

MONTRER LE BUT,
C'EST DÉJÀ QUELQUE CHOSE

À propos du livre de Robert Reich, « Futur parfait. Progrès techniques, défis sociaux », Village Mondial, avril 2001

*Par Claude Riveline,
École des Mines de Paris*

Parmi les nombreux ouvrages récents qui dénoncent les méfaits du progrès économique, dont le très médiatique « Horreur économique » de Viviane Forrester [Fayard 1996], ce livre de Robert Reich se signale par le relief exceptionnel du personnage de l'auteur, et la confiance émouvante qui inspire son propos.

Il occupait en effet le poste considérable de ministre du Travail et de l'Emploi auprès du président Clinton, lorsqu'un soir un de ses jeunes fils lui reprocha de ne jamais plus le voir à la maison. Alors, brutalement, il abandonna son poste, qui pourtant le passionnait, pour retourner dans sa chaire de professeur d'université. Il a fait cela pour rééquilibrer sa vie entre domaine public et domaine privé, ce dernier étant à ses yeux de plus en plus en péril dans la nouvelle vie économique. Il explique par quel processus et rejoint les conclusions d'auteurs tels que Jeremy Rifkin (« La fin du travail ». La Découverte 1997) et Pierre Noël Giraud (« L'inégalité du monde » – Folio 1996).

Comme eux, Robert Reich explique que l'accélération des transports, de l'information, des innovations, des mutations financières ont entraîné la quasi-disparition des emplois permanents du côté des hauts revenus. Ceux qui gagnent beaucoup d'argent aujourd'hui en gagnent beaucoup plus que leurs prédécesseurs, mais sont beaucoup plus menacés d'être éliminés sans préavis, ce qui les condamne à une vigilance sans

défaillance au détriment de leur vie affective et culturelle. Quant aux autres, ils trouvent encore du travail mais au service des premiers, dans des emplois serviles qui les débarrassent de la garde des enfants, des soins aux personnes âgées, des tâches ménagères, voire leur assure un soutien physique ou psychologique qui les aide à survivre au stress. Ces derniers emplois réclament peu de formation, et par conséquent font l'objet d'une demande abondante qui maintient les salaires très bas. Cela donne une société où tout le monde travaille de plus en plus, les riches pour rester riches, les pauvres pour survivre. Et Reich d'ironiser sur le pronostic de Jeremy Rifkin sur la fin du travail.

Je crois cette ironie injuste. Ce que Rifkin pronostique c'est la fin des « situations », vocable évoquant pérennité du contenu, de la localisation et de la rémunération des emplois, parce que les tâches répétitives seront toutes automatisées ou délocalisées vers le Tiers-monde à brève échéance.

Convergence également frappante avec Pierre Noël Giraud, qui annonce lui aussi la fin d'un monde économique serein au profit d'une cohabitation tumultueuse entre « compétitifs » et « protégés », catégories qui recouvrent celles de R. Reich et « exposés », ceux qui sont dépossédés de leur situation par la concurrence du Tiers-monde, comme chez J. Rifkin. R. Reich introduit au sein des « winners » une intéressante distinction entre « barjos » et « psys », vocables heureusement sélectionnés par la traductrice, moins bien inspirée pour le titre du livre (en américain : « The future of success »).

Les « barjos » sont les bons inventeurs, les « psys » les bons vendeurs. On imagine les premiers un peu fous, les seconds négociateurs et séduisants. Il n'y a pas de limite aux salaires qu'on leur offre s'ils rapportent beau-

coup plus encore. Pour ma part, j'avais proposé jadis les poètes et les épiciers. Je trouve que l'épicier ajoute au « psy » une dimension de bonne gestion dont les mésaventures des start-ups ont souligné la nécessité.

Robert Reich conclut, comme J. Rifkin, qu'un monde dominé par les impératifs économiques n'est plus vivable et qu'il faut redonner le rôle dominant aux structures familiales et communautaires traditionnelles, où la sécurité physique et affective des personnes n'est pas soumise à la volatilité des marchés. On est bien d'accord. Mais en dehors de son renoncement héroïque par lequel commence son livre, il n'est pas très disert sur les voies et moyens. Mais montrer le but, c'est déjà quelque chose. Il le fait avec passion, avec beaucoup d'exemples, beaucoup de chiffres frappants, et un sympathique désir de séduire. Une lecture plaisante et rapide.

QU'APPREND L'HISTOIRE
DE L'ADMINISTRATION AUX
CHERCHEURS EN GESTION ?

À propos des livres de Laure Quennouelle, « La Direction du Trésor (1947-1967) », Ed. Comité pour l'histoire économique et financière de la France, déc. 2000 et d'Aude Terray, « Des francs-tireurs aux experts : l'organisation de la prévision économique au ministère des Finances (1948-1968) », Thèse de l'EHESS soutenue en juin 2001
*Par Frédérique Pallez, CGS,
École des Mines de Paris*

Deux thèses d'histoire récemment soutenues par Laure Quennouelle et

MOSAÏQUE

Aude Terray, toutes deux dirigées par Patrick Fridenson, ont choisi pour objet une direction du ministère des Finances, respectivement la direction du Trésor et la Direction de la Prévision, et illustrent à nouveau la fécondité du croisement des disciplines et l'intérêt des approches historiques pour les sciences de l'organisation, notamment la recherche en gestion.

Grâce à ces travaux, alimentés à la fois par les archives écrites disponibles et des interviews de certains acteurs, on pénètre à l'intérieur

d'une citadelle administrative traditionnellement considérée comme peu ouverte au regard extérieur, le ministère des Finances, et on assiste à la vie, à l'évolution, voire à la naissance (dans le cas de la direction de la Prévision), d'une organisation publique. On y voit jouer les lois d'airain de l'organisation, on y retrouve les guérillas de frontière, les logiques d'acteurs, le rôle des réseaux, le poids des leaders. Mais, plus spécifiques à cet univers, on touche du doigt les rapports entre Administration et politiques, on y appréhende concrètement ce que peut être le pouvoir de ces technocrates admirés ou vilipendés, on assiste à la conduite de réformes au sein de l'État, selon des méthodes et des principes qui semblent étrangement modernes. Et l'on en revient à la vision d'une Administration « précaire, fragile, liée à l'histoire et à son histoire », plus qu'« être de raison ou puissance diabolisée » (1), en abandonnant un certain nombre d'idées convenues sur la

(1) Cf. B. Badie et P. Birnbaum, « Sociologie de l'État revisitée » Revue internationale des sciences sociales, juin 1994.

toute puissance des énarques, la cohérence des doctrines qui guident l'action de l'État, et l'impossibilité de réformer une administration.

L'histoire de la direction du Trésor de

**ON PÉNÈTRE
À L'INTÉRIEUR
D'UNE
CITADELLE
ADMINISTRATIVE
CONSIDÉRÉE
COMME PEU
OUVERTE
AU REGARD
EXTÉRIEUR.**

1947 à 1967 est celle d'une direction qui, à partir de sa fonction régaliennne de gardienne de la trésorerie de l'État, va progressivement construire et faire évoluer ses fonctions, de manière volontariste d'abord, sous l'impulsion de son charismatique directeur, François Bloch Lainé, puis en

absorbant les contraintes et les choix politiques qui pèsent sur elle, tout en maintenant un certain nombre de ses prérogatives. Les années 1945-1957 sont en effet celles de la reconstruction, pendant lesquelles vont se développer les actions d'une direction modernisatrice et interventionniste, voire dirigiste, se sentant investie d'une mission de pilotage et de décision en matière d'investissements publics. C'est l'ère de l'« État banquier », qui met au point les méthodes et les outils destinés aux choix publics, diffuse ses idées dans les réseaux d'enseignement, tout en construisant la culture et le prestige de la direction du Trésor. Mais la décennie suivante va obliger la direction, dans le contexte des choix internationaux faits par la France (montée du Marché Commun notamment) à assouplir ses positions et à adhérer à une libéralisation progressive de l'action économique et financière de l'État, marquée notamment par quelques grandes réformes, au début des années 60 (réformes de structure de l'appareil bancaire, réforme du crédit). Réformes faites avec ou malgré le Trésor ? Telle est une des

questions que pose la thèse, qui démonte les mécanismes du pouvoir de cette grande direction et montre comment se marient plus ou moins harmonieusement, défense de l'intérêt général et défense de l'intérêt du Trésor...

L'histoire de la direction de la Prévision est parfaitement complémentaire de la précédente. Elle relate la naissance d'une organisation administrative qui, précisément abritée par la direction du Trésor à ses débuts, s'autonomisera ensuite sous la forme de la Direction de la Prévision en 1964. Portant sur la même période (1948-1968), cette histoire permet d'aborder certaines thématiques un peu différentes, notamment les relations entre science et politique, et le problème de l'innovation organisationnelle en milieu administratif. Mais elle donne à voir, de la même manière, le fonctionnement interne d'une structure administrative, le jeu complexe et mouvant de ses relations avec d'autres entités aux missions complémentaires (Plan, INSEE), ses modes d'évolution.

On assiste donc à la création du Service des Études Économiques et Financières (SEEF), sous l'impulsion de Claude Gruson, polytechnicien visionnaire, animé par la volonté de mettre la science (macro-économique) au service du politique et de l'État. Aude Terray nous décrit une poignée de fonctionnaires et de chercheurs, jeunes et enthousiastes, fonctionnant selon un mode adhocratique, souple et informel, qui va construire la fonction de prévision économique et ses outils de toutes pièces, en utilisant habilement les alliances, les porte-parole, en jouant sur la semi-clandestinité de la petite équipe, en contournant les rigidités administratives. Petit à petit, on voit ensuite le service grossir, s'organiser, s'officialiser, jusqu'à se transformer en

direction : la direction de la Prévision, à l'initiative de son nouveau dirigeant, Jean Saint Geours. Avec le développement d'une véritable structure apparaissent progressivement les problèmes inhérents à toute organisation : définition et négociation permanentes des frontières avec les organisations voisines, questions d'organisation interne et de gestion des ressources humaines, développement de stratégies et d'outils. Parallèlement, le rôle de la DP se stabilisera, et ses ambitions de départ se réorienteront dans une voie moins messianique et plus pragmatique.

Il n'est évidemment pas question de rendre compte ici de l'ensemble des thématiques traitées par ces deux thèses, qui ouvrent toutes deux de nombreuses perspectives au chercheur en gestion. Je me contenterai d'en signaler trois. La première concerne

la vaste question des relations entre le politique et le technicien. Nous trouvons dans les deux thèses des analyses et des réflexions alimentant ce thème, encore plus central dans la thèse d'Aude Terray puisque il s'agit, pour la petite équipe de « francs-tireurs » qui se crée autour de Claude Gruson, de construire à la fois les outils et les principes d'une politique économique de l'État. Ce que ces experts défendent est en fait une vision politique au nom de la science. Mais les avatars qu'ils subiront au fil du temps rendent bien compte du dilemme impossible qu'est le positionnement de l'expert par rapport au politique : entre engagement-ingérence et neutralité-éloignement, le point d'équilibre n'existe pas, d'autant que le rôle de l'expert est lié à la conception personnelle

**CE QUE
CES EXPERTS
DÉFENDENT
EST EN FAIT
UNE VISION
POLITIQUE
AU NOM DE
LA SCIENCE.**

qu'en a chaque politique : un ministre des Finances polytechnicien comme Valéry Giscard d'Estaing, par exemple, marquera plus de distance vis-à-vis de ses experts que ses prédécesseurs, peut-être moins méfiants que lui vis-à-vis des modèles macro-économiques. Finalement, si le pouvoir des experts existe, c'est peut-être plus dans les outils qu'ils contribuent à diffuser, les routines qu'ils impriment au travail administratif, et les réseaux qu'ils constituent, que dans leur influence directe sur des grands choix que le politique ne se laisse pas dicter.

La deuxième concerne la fécondité de l'analyse d'une entité administrative en tant qu'organisation. Il ne s'agit pas seulement de découvrir que l'État n'est pas une puissance désincarnée dotée d'une doctrine – l'intérêt général – avec pour bras armé une Administration impartiale qui agirait dans le sens désigné. Cette image d'Épinal a vécu. Non, l'intérêt de l'histoire des deux directions est de nous montrer comment une conception de l'intérêt général crédible se développe, se diffuse, se modifie et, le cas échéant, dépérit, au sein d'une organisation qui, dans le même temps, s'appuie sur cette doctrine pour défendre ses intérêts propres, ses frontières, ses prérogatives, son expansion. Les oppositions entre conceptions de l'intérêt général, au sein même de l'État, sont donc en même temps des batailles de pouvoir et de territoire. Dans certains cas, la doctrine n'est qu'une argumentation construite a posteriori pour justifier des pratiques qui ont d'autres déterminants. Parfois même, il semble n'y avoir aucun guide conceptuel à l'ac-

tion et, si doctrine il y a, il s'agit en fait souvent de micro-doctrines de bureaux, plus proches d'un énoncé des pratiques que d'une quelconque théorisation.

Enfin, les deux recherches nous livrent, chacune à leur manière, des enseignements tout à fait généraux sur les conditions, les leviers et les limites des réformes qui peuvent être menées au sein de l'État, qu'il s'agisse de réformes externes, visant à modifier les modes d'organisation et de régulation d'un système placé sous tutelle étatique comme le système bancaire ou financier, ou de réformes internes, portant sur le fonctionnement même d'une administration.

Il apparaît bien que la conjonction d'une série d'ingrédients est nécessaire pour assurer le succès des réformes externes : longue préparation, mais aussi volonté politique forte dans une fenêtre d'opportunité favorable. En matière de réforme d'organisation interne, on voit apparaître un monde d'ingéniosité et de pragmatisme, assez opposé aux images convenues d'une administration bloquée. On y apprend les conditions qui vont favoriser l'innovation – rôle moteur de la contrainte extérieure, absence relative de transparence et rôle du fait accompli, réhabilitation du bricolage et du changement par petites touches, par contraste avec « la » réforme – ; on y voit les objectifs se construire en même temps que les structures, dans un certain désordre, choquant pour la rationalité classique qui s'attend à un fonctionnement plus séquentiel ; on y comprend le rôle des réseaux personnels, mais aussi des symboles, des images, des mots, de la percolation des idées avec l'extérieur de l'organisation ; on y admire la capacité stratégique du leader, son ingéniosité à jouer de la structure en la contournant plutôt qu'en la modifiant frontalement, et l'utilisation des faibles

marges de manœuvre dont il dispose en matière de recrutement pour placer « ses » hommes aux postes stratégiques, etc.... Bref, tout sauf un schéma rationnel, « transparent », mûrement conçu puis appliqué d'« en haut ».

Ces histoires d'organisations publiques sont donc fort éclairantes pour ceux qui s'intéressent à l'action publique et à la réforme de l'État car, tout en mettant en évidence avec éclat, grâce à l'éloignement temporel, un certain nombre de permanences du fonctionnement de ces organisations, elles montrent sur le temps long comment les changements ont pu s'opérer tout en « collant toujours à leur époque ». On ne peut que plaider, comme Patrick Fridenson, pour « une histoire de l'État contemporain comme organisation » (2).

L'AUTONOMIE DE L'ENTREPRISE

À propos du livre de Jean-Philippe Robé : « L'entreprise et le droit », P.U.F. coll. Que sais-je ?, 1999, 125 p.

*Par François Engel,
École des Mines de Paris*

Ce livre, clair et didactique comme le sont beaucoup de *Que sais-je ?*, explique d'emblée que l'entreprise, définie comme un circuit de contrats, de droits de propriété et de sociétés, n'existe pas juridiquement en tant que telle, bien que son existence de fait soit évidente. Mais au-delà de ce rappel, le principal intérêt du livre est dans la manière assez passionnante dont est retracée l'histoire de cet acteur paradoxal et de ses relations

(2) P. Fridenson, « Pour une histoire de l'État contemporain comme organisation », Cahiers du Centre de Recherches Historiques, n°25, octobre 2000.

difficiles avec l'État-nation, depuis le siècle des Lumières jusqu'à nos jours. Il met bien en évidence le processus selon lequel l'interventionnisme croissant de l'État a progressivement perdu de son efficacité au fur et à mesure que progressait la mondialisation de l'économie.

L'auteur pose, pour finir (en prévenant toutefois qu'il n'en cherchera pas dans ce livre la solution concrète) le problème du remplacement de ce contrôle réglementaire devenu obsolète par un contrôle procédural de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise. Il s'agirait de rendre aux individus un peu de la liberté imaginée par les théoriciens libéraux du XVIII^e siècle et confisquée par le développement de la bureaucratie des grandes entreprises et des États. Vaste programme... L'ouvrage comporte quatre chapitres.

Dans le premier, l'auteur explique les aspects juridiques du passage de l'entrepreneur individuel à la société anonyme puis à la grande entreprise constituée en groupe. Les mots « entreprise » et « société » sont constamment mêlés et confondus par tous, y compris par le législateur et, cela, dans tous les pays. En fait, c'est le contrat de société, entre les associés, qui est le support juridique essentiel de l'entreprise.

La société a la propriété magique d'être dotée par le législateur de la « personnalité morale », lui donnant entre autres un nom, une date de naissance, une adresse, une profession (l'objet social), un patrimoine, une nationalité, et le droit de signer des contrats, représentée pour cela par des personnes physiques mandatées pour le faire. La volonté de la société, ses décisions, sont déterminées par des règles de procédure précisées par la loi et les statuts, qui organisent l'exercice

du pouvoir entre les associés. Dans sa forme primitive, la société est le moyen pour quelques personnes, animée d'une *affectio societatis*, de mettre en commun des ressources et se partager le résultat dégagé. L'un des associés est également le « mandataire social », désigné pour agir au nom de ses co-associés. Les associés restent responsables sur leurs biens propres des dettes de la société. Mais lorsque les besoins en capitaux s'accroissent, le contrat de société change de nature, en s'élargissant à un nombre plus important d'actionnaires, dont la motivation cesse d'être l'*affectio societatis* et le souhait de s'investir dans la gestion de l'entreprise, pour se borner à une certaine rémunération de leurs capitaux. La société devient une « société de capitaux ». L'invention de la « responsabilité limitée » permet de limiter le risque d'un apporteur au montant de ses apports. La possibilité de vendre librement ses actions sur le marché des valeurs mobilières protège, par ailleurs, l'actionnaire de l'incurie éventuelle des dirigeants.

Cela s'est traduit par une autonomisation de la grande entreprise par rapport à ses actionnaires, le pouvoir de direction y étant détenu par des dirigeants non (ou peu) propriétaires du capital, organisés en une technocratie, hiérarchie qui est le résultat d'une différenciation et d'une professionnalisation des fonctions initialement

exercées par l'entrepreneur-individu de l'entreprise originelle. Ce phénomène est encore plus net avec la constitution de groupes de sociétés où l'autonomie des dirigeants des filiales n'est que formelle et où s'est instaurée une organisation de gestion unique et une unification de l'exercice du pouvoir dans « l'entreprise »,

CE LIVRE EST
CLAIR ET
DIDACTIQUE.

selon les règles définies par ceux qui contrôlent la société mère.

Le deuxième chapitre est historique. L'auteur y montre qu'avec les grandes entreprises, ce sont de véritables « corps intermédiaires » qui se sont développés, dont le paradoxe est qu'ils se situent aux antipodes des principes de la société libérale imaginée au siècle des Lumières et fondée au début du XIX^e siècle.

La philosophie politique libérale originelle, telle qu'elle transparaît notamment dans les grands textes fondateurs que sont la Constitution américaine de 1887 et la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 institue une autorégulation de la société exclusivement par les individus, au travers du marché d'une part et de l'État démocratique d'autre part. Le marché est le mode principal de conciliation automatique des fins individuelles ; quant aux institutions démocratiques, dont les membres sont désignés par les citoyens pour les représenter, elles permettent de définir subsidiairement des règles du jeu complémentaires de nature à canaliser les actions individuelles vers le bien commun.

Il n'y a plus de place dans cette vision de la société pour des corps intermédiaires s'interposant entre l'individu et l'État. Cela vise naturellement les anciennes corporations, mais également les sociétés par actions, interdites ou très fortement encadrées au début du XIX^e siècle, car perçues comme étant susceptibles de devenir de nouvelles féodalités, des États dans l'État. En France comme ailleurs, l'autorisation de créer une société anonyme a longtemps été réservée à

des contextes où l'utilité publique était démontrée : exploitation des mines, construction de canaux ou de chemins de fer, etc. Mais le double phénomène de l'industrialisation, qui

LA MANIÈRE
PASSIONNANTE
DONT EST
RETRACÉE
L'HISTOIRE DE
CET ACTEUR
ET DE SES
RELATIONS
DIFFICILES
AVEC L'ÉTAT-
NATION.

a entraîné d'énormes besoins de capitaux, et de l'internationalisation de la concurrence économique, a finalement eu raison de la capacité de résistance des États. La libéralisation des échanges qui s'est développée dans la deuxième moitié du XIX^e siècle a mis en concurrence les systèmes juridiques étatiques qui ont tous, finalement, autorisé la

libre formation des sociétés anonymes, révolution juridique à rebours de celle de 1789. La concentration du capital et le développement des grandes entreprises étaient dès lors en marche. Les droits définis pour l'individu dans le but originel de permettre son épanouissement maximal, à savoir le droit de propriété et le droit de contracter librement, ont été naturellement attribués à l'entreprise, et ils se sont alors retournés contre la liberté de l'individu, soumis à des normes produites par les structures de commandement privées mises en place par les dirigeants.

De son côté, l'État s'est trouvé dans l'obligation d'abandonner son rôle minimal d'État gendarme, pour intervenir dans l'économie et compenser l'impact de certains choix des entreprises. Les conséquences perçues comme négatives de la montée en puissance des entreprises. La nécessité de protéger le faible contre les abus du fort, qu'il s'agisse du subordonné, du consommateur, du sous-traitant, de l'environnement naturel, a ainsi entraîné le développement de droits

particuliers, comme le droit du travail, de la consommation, de l'environnement, etc. D'où le développement d'une bureaucratie d'État, deuxième source de limitation de la liberté de l'individu. Mais les décisions prises par des dirigeants sans mandat politique ont, avec l'internationalisation des firmes, de plus en plus d'influence sur la vie des gens, tandis que les politiciens des États-nations ont de plus en plus de mal, quant à eux à remplir leurs mandats électifs. Pour l'auteur, l'État interventionniste a pris des proportions démesurées qui le rendent incapable de répondre aux demandes de plus en plus nombreuses qui lui sont faites, et cela d'autant plus que son pouvoir régulateur se limite à son territoire : le développement de la grande entreprise mondiale l'a rendu en fait complètement obsolète.

Le troisième chapitre traite de la « corporate governance ». Comment faire en sorte que les dirigeants soient incités à prendre en compte d'autres éléments que leur propre soif de puissance ? L'auteur regrette que ces démarches se bornent généralement à mettre en place des mécanismes visant à faire en sorte qu'ils maximisent la richesse des actionnaires, notamment sous l'influence des fameux fonds de pension. Pour lui, il est clair que, contrairement aux théories qui ont fleuri pour fonder ces démarches, les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise et de ses biens, mais seulement des actions des sociétés qui la composent, ce qui leur donne droit, certes, à une partie du pouvoir, notamment celui de participer à la désignation des dirigeants, mais pas celui de déterminer à eux seuls les finalités de l'entreprise. Cela dit, force est de constater que la pente est fort dure à remonter : la réflexion traditionnelle sur le gouvernement d'entreprise, confondant entreprise et

société continue à ne considérer que l'intérêt des actionnaires, les États étant priés de prendre en charge l'ensemble des problèmes sociaux, environnementaux et politiques induits, ce qui est déraisonnable, compte tenu de l'incapacité où ils sont désormais de répondre à toutes ces demandes. Alors, que faire ? Face à ce constat assez pessimiste sur l'évolution de notre société capitaliste, l'auteur invite dans le dernier chapitre à la mise en place par les États de procédures appropriées au contrôle de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise. Il suggère ainsi une démarche qui est dans la continuité de l'évolution récente du droit, laquelle vise à limiter l'arbitraire des dirigeants vis-à-vis de certaines de ses composantes en position de faiblesse, actionnaires minoritaires et salariés. Mais pour lui, « le champ de ceux au bénéfice de qui la direction doit gérer s'agrandit et c'est un intérêt élargi de l'entreprise qui émerge ». L'évolution du rôle de l'État doit, selon lui, aller dans le sens « d'une plus grande autonomie accordée à l'entreprise, mais dans le cadre de contraintes procédurales fortes assurant la participation des intérêts affectés par la prise de décision », conciliant ainsi allègement du fardeau régulateur de l'État, autonomisation plus grande de l'entreprise et renforcement de la démocratie. Malgré le caractère général de ces dernières analyses, qui laissent le lecteur un peu sur sa faim quant aux solutions concrètes à apporter au « système », on aura compris que ce livre est d'une lecture stimulante, surtout par la pertinence de son analyse historique et de son constat sur l'état actuel de ce système.

LES NOUVEAUX ENJEUX DU TRAVAIL DANS LA SOCIÉTÉ

À propos de l'ouvrage coordonné
par Gilles Jeannot et Pierre Veltz,
« Le travail entre l'entreprise
et la cité »

Éd. de l'Aube, Paris, 2001, 302 p.

Par Philippe Bernoux,
Glysi-SAFA, Université Lyon 2

L'étude du travail a longtemps été circonscrite au lieu où se déroulait celui-ci, l'usine ou l'atelier et aux relations

nées du travail proprement dit. Pour l'essentiel, les travaux des années soixante à quatre-vingt étaient limités à ces champs. La polémique qui a opposé Georges Friedmann et Pierre Naville (1), co-auteurs du *Traité de Sociologie du Travail* [1961 et 62], en témoigne. Cette polémique portait sur les principes de constitution de la

sociologie du travail. Pour Friedmann, le travail devait se constituer en discipline spécifique, la sociologie du travail se définir comme l'étude de toutes les collectivités humaines qui se constituent à l'occasion du travail, en privilégiant les études empiriques descriptives. L'analyse du travail se suffisait à elle-même. Pierre Naville refusait de fonder une sociologie du travail autonome par rapport à la société. Il voulait parler de « travail étudié par la sociologie » plutôt que de « sociologie du travail ». « Enfermer le travail dans un champ spécifique, c'est faire l'hypothèse qu'on y tient également ses élé-

(1) Je m'appuie sur la présentation de ce débat par Sylvie Célerier, in *Sociologie contemporaine*, J.-P. Durand et R. Weil ed., Vigot, 2e édition, 1997, pp. 450-453.

ments explicatifs. C'est, pour Naville, prendre le risque de ne jamais le comprendre » (p. 451). L'appréhension immédiate du travail n'est qu'apparente. Pour être compris, il doit articuler groupes humains et institutions. C'est ce que cherchent à faire les auteurs de l'ouvrage dirigé par Jeannot et Veltz, à travers un choix renouvelé des champs et de l'approche théorique. Dans ce livre, le travail dans l'entreprise est resitué dans un contexte plus large, pas forcément aussi sociétal que le souhaitait Naville, mais déjà bien au-delà de la collectivité humaine constituée autour de lui. C'est ainsi qu'il est étudié depuis l'entreprise classique (excellente description des difficultés d'une fusion internationale) jusqu'à l'activité des médiateurs dans des gares de banlieue, le plus souvent à travers les systèmes de communication sensés faciliter la coopération. Ces nouveaux objets sont pensées à l'intérieur de cadres théoriques eux aussi nouveaux. Par exemple, si la coopération dépend des formes de communication (dans une coopération, on s'expose à l'autre), elle est analysée dans le cadre des théories de la communication. L'échange n'est possible que s'il peut conduire à une expérience positive et celle-ci dépend du jugement des acteurs sur la politique de leur entreprise. Le refus de coopérer, le retrait, peut donc être politique, car il est toujours relié à une analyse des rapports sociaux, même si ceux-ci demeurent à l'intérieur de l'organisation.

Une deuxième partie traite des différentes modalités de l'apprentissage, tant en termes théoriques du concept d'expérience qu'en présentant le cas historique de la reconversion des mineurs de Lorraine ou en traitant de la tension entre l'entreprise et l'école et des évolutions des modèles d'entrée au travail, à partir de la socialisation

des jeunes dans leur milieu familial. La seconde partie est intitulée « Deux débats essentiels ». Le premier porte sur les conditions de travail, traitées à travers l'intensification du travail et l'exclusion dans le travail. Dans la logique générale de cet ouvrage, les conditions de travail sont abordées autant comme résultant de l'évolution de l'organisation sociale dans son ensemble que comme un aspect de l'évolution du travail lui-même. Les causes de cette évolution sont multiples. Impossible de parler sans précaution de déterminisme économique. Il faut aller regarder de plus près dans la boîte noire de l'organisation, donc lier contrainte hétéronome et acteurs sociaux de l'entreprise, les deux déterminants interagissant de façon complexe. D'une part, l'efficacité économique de l'intensification est incertaine; il n'est pas sûr qu'elle améliore la productivité : par exemple, la culture de l'urgence tend à devenir un dogme, entraînant des gaspillages que les exécutants se doivent de cacher aux dirigeants, eux-mêmes soumis au prêt à porter managérial, etc.... D'autre part, elle n'est pas forcément synonyme de malheur, celui-ci venant entre autres beaucoup de l'absence de maîtrise de la trajectoire professionnelle et pas seulement de la situation de travail proprement dite. Par ailleurs, ces évolutions sont multidimensionnelles. L'intensité, si elle porte sur le travail en flux, consiste surtout en une chasse aux temps morts. Mais elle porte aussi sur de nouveaux dispositifs techniques où l'organisation joue un rôle central. Le travail mieux organisé est un travail plus confortable. Écrémage des temps forts et calcul des effectifs au plus juste conduisent à une intensification, c'est évident. Mais s'ils donnent plus de lisibilité, ils peuvent procurer plus de confort venant d'une meilleure organisation. La contrainte de l'in-

tensité du travail est liée aussi à son organisation. Une contrainte n'a pas le même sens selon qu'on la subit passivement ou qu'elle est considérée comme un objectif à atteindre et que les moyens sont donnés pour le faire. La maîtrise de la situation de travail procure un confort certain. L'intensité du travail renvoie à des logiques de socialisation : elle est largement pluridimensionnelle.

L'exclusion est analysée à partir de la situation de travail, car elle commence aussi dans l'entreprise. Poser la question ainsi, c'est tenter de lier entreprise et société et, par là même, se donner les moyens d'entreprendre une lutte à partir d'un des lieux où se crée l'exclusion.

On a souvent dit que c'est dès l'école. C'est aussi dans l'entreprise, en particulier lors de la sélection. Cette approche suppose non seulement le procès des mécanismes qui excluent, mais la recherche de solutions pour les laissés pour compte.

Le second débat traite du contrat de travail, abordé d'abord à travers la compétence, approchée comme un nouveau type de contrat. Pour prendre en compte les modifications de l'environnement, il s'est agi de concevoir la production en termes non plus de produits vendus mais de solutions apportées à des clients. La conséquence en est l'apparition d'un nouveau mode de gestion dans l'entreprise par les compétences des salariés (au lieu de la gestion de leurs compétences).

La compétence apparaît comme développement d'une professionnalité, mais les qualifications procuraient des garanties professionnelles que n'apportent pas la compétence. D'où la recherche d'un « cercle vertueux » de la compétence, que certains contestent au nom du caractère inégal et inéquitable de ces nouvelles relations de travail, et dont la

construction est difficile. Il s'agit d'une nouvelle forme de l'échange salarial, qui suppose la formulation de nouvelles règles de base, dont la plus importante est l'impossibilité de construire un système de compétence sans dire les moyens (formation, parcours et soutien, entre autres) apportés par l'organisation. Faute de quoi, on a en réalité affaire à un discours idéologique qui se traduira par un refus de confiance des salariés, et donc une impossibilité d'atteindre les objectifs que se fixe la réforme.

Ce nouveau statut des compétences traduit une évolution du contrat de travail dans une situation de travail éclaté.

Une réflexion sur le travail en réseau et les contradictions qu'il induit par rapport aux anciennes structures des entreprises conclut l'ouvrage, donnant des pistes de solution à la question du passage de la hiérarchie au réseau.

Ouvrage stimulant, qui actualise la question du travail dans son environnement. Il n'évite pas toujours un certain déterminisme socio-économique, donnant parfois le sentiment – même si les auteurs s'en défendent – que le nouveau lien entre travail et cité vient des contraintes de la concurrence. S'il est dit que la relation à créer se fonde sur une autre vision socio-politique du lien entre travail et hors-travail, sur des régulations sociales à créer, sur la volonté de sauvegarder la cohésion sociale, ces thèmes sont peu abordés pour eux-mêmes.

Il est vrai qu'il se serait agi d'une approche anthropologique de l'homme. Ambition qui dépassait le cadre de cet ouvrage : les auteurs ont voulu rester plus modestes. Dans cette tonalité, ils ont réussi et leur ouvrage est une étape utile pour comprendre comment se nouent les nouveaux enjeux du travail dans la société. ■