule saisissante pour expliquer ce genre de

paradoxes: «le problème, c'est la solution». Plus on protège, moins on protège.

Les auteurs plaident en faveur du passage d'une culture du contrôle à une culture de l'incitation. «La fiscalité est l'instrument adéquat pour y parvenir [...] Il ne s'agit pas de moins protéger l'emploi, mais de mieux le protéger.»

• *Évaluer, évaluer, évaluer*

«En France, la résistance à une évaluation comparative rigoureuse des politiques d'emploi est encore forte.» Il n'y a donc aucun effet d'apprentissage d'un gouvernement à l'autre. Année après année, les dispositifs s'enchaînent («plus de 80 dispositifs depuis la fin des années 1970»), sans savoir si les précédents ont eu une quelconque efficacité.

Dans ce livre, le chômage est abordé sous un angle économique. D'autres interprétations existent, tout aussi intéressantes: ainsi, en 1990, déjà, un Philippe d'Iribarne avait posé sa grille de lecture «culturaliste» sur le phénomène, et contribué à l'éclairer d'un jour nouveau (2). Mais ici, paradoxalement, c'est cette stricte lecture économique qui a retenu notre attention. En effet, à force de vouloir confirmer des paradigmes plutôt qu'observer et comprendre, une certaine science économique s'était, ces dernières années, éloignée du réel. Ce livre montre qu'une science attachée à faire honnêtement son métier a, au contraire, beaucoup à apporter.

Sur le fond du sujet, il a aussi un côté rassurant. Le retour lancinant des mêmes arguments avait presque fini par nous convaincre qu'il n'y avait plus rien à apprendre sur le fonctionnement du marché de l'emploi et que, finalement, cette question relevait dorénavant davantage des options politiques ou philosophiques de tel ou tel camp, que du choix entre des solutions effi-

caces et des solutions inefficaces.

De ce point de vue, il faudrait s'interroger sur notre penchant à privilégier les secondes. Quelques éléments d'explication se dégagent de cette lecture:

– La question des *moyens*, très présente dans l'espace public, semble être l'arbre qui cache la forêt du manque de ciblage et d'évaluation. Nous semblons avoir collectivement du mal à prendre conscience du fait que le pays dispose – ni plus ni moins que les autres – de moyens, mais que nous manquons du souci d'en contrôler la bonne utilisation et de corriger notre action en fonction des études et des évaluations.

– Notre goût pour l'*égalité formelle* produit de très importants effets pervers, qui aboutissent, en fin de chaîne, à davantage d'inégalités. Ce décalage entre intentions originelles et résultats finaux n'est sans doute pas pour rien dans le désarroi que connaît le pays, auditeur perplexe de discours politiques volontaristes prononcés avec d'autant plus de conviction que leurs auteurs semblent chaque jour plus conscients de perdre pied par rapport au fonctionnement réel de la société.

– Ce dernier point aboutit à une question qui nous est familière, en tant que conseil: celle de la *conduite du changement* et de la compétence des pouvoirs publics. En la matière, les meilleures intentions ne suffisent pas. La maigreur des résultats obtenus par tous les gouvernements sur ce dossier, pourtant classé «prioritaire» à chaque renouvellement gouvernemental, nous incite à penser que le problème est davantage lié à un défaut de savoir-faire qu'à la couleur politique (3). Les sociétés sont devenues trop complexes et les effets pervers trop systématiques pour que l'État puisse se passer indéfiniment d'une expertise éclairant l'action publique sur la nature du changement et la façon

(3) D'autres auteurs confirment cette hypothèse. Cf. Claude GOT, *Comment tuer l'État – Précis de malfaçons et de malfaisances*, Paris, Bayard, 2005; Nicolas TENZER, *France, la réforme impossible?*, Paris, Flammarion, 2004.

(2) Philippe D'IRIBARNE, *Le Chômage paradoxal*, Paris, PUF, 1990.

de conduire les réformes. À ce titre, on pourra regretter que le récent Centre d'analyse stratégique (4), pourtant censé «éclairer le Gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques (5)», n'ait pas cru bon de consacrer un seul de ses programmes à ce thème. La «résistance au changement» a encore de beaux jours devant elle... au sommet de l'État.

**Par Arnaud TONNELÉ,
Responsable Développement des
organisations, Blédina**

À PROPOS
DE DÉMOCRATIE
TECHNIQUE

**À propos du livre de Nicolas
CHEVASSUS-AU-LOUIS, *Les
Briseurs de machines. De Ned
Ludd à José Bové*, Paris, Éditions
de Seuil, coll. Science ouverte,
2006**

La thèse de ce livre peut se résumer en une formule: la technologie est politique. Cela est vrai, non seulement parce qu'il y a bien une politique publique de projets technologiques relatifs à l'aménagement du territoire ou au génie industriel, mais aussi parce que les innovations en question contribuent à reconfigurer le pouvoir des groupes humains concernés. Partant de ce constat, le livre entend interroger notre incapacité à faire de ces choix le résultat d'un arbitrage authentiquement démocratique. Pour cela, il s'applique à parcourir l'histoire moderne de ces innovations depuis une scène décisive: celle du travail. Et il développe trois arguments.

Le premier concerne les origines de la mécanisation, qui bute sur une forme radicale de résistance ouvrière trop souvent minorée: la

destruction des machines. Celles-ci, en pénétrant progressivement dans les ateliers des manufactures du textile, ont régulièrement suscité des émeutes. Ces troubles, qui jalonnent toute l'histoire industrielle du XVIII^e siècle anglais, prennent toutefois une forme inédite par leur ampleur en 1811 et 1812: c'est le soulèvement des luddites. Au cours de ces deux années, l'Angleterre est en proie à des destructions de machines perpétrées de sang-froid, après avertissements, par des groupes armés et organisés répondant aux appels d'un mystérieux général Ludd. Loin d'être une spécificité anglaise, les bris de machines constituent tout au long de la première moitié du XIX^e siècle un phénomène constant: faute de pouvoir en imposer l'interdiction, ouvriers et artisans en viennent à les briser. Cela est vrai en 1830 des révoltes des *labourers* anglais contre les batteuses, des drapiers de la vallée de l'Isère contre les tondeuses hélicoïdales, tout comme des typographes parisiens qui, à la même époque, s'opposent à l'introduction des presses mécaniques. Certes, ces résistances n'ont jamais eu dans les autres nations européennes l'éclat ni l'importance qu'a connus le luddisme anglais. Il n'empêche: les bris des machines ont constitué un élément de la résistance des professions, indissociable de l'histoire de l'automatisation.

Le deuxième argument avancé par l'auteur porte sur un autre aspect de cette résistance: sa disparition progressive, dans les faits et dans les mémoires, à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle. L'explication tient dans l'intense travail d'interprétation dont la mécanisation fait l'objet, qui concourt à faire des bris des machines une lutte aussi inutile qu'inefficace. Discutée par les économistes classiques de l'époque, en particulier Say et Ricardo, la mécanisation paraît inéluctable: porteuse de troubles à court terme, elle est promesse d'une prospérité

à venir. De même, confrontés à la misère ouvrière, les socialistes débattent du statut des machines – on pense à l'idée d'aliénation du travailleur par la machine chez Engels – et de leurs conséquences, largement décrites par Marx: suppressions d'emploi, déqualification, enrôlement des femmes et des enfants, intensification du travail, etc. Mais, en même temps, la cible du combat à mener se modifie: il s'agit moins de lutter contre le pouvoir des machines que de remettre en cause celui de ceux à qui elles appartiennent. Utilisées pour diminuer la pénibilité du travail, les machines pourraient même servir parfaitement les intérêts des classes laborieuses. Ainsi, leur destruction est vaine, et les machines s'imposent dans les débats de l'époque comme l'indéfectible signe du progrès. De fait, le bris de machines, conçu comme une lutte politique destinée à faire valoir la cause des ouvriers, disparaît progressivement, jusqu'à s'effacer complètement après la Première guerre mondiale. L'absence de résistance ouvrière au taylorisme et la timidité des critiques à l'encontre du machinisme en témoignent. Quant aux luddites, leur mouvement devient synonyme d'obscurantisme ou de sabotage – pratique dont il convient de s'écarter à mesure que la grève s'impose comme forme légitime de contestation du pouvoir patronal. Le troisième argument porte, enfin, sur la période actuelle, caractérisée, selon l'auteur, par un retour du luddisme. En effet, après une éclipse de plus d'un siècle, le débat sur le statut du progrès technique et ses conséquences réapparaît au cours des années 1970, réveillé par la contestation antinucléaire et la critique de l'automatisation du travail et de l'informatisation de la société. À la manière des luddites, la vieille question du lien entre machines, chômage et conditions de vie est donc reposée. Et elle donne lieu aux mêmes mouvements de résistance. C'est, en tout cas, un tel rapprochement

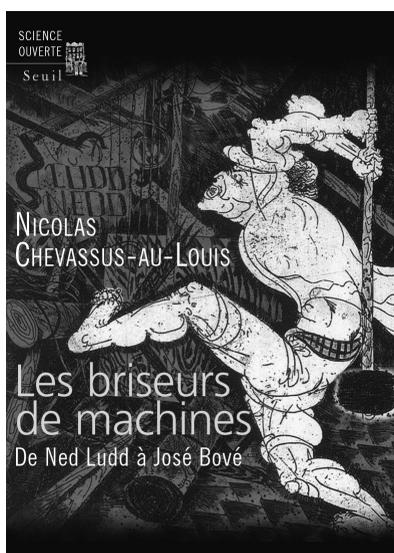
(4) Il remplace le défunt Commissariat général du Plan.

(5) www.strategie.gouv.fr. C'est nous qui mettons en italique.

que Nicolas Chevassus-au-Louis propose, faisant des faucheurs volontaires de champs de maïs transgénique les luddites d'aujourd'hui. L'argument tient moins, évidemment, à la nature des machines qui sont en jeu qu'aux conséquences des OGM sur les conditions de vie des agriculteurs. Le sous-titre de l'ouvrage – qui fait de José Bové une figure contemporaine du général Ludd – ne doit pas non plus conduire à faire de ce mouvement l'expression d'une opposition radicale à tout progrès technique. Au contraire, et c'est là l'argument central de l'ouvrage, ces manifestations n'ont d'autre intérêt que de rappeler l'enjeu d'un débat démocratique sur les usages des nouvelles technologies, débat qu'il reste à instaurer.

Les Briseurs de machines est un ouvrage brillant. Il mêle astucieusement le récit d'anecdotes et l'analyse, il invite le lecteur à circuler de romans en controverses savantes, de rapports administratifs en ouvrages théoriques, suscitant inmanquablement la curiosité. L'essentiel du travail de l'auteur demeure toutefois celui d'un historien : c'est aux multiples épisodes de la mécanisation et des formes de résistance ouvrière qui lui sont associées que sont consacrées les deux cents premières pages du livre. Quant aux cinquante dernières, dédiées à la période contemporaine, l'analyse proposée y est indiscutablement séduisante. Elle appelle toutefois deux remarques, qui sont moins des limites que des pistes de réflexion à creuser, restées inexploitées par l'ouvrage, et qui sont susceptibles d'en prolonger l'intérêt. La première porte sur les technologies abordées qui vont, rappelons-le, de la machine à vapeur aux semences transgéniques en passant par le microprocesseur. Ma question est simple : s'agit-il bien de la même chose ? D'un côté, on répondra avec l'auteur que oui, notamment parce que toutes ces innovations sont abordées depuis une, et une seule, scène : celle du travail. En effet, si les machines-outils du texti-

le anglais du XVIII^e siècle posent les mêmes problèmes que les cultures génétiquement modifiées, c'est parce qu'elles remettent en cause l'autonomie des travailleurs et la pleine maîtrise de leur savoir. Il en va ainsi du tondeur de drap désormais dépendant du rythme et des découpes imposés par sa machine, comme du paysan de la pampa argentine cultivant un soja transgénique à forts rendements, dépendant des semenciers qui l'ont breveté. Les deux ne sont pas hostiles au progrès technique en soi. À propos des ouvriers, l'histoire montre



très largement le contraire. Et il en est de même des agriculteurs, dont on sait qu'ils représentent un des secteurs de l'économie à avoir fait l'objet, au nom de la science, d'une rationalisation exceptionnelle au cours des cinquante dernières années. Nicolas Chevassus-au-Louis a donc raison : leur récalcitrance aux machines doit s'entendre depuis leurs propres raisons à s'y opposer de la sorte, précisément parce que ces innovations les contraignent à une subordination inédite et à une perte indéfectible de leur identité. Mais, d'un autre côté, on pourra trouver cette analyse incomplète. Les plantes génétiquement modifiées soulèvent bien des questions que la mécanisation ne pose pas, ou en tout cas pas de la même façon : des questions sanitaires liées à leur

dangerosité possible, des questions réglementaires relatives à la protection de la filière bio menacée par la contamination possible des parcelles, des questions institutionnelles sur les modes d'autorisation de mise sur le marché des semences, etc. Bref, autant de problèmes spécifiques que n'épuise pas la scène du travail, la seule observée par l'auteur. Dès lors, l'on pourra se demander jusqu'à quel point l'éleveur aveyronnais ou le céréalier picard ressemblent bel et bien au typographe parisien des années 1830, ou même aux *labourers* anglais ; et constater que si José Bové rappelle, à bien des égards, la figure tutélaire d'un Ned Ludd, il ne s'y réduit pas.

Une autre perspective de réflexion dessinée par l'ouvrage concerne la réinvention du jeu démocratique que l'auteur appelle de ses vœux pour débattre des choix technologiques. Car, si la complexité des rapports de force soulevés par la mécanisation est minutieusement décrite, la manière dont a pu s'élaborer, au cours du XIX^e siècle, un espace démocratique de régulation pour la seule scène du travail est simplement esquissée. Les formes de protestation collective ont non seulement supposé une reconnaissance de la grève comme conduite légitime, mais aussi la création de formes juridiques de regroupement des personnes (comme l'invention du syndicat étudiée par Francine Soubiran-Paillet), ou la constitution d'espaces publics de négociation et de voies de recours judiciaire (dont témoigne, par exemple, l'histoire des prud'hommes décrite par Alain Cottereau). Ces seuls éléments, qui sortent du cadre de l'ouvrage, soulignent l'ampleur de ce qui reste à inventer pour faire des choix technologiques l'objet de débats authentiquement démocratiques. Ceux-ci inspirent aujourd'hui des discussions complexes sur les formes que pourraient prendre ces débats, les manières de les organiser et d'y associer les multiples acteurs concernés. On pense ici aux « forums hybrides », associant professionnels et profanes autour de

controverses sociotechniques (*), mais aussi à la manière de représenter les intéressés – ce qui implique, par exemple, une relecture du statut juridique du consommateur et la reconnaissance de voies collectives de contestation, comme les *class actions*, encore inédites en droit français.

On le mesure, les briseurs de machines étudiés par Nicolas Chevassus-au-Louis n'en finissent pas d'interroger. D'une étrange façon, ils font écho à une autre figure actuelle de contestation, non évoquée par l'auteur, mais néanmoins intéressante: celle des pirates informatiques. Car ce n'est plus en détruisant les machines, mais en en détournant les usages, que les hackers contestent leur toute-puissance. Et parfois, au nom du général Ludd lui-même.

Par Jean-Marc WELLER,
LATTS — ENPC

LES TRAVAILLEURS IDÉAUX DE L'ORGANISATION IDÉALE

À propos du livre de Marie-Anne DUJARIER *L'idéal au travail*, Paris, PUF, collection Partage du Savoir, 2006, 238 p.

Un bon gestionnaire identifie immédiatement un grand nombre de raisons de distinguer la gériatrie publique de la restauration: histoire, secteur d'activité, statut des personnels... Quel intérêt y aurait-il à tenir, malgré tout et sur la longueur d'un ouvrage, une comparaison si peu évidente? C'est le pari de Marie-Anne Dujarier que de mener cette «démarche sociologique comparative originale» (p. 4), dont on discutera la construction puis le

contenu même du propos, visant à mieux comprendre les caractéristiques du travail contemporain et son rapport à l'idéal (p. 7).

Une stratégie d'argumentation efficace

Lorsqu'il parcourt *L'idéal au travail*, le lecteur n'a pas sous les yeux les résultats d'une enquête à destination des seuls sociologues du travail. D'une part, les références témoignent d'une inspiration et d'une armature théorique pluridisciplinaires à la croisée de la sociologie du travail, de celle des organisations, de la psychologie du travail et des sciences de gestion. D'autre part, la problématisation de l'objet de la réflexion interroge le rapport au travail, dans une perspective résolument organisationnelle.

L'approche clinique, par étude de cas, ne doit d'ailleurs pas masquer la portée du propos. En choisissant deux cas *apparemment* éloignés l'un de l'autre, Marie-Anne Dujarier peut souligner avec force ce qui les rapproche. Elle entraîne alors le lecteur vers une compréhension *générique* de ces évolutions du travail, appuyée sur un rappel des transformations contemporaines des services de masse, et notamment de la généralisation, depuis les années 90, d'une nouvelle «configuration stratégique et organisationnelle des services» visant la satisfaction des demandes de *chaque* client.

En naviguant entre plusieurs niveaux d'analyse, l'auteur entend inscrire ses observations singulières en tension avec un problème plus général. Les portraits introductifs de Mme B. et de Véronique (respectivement chef de rang chez C'Bon et infirmière en gériatrie) ne sont pas seulement destinés à rendre compte avec précision de deux activités: ils font surtout résonner la difficile question de l'organisation de ces activités de production.

Cette stratégie d'argumentation à plusieurs niveaux est tenue, de

façon ferme et convaincante, grâce à un outillage conceptuel délaissant une conception mécanique de l'application des prescriptions et centré au contraire sur le «travail d'organisation», défini (à la suite de Reynaud (1992) et Maggi (2003), notamment) comme la fabrication ou la transformation de la prescription afin de la rendre utile à la production finale du service (p. 53). Ce concept de travail d'organisation, véritable fil conducteur de l'argumentation, permet de donner à voir ensemble tant les différents niveaux hiérarchiques que l'intérieur et l'extérieur de l'organisation (tutelles, clients, salariés...).

Il faut tout de même souligner une difficulté inhérente à cette stratégie, difficulté que l'auteur ne résout pas de façon également convaincante tout au long du livre: cette stratégie s'avère très exigeante dans l'administration de la preuve. Manifestement, de nombreux acteurs ont été rencontrés, et l'auteur a une connaissance fine du «terrain», mais le lecteur hésite parfois à accepter ses conclusions, notamment lorsqu'elle procède à une généralisation des comportements observés sans travail statistique préalable.

L'idéalisation, mal-être organisationnel?

À quel constat Marie-Anne Dujarier cherche-t-elle à amener le lecteur? Elle entreprend de montrer comment la normalisation de l'idéal devient, dans ces organisations de service de masse, une technique de pouvoir qui stimule les salariés, mais laisse les sujets sans soutien – de l'organisation ou du collectif de travail – face à leurs limites.

La première étape consiste à «planter le décor», en rappelant quelques vérités sur les services de masse. Ces derniers occupent une place prépondérante dans l'économie des sociétés actuelles. Leur organisation s'avère problématique, dans la mesure où elle demande d'appré-

(*) Voir à ce propos Michel CALLON, Pierre LASCOURMES et Yannick BARTHE, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.

hender la complexité inhérente à la production de masse d'une relation. Cette complexité, logée « dans la singularité d'une rencontre, dans l'incertitude du déroulement de l'interaction et de l'intersubjectivité » (p. 36), apporte son lot de contradictions, qui sont le plus souvent à arbitrer au moment même de la production du service. L'argumentation débute véritablement lorsque sont soulignées la prolifération des règles et l'importance des évaluations externes. C'est ce paradoxe des services de masse actuels qui sert à l'auteur de point de départ: loin d'une diminution ou d'un détachement des prescriptions – qu'on pourrait comprendre étant donné les difficultés d'organisation – on observe au contraire un foisonnement des prescriptions. Qu'il s'agisse de la santé ou de la restauration, il faut « toujours plus », dans toutes les directions, ce qui mène rapidement à des contradictions, parfois flagrantes. Un exemple suffit, développé p. 88: dans le service de gériatrie étudié, les documents de formation demandent à la fois de respecter la personne âgée en tant que personne, sans l'infantiliser, et de l'inciter à « bouger » et à « participer volontairement » aux animations. Si l'on tient compte de la divergence probable des appréciations des familles, du personnel soignant, des médecins et de la personne elle-même, on comprend la difficulté à assumer en même temps, au cours de la production du service, ces diverses injonctions qui, loin d'être pensées ensemble, ne sont que juxtaposées.

À partir de là, l'enquête consiste à essayer de tirer le fil de ces injonctions. Le lecteur découvre progressivement comment le travail d'organisation permet (ou non) de matérialiser des prescriptions fondées sur des hypothèses que l'auteur qualifie de « fausses ». Or, le problème réside peut-être d'avantage dans le fait qu'elles ne sont ni fausses, ni vraies, puisque idéales: les acteurs font comme si prescripteurs, clients, salariés et outils de gestion étaient parfaits. Comment travaillent les différents acteurs

pour produire les services malgré tout, malgré le déni des limites et la croyance folle en la « toute puissance » d'une organisation censée satisfaire *en même temps* aux différentes prescriptions ?

Il serait trop long de rendre compte dans le détail de la progression de l'auteur dans sa découverte d'une réalité du travail très dense. On peut noter toutefois les résultats les plus saillants, ceux qui interpellent le plus le gestionnaire. Dans le chapitre 4, Marie-Anne Dujarier piste le travail d'organisation, tout au long de la chaîne hiérarchique. Elle constate une délégation des contradictions, depuis les conseils d'administrations jusqu'aux « premières lignes », laissant l'agent de base seul pour arbitrer – comme le notent de nombreux auteurs – face à un client qui s'en trouve parfois maltraité ! Ainsi, le travail d'organisation est évité par la plupart des acteurs, qui vont parfois, selon l'auteur, jusqu'à le simuler. Le terme, particulièrement fort, demanderait des preuves supplémentaires (par exemple des verbatim) pour s'assurer que ces acteurs qui ne posent pas la question du travail réel et font « comme si » tout était possible, ont conscience de ce qui peut sembler une mascarade à l'auteur ? Néanmoins, le constat reste fort : ce sont les premières lignes qui doivent assumer les apories organisationnelles. Cette division du travail est assurée au moyen de plusieurs outils (contractualisation, injonction à l'autonomie et plaidoyer pour la compétence individuelle) et du rejet du collectif de travail en tant que *lieu* du travail d'organisation (auquel l'encadrement semble préférer la psyché individuelle). On passe alors de la toute-puissance *organisationnelle* à l'injonction à la toute-puissance *individuelle*.

Le chapitre suivant part d'une surprise: cette injonction n'est remise en cause par personne ! En éliminant une à une les possibilités de remise en cause de l'idéal (qu'il s'agisse de parole ou d'action), la prescription idéale n'offre aucune prise à une éventuelle résistance. Au contraire, l'auteur sug-

gère un auto-contrôle et une intériorisation de l'idéal, sans véritablement les démontrer. Cet idéal est alors conceptualisé (assez tard dans le livre) comme une norme sociale, qui se veut projet à atteindre, mais laisse les sujets dans l'incertitude sur les moyens, favorisant la montée chez eux de ce que la psychanalyse appelle des « états limites » (p. 183).

Ayant tiré le fil de son enquête jusqu'au sujet, Marie-Anne Dujarier rend alors compte, de façon systématique, des réactions individuelles à la normalisation de l'idéal. Son dernier chapitre s'ouvre sur quatre types de réactions (les héroïques, les pratiques, les enchanteurs et les résistants) qui ne sont pas à comprendre comme des groupes étanches, mais qui sont à combiner pour comprendre comment la normalisation de l'idéal est construite socialement et s'impose comme une « solution managériale pratique » (p. 205) face aux difficultés d'organisation.

L'auteur avance ensuite vers sa conclusion en mettant en lumière les « fonctions » mais aussi les « dysfonctions » de la normalisation. D'un côté « faire faire des choses » et éviter les conflits, mais au prix de la simulation et de la dissimulation des acteurs qui « prennent sur eux ». De l'autre, constater un malaise subjectif (lié à un travail « sans fin » et non reconnu), un épuisement des acteurs et, paradoxalement, une moindre maîtrise du travail par la direction.

Au final, on choisit cependant une autre ouverture que celle de l'auteur. Non que l'interrogation des évolutions sociétales ne soit pertinente, mais il semble que ce livre invite avant tout le gestionnaire à interroger ses pratiques et ses modèles, pour les mettre en conformité avec une éthique organisationnelle. Or celle-ci, d'évitement en idée facile, demeure finalement le grand impensé des services de masse. C'est ce qui donne à ce livre toute sa portée.

Par Jean-Baptiste SUQUET,
docteur au Centre
de recherche en gestion
de l'École polytechnique

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

TESTIFYING

SEE FAR, ACT FAST*Xavier FONTANET, president of Essilor International, interviewed by Frédérique PALLEZ and Francis PAVÉ*

How to head a company formed out of a merger between a workers' cooperative and a family business? How to manage a world group with a single product whose executive staff has national roots? This is the story of Essilor. Negotiating with stockholders, selecting the best, managing different "cultures"... its leaders do not hesitate to be present on all fronts. Since time is now as precious as gold, the key strategic weapons for Essilor's top officials are: the agenda for executive meetings, permanent anticipation and speedy reactions.

OTHER TIMES,
OTHER PLACES**LOGAN IN THE TRACKS OF THE 2 CV ?***Jean-Louis LOUBET*

Why design a "cheap" car when automakers are dreaming of manufacturing luxury vehicles? What marketing studies led Citroën to bring out the 2 CV; and, sixty years later, Renault, to bring out the Logan? Who was bold enough, during each period, to design a product that would change habits and shake up certitudes? The road was long from an ambient scepticism to the excitement of actually making a low-budget car. Engineers pulled out all stops to find ways to manufacture at a lower cost. However Citroën hardly believed that the 2 CV would be a success; nor did Renault think that the west European market would show any interest in the Logan. Is success a divine surprise?

DEBATES

THE VALUE OF INCOMPETENCE: FROM THE CRIMINAL TO THE ACADEMIC MAFIA — A METHODOLOGICAL APPROACH*Diego GAMBETTA (a debated transcribed by Hervé DUMEZ)*

For the mafia, regulating criminal marketplaces through violence is not a satisfying economic choice; it is better to do this through ties of dependence. Does the university mafia apply the same principle? Since a person owes even more to the extent that he is incompetent, the temptation is strong for a "mandarin" to choose only the incompetent so as to maintain his own control. Fidelity comes to count more than merit. Woe betide whoever is nearing retirement! They do not have enough time left to return favors, since they are on the way out and will soon be powerless. But what if someone is only feigning incompetence?

TESTIFYING

THE CATHOLIC CHURCH AND ITS BISHOPS DURING AN ERA OF STRATEGY AND MANAGEMENT*François MAYAUX and Laurent ULRICH*

Can a diocese be run like a firm? No, since a bishop has a spiritual role to fill. Beyond his temporal duties, he has to be accountable... to God! But how to revive a "business" that has experienced a drop in the number of baptisms, church marriages, practising Catholics and priestly callings? How can a bishop balance the books when church offerings are drying up and when a quarter of the diocese's budget is devoted to expenditures related to real estate? The Church is going to have to make choices and professionalize operations. Is it going to sell its soul?

OVER
LOOKED...**COPING WITH VIOLENCE IN THE WORKPLACE: THE SHELF***François GRIMA and Renaud MULLER*

The avowed intention to harm — a classical motive in detective movies — is also frequently part of the scenario in firms,

OVERLOOKED...

which have no qualms about shelving employees. How to cope with this? Should the person remain and organize his defense so as to put up a fight, or should he leave? A shelf is not a cocoon. Harassment takes several forms; violence is graduated. The workplace becomes a place of suffering... and a vantage point for observers interested in violent practices inside organizations. What if all these methods were a flexible modality of employment that is less visible than the contingent workforce?

TRIAL BY FACT

DESIGNING INDICATORS OUT OF KNOWLEDGE STEMMING FROM MULTIPLE PRACTICES: THE CASE OF BIODIVERSITY*Harold LEVREL*

How to design indicators for a hard-to-define scientific phenomenon that very few scientists have observed? Doing this in the case of biodiversity is a wager. Nonetheless, CRBPO (Centre de Recherche sur la Biodiversité des Populations d'Oiseaux) has designed a system of indicators (Stoc, Suivi Temporel des Oiseaux Communs) for following up on the dynamics of bird populations. Developing this system meant, first of all, reckoning with the costs of transactions between local organizations of ornithologists, volunteer or professional, and proposing a common language for reducing these costs. It then entailed an inquiry into information needs in order to develop a sufficiently flexible tool that can evolve. Finally, it called for trusting users and taking the risk of entering into competition with other systems.

IN QUEST OF THEORIES

DID YOU SAY "HUMAN CAPITAL"?*Fabienne AUTIER*

Wage-earners are not yet familiar with the phrase "human capital". In the near future however, head offices might need to reconsider everything having to do with the firm's "government" in relation to this sort of capital. Mostly immaterial and inseparable from its holder, human capital is going to shake up both human resource policies and control. Now as vital as financial capital, it should be the focus of investment programs and be reckoned with in terms of overhead and amortization. We might even imagine recruitment policies and a "knowledge economics" based solely on this criterion. Firms could be increasingly distinguished between the ones that try to minimize human capital and those that accept to pay a fair price for it.

MOSAICS

Jean-Baptiste SUQUET: IDEAL WORKERS IN AN IDEAL ORGANIZATION

On Marie-Anne DUJARIER's *L'idéal au travail* (Paris: Presses Universitaires de France, 2006).

Jean-Marc WELLER: TECHNICAL DEMOCRACY
On Nicolas CHEVASSUS-AU-LOUIS's *Les briseurs de machines: De Ned Ludd à José Bové* (Paris: Seuil, 2006).

Arnaud TONNELÉ: CHANGING THE WAY OF LOOKING AT UNEMPLOYMENT

On Pierre CAHUC and André ZYLBERBERG's *Le chômage, fatalité ou nécessité?* (Paris: Flammarion, 2004).