Annexe 2

11. Comment attraper les mouches avec du miel

S. Marglin

2015

Les origines

Il y eut une période, au début des années soixante-dix, où les Américains ne pouvaient pas ouvrir un magazine sans y lire un article sur le mécontentement ouvrier. L'*Atlantic Monthly* et *Newsweek* faisaient leur une avec des thèmes tirés des « Temps modernes » : Chaplin prisonnier des rouages d'une chaîne de montage. *Life* passa un article à la une sur des ouvriers de l'automobile qui, contre l'avis de leur syndicat, avaient défié la General Motors à propos du rythme de la chaîne plutôt que sur le montant de leur bulletin de salaire. Le gouvernement lui-même entra dans le jeu. En 1972, le Sénat tint une série de séances (hearings), à laquelle on fit une large publicité, sur le thème de « l'aliénation ouvrière ». La même année, le Département de la Santé, de l'Education et du Bien-être de l'Administration Nixon reconnut officiellement l'existence du problème au travers un rapport lumineux intitulé « *Le travail aux U.S.A.* »[1].

Un même thème est commun à l'ensemble de ces documents. Le travail est ressenti, plus particulièrement par les jeunes ouvriers, comme ennuyeux, répétitif et sans signification. La solution ? un contrôle plus important de la production par les ouvriers eux-mêmes : un élargissement des tâches en substituant des tâches diversifiées à la tâche unique caractéristique du travail hyper-segmenté du pool de dactylos ou de la ligne de montage ; mieux encore, un enrichissement

1. Publié par le Massachussets Institute of Technology, Cambridge, (sans date).

des tâches, en déléguant l'autorité et la responsabilité de l'organisation du travail à l'individu ou au petit groupe d'ouvriers, sans intervention ni du contremaître ni du chef de service.

La théorie économique orthodoxe répond, avec la plus grande des difficultés, au problème de la désaffection des ouvriers pour leur travail et des réponses patronales correspondantes. Selon elle, l'organisation du travail devrait *toujours* être le reflet à la fois des préférences des ouvriers quant à *l'intérêt de leur travail* ainsi que de l'attitude des employeurs vis-à-vis du profit.

On suppose que, pour un certain travail, les ouvriers « substituent » leurs gains éventuels, en matière, par exemple, de statut social ou de possibilités de réalisation de tendances créatrices, aux pertes correspondant, par exemple, au salaire. Des postes qui jouissent de plus de considération et qui offrent de meilleures possibilités d'épanouissement seraient préférables à des postes qui n'ont d'autre attrait que leur contrepartie pécuniaire. Ainsi des emplois rendus plus attrayants par un élargissement ou un enrichissement des tâches devraient trouver preneurs à des salaires plus faibles que des emplois comparables, mais organisés de manière traditionnelle. Améliorer la qualité du travail devrait alors permettre aux employeurs d'économiser sur les salaires. Dans cette optique, la seule limite à cette amélioration du travail qui le rendrait plus agréable, plus sain et plus intéressant, est l'abandon par l'ouvrier, dans sa recherche d'avantages non pécuniaires, de toute gratification monétaire. L'éventail des postes offerts à toute époque est ainsi optimal, et des modifications au sein de cet éventail ne pourraient avoir lieu que pour l'une des trois raisons suivantes : premièrement, les préférences individuelles des ouvriers se modifient légèrement, à la marge, au fur et à mesure de l'ascension dans l'échelle des salaires ; deuxièmement, les « contours » des préférences se modifient de manière générale, pour des raisons qui dépassent le champ de la théorie orthodoxe ; troisièmement, de nouvelles connaissances permettent l'introduction d'emplois sans conteste supérieurs, combinant une plus forte productivité avec des avantages non pécuniaires plus importants — et ce sans nécessiter de plus grands efforts de la part des ouvriers.

A première vue, la théorie orthodoxe est assez séduisante. Chacun peut effectivement citer des « substitutions » entre qualité du travail et avantages monétaires : comparez le travail de l'avocat d'affaires avec

celui du juge ou du professeur de droit. On peut considérer le prestige plus important et les fortes possibilités de créativité du juge ou du professeur de droit comme substituable à un plus faible revenu. Mais en général, en survolant l'ensemble des emplois dans une société comme la nôtre, on est davantage frappé par la forte corrélation positive que par quelque « substitution », entre, par exemple, le salaire, l'estime et les possibilités créatrices. L'ouvrier travaillant à la chaîne occupe un rang sensiblement inférieur au vice-président du conseil d'administration, non seulement quant au salaire, mais aussi quant au prestige et aux possibilités d'épanouissement. Il est évident que des forces plus puissantes que de simples « effets de substitution » sont à l'œuvre dans le choix d'un emploi.

Un affinement de la théorie orthodoxe destiné à répondre à cette objection devrait insister sur les différences dans les gammes d'emplois disponibles pour chaque individu : les vice-présidents de conseils d'administration ont bien plus de possibilités de choix que les ouvriers à la chaîne. La théorie ainsi améliorée expliquerait encore moins de choses : la détermination des possibilités d'emplois offertes à chacun est hors-modèle, comme quelque accident de naissance ou d'éducation. Mais la théorie améliorée doit toujours *supposer* une plus forte préférence pour le revenu relativement à la qualité du travail pour les niveaux inférieurs de l'échelle des emplois ; elle n'explique pas pourquoi il y a de telles différences.

On pourrait alors supposer qu'il existe un biais dans les choix d'opportunités offerts aux individus aux différents niveaux de l'échelle des emplois, mais même ceci, la théorie orthodoxe ne le fait pas. (Le besoin de contrôler le travail des subordonnés apporte une explication à ce biais, sujet sur lequel nous reviendrons plus loin.)

De plus, l'orthodoxie économique écarte complètement la question du *temps :* en attribuant les modifications dans l'éventail des emplois à des modifications des préférences ou à un progrès des formes d'organisation du travail, elle laisse sans réponse, et en fait n'évoque même pas, le problème de la désaffection des ouvriers pour leur travail tel qu'il est apparu, et avec quelle force, à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, et ce ni vingt ans plus tôt, ni vingt ans plus tard [2].

2. Ce bref résumé de la théorie orthodoxe peut paraître caricatural. Il ne l'est nullement. Voyez F.M. Scherer, « Industrial Structure, Scale Economies, and worker Alienation », in Paul T. Masson et

Une réponse à ce problème est implicitement contenue dans la théorie de la motivation proposée il y a plus de trente ans par le célèbre psychologue Abraham Maslow [3]. Cette théorie, qui est une forme limite de la théorie néo-classique, laquelle autorise généralement des substitutions « souples » entre caractéristiques d'emplois, suppose une hiérarchie de besoins que les individus poursuivent successivement. D'abord viennent les besoins physiologiques — alimentation, habillement et habitat — satisfaits en ce qui concerne l'emploi par le chèque que chacun reçoit en fin de semaine. Puis viennent les besoins sociaux — telle la sécurité — satisfaits par la garantie de l'emploi, les aides au chômage ou la disponibilité d'autres emplois. Enfin viennent les besoins psychologiques — l'amour, le prestige et l'épanouissement individuel. C'est peut-être beaucoup demander à l'organisation du travail que de satisfaire le besoin d'amour, mais l'estime trouve satisfaction dans des emplois à haut statut social et à prestige important, et l'épanouissement dans les possibilités d'expression créatrice. Les individus, d'après Maslow, n'échangent pas la satisfaction des besoins psychologiques contre celle des besoins sociaux ou des besoins physiologiques. Bien au contraire, les besoins de niveau supérieur ne sont exprimés qu'après satisfaction des besoins de niveau inférieur. Comme le dit Bertolt Brecht, « Erst Kommt das Fressen, das Kommt die Moral » (« D'abord la bouffe, la morale viendra après »).

Voilà une théorie bien séduisante, et qui, à première vue, semble correspondre à la réalité : le mécontentement ouvrier de la fin des années soixante et du début des années soixante-dix était manifestement un sous-produit des succès du capitalisme dans la période suivant la Seconde Guerre mondiale. Une fois que la prospérité eut satisfait les besoins physiologiques et que le plein-emploi eut apporté la sécurité pour la plupart des ouvriers, et ce pour la première fois, il était naturel — d'après la théorie de Maslow — que l'on observe un déplacement vers la recherche du prestige et de l'épanouissement individuel.

P. David Qualls (editors), *Essays in Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*, Cambridge : Ballinger 1976, p. 105-121. Scherer s'intéresse particulièrement à l'explication du mécontentement des ouvriers travaillant au sein d'usines de taille importante. A un certain endroit (p. 14), il reconnaît l'importance des modifications dans le temps des possibilités d'emplois disponibles pour un même individu. Il ne propose aucune explication à ces modifications. Il faut ajouter que la thèse orthodoxe n'explique pas plus le problème majeur du mécontentement notoire aux échelons inférieurs de l'échelle socio-économique. Au sujet de la corrélation entre le mécontentement et la situation sur l'échelle des emplois, on peut consulter *Work in America*, p. 13-17.

3. Abraham H. Maslow, « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 1943, p. 370-396.

Quoi qu'il en soit, en tant que théorie de la motivation, l'ordre hiérarchique de Maslow est loin d'être convaincant. De nombreuses observations en provenance de différentes cultures suggèrent que les besoins sociaux et psychologiques peuvent prendre le pas sur les besoins physiologiques qui, de plus, sont, eux, pour la plupart, socialement définis. En outre, Maslow semble omettre complètement les impératifs moraux en tant que facteurs motivants. La motivation idéologique peut difficilement entrer dans les catégories de Maslow, sauf à être tautologique.

(En tant que modèle normatif pour le développement individuel, le schéma de Maslow laisse encore plus à désirer : des individus privés d'estime, d'amour, de possibilités d'épanouissement ou d'assise morale, sont aussi démunis que des individus qui souffrent de malnutrition. Nos asiles, nos prisons et nos cliniques sont là pour en porter ample témoignage.)

La théorie de Maslow échoue aussi à un niveau plus spécifique. Si la motivation suivait une hiérarchie de besoins, on pourrait supposer que les ouvriers les plus âgés, en général plus assurés de leur emploi et mieux payés, seraient plus mécontents que leurs jeunes camarades. Toutefois, à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, le contraire se produisit : selon tous les rapports, ce furent les ouvriers les plus jeunes qui manifestèrent proportionnellement le plus de mécontentement vis-à-vis des formes traditionnelles d'organisation du travail.

A mon avis, on peut arriver à une approche bien plus fructueuse en se passant complètement de la perspective individualiste. Nous prendrons au contraire comme point de départ les biais dans les possibilités de choix introduites par le mode de production capitaliste. Tout d'abord, nous ne pensons pas que le capitalisme soit une collection de Robinson Crusoé qui ne se rencontrent que pour échanger des biens et des services, mais bien plutôt un système socio-économique fondé sur le conflit et la contradiction. Le conflit entre le patron et l'ouvrier est inhérent au besoin du capitaliste de s'assurer un contrôle permanent sur l'entreprise. A cette fin, la satisfaction des désirs individuels, quant à l'emploi, est, et a toujours été, seconde et les possibilités du contrôle exercé par les ouvriers, limitées [4].

4. Voir Stephen A. Marglin, « What do bosses do ? », 1re partie, *Review of Radical Political Economy*, vol. 6, été 1974, p. 60-112. Traduit en français sous le titre « Que font les patrons ? », in André Gorz, *Critique de la division du travail*, Paris, Le Seuil, 1974.

Un second conflit est inhérent à la propriété privée des moyens de production : le capitalisme du *laisser-faire* [5] ne possède pas de mécanisme *efficace* permettant de coordonner les multiples décisions individuelles des producteurs et des consommateurs (malgré la main invisible si chère aux disciples d'Adam Smith).

On doit, face aux manifestations spécifiques de ces conflits, recourir à des changements institutionnels pour permettre au système de continuer à fonctionner. Mais tant que les aspects fondamentaux du capitalisme devront être respectés, ces solutions ne pourront qu'être superficielles et ne pourront que modifier la forme du problème et non pas le résoudre quant au fond. Ainsi la solution à un problème réactive d'autres problèmes ou en crée de nouveaux. Le procédé est dialectique : problème → solution → problème. On peut comparer la recherche de solutions au sein du système capitaliste à la tentative de dégonfler un ballon en pressant ses parois : à moins que le ballon n'éclate, presser sur une paroi ne peut que déplacer la pression sur l'autre paroi du ballon.

L'histoire de l'économie américaine est remplie d'exemples de fonctionnement de ce procédé dialectique [6]. Considérons, par exemple, le développement de la Banque centrale. Conçue à l'origine comme devant contrer les seuls aspects financiers de la séquence « boom and bust » qui découle de l'anarchie de la coordination du marché dans l'activité économique, la Réserve Fédérale a eu pour sous-produit l'intensification des fluctuations économiques. En ce qui concerne notre étude, l'intensification des fluctuations économiques, culminant dans la grande dépression des années trente, a eu pour conséquence une demande politique d'intervention gouvernementale pour maintenir le plein-emploi : ce fut la *soi-disant* politique keynésienne de la période suivant la Seconde Guerre mondiale. Mais le plein-emploi ne fut pas ce paradis-sur-terre promis par les keynésiens. Bien au contraire, il créa lui-même de nouveaux problèmes. Au niveau macro-économique, le plein-emploi a créé — ou du moins a exacerbé — l'inflation. La sécurité de l'emploi a entraîné une forte combativité des ouvriers dans les négociations salariales : les capitalistes contrèrent cette menace sur les marges bénéficiaires par une élévation des prix. Au niveau micro-économique — et ceci nous ramène au problème de l'organisation du

5. En français dans le texte (N.D.T.).

6. Pour une discussion plus détaillée, voir Stephen A. Marglin, « La crise mondiale du capitalisme », *Nouvel Observateur*, spécial Economie, hors série, été 1975.

travail — le plein-emploi eut pour conséquence de permettre aux ouvriers de refuser des emplois volontairement dégradants pour mieux assurer la discipline capitaliste. Les ouvriers les plus jeunes, n'ayant pas l'éthique du travail née dans des périodes d'insécurité, étaient beaucoup plus susceptibles de manifestations de désintérêt, de ressentiment et de colère contre le travail monotone, routinier et parcellisé.

Le mécontentement ouvrier ne prit pas la forme d'une demande de restructuration du travail. Ceci aurait nécessité une identification collective au problème et une solution collective dépassant les possibilités actuelles de la classe ouvrière américaine. L'expression du mécontentement prit plutôt des formes individuelles : le turnover, l'absentéisme, l'insubordination, et même le sabotage atteignirent des niveaux alarmants. En une période de plein-emploi, où le remplacement d'un ouvrier était difficile, les formes traditionnelles de la discipline, fondées en dernière instance sur le « vidage », devinrent de moins en moins efficaces. Si une forme quelconque d'indiscipline a coûté à l'ouvrier sa place, qu'importe puisque l'usine du coin engage qui veut bien se présenter !

Si l'on en croit Malcolm Denise, un des vice-présidents de la Ford Motors, s'adressant en privé à des collègues dirigeants de Ford vers la fin des années soixante, « le taux d'absentéisme de nos employés horaires a plus que doublé (entre 1960 et 1968). Le taux de cas disciplinaires a fait de même. Et le taux de turnover a été multiplié par deux et demi ». La cause de ce problème a été clairement identifiée comme étant une trop grande prospérité. Une telle période de plein-emploi a amené Ford à s'accommoder de salariés à problèmes, soit récalcitrants, soit incapables de s'adapter aux conditions de la chaîne :

> « De nombreux employés, et en particulier les plus jeunes, sont de plus en plus réticents à s'accommoder des conditions de vie de l'usine... N'étant pas familiers des dures conditions économiques des années précédentes, ils se sentent peu concernés par les conséquences d'une absence d'un ou deux jours.
>
> Pour nombre d'entre eux, les motivations traditionnelles telles que la sécurité de l'emploi, le salaire ou la possibilité de promotion personnelle, sont insuffisantes. Un grand nombre de ceux que nous engageons trouvent la vie en usine si peu à leur goût qu'ils la quittent très vite. L'accroissement général des niveaux de salaires dans notre

> économie a ouvert le champ des alternatives offertes à chacun pour satisfaire ses besoins économiques. »

On ne peut pas dire que le cas de Ford ait été le seul. Ni que ces effets contraires de la prospérité aient été limités aux Etats-Unis. En 1972, une firme suédoise était décrite au Comité du Sénat, enquêtant sur l'aliénation ouvrière, comme incapable d'« embaucher un seul... Suédois de moins de trente ans pour travailler sur ses chaînes pourtant relativement propres, et ce depuis trois ans »[7].

La solution, compte tenu de l'opinion générale sur la persistance du plein-emploi (« nous pouvons prévoir », disait Denise, « de continuer à fonctionner au sein d'un marché de l'emploi tendu »), pour Ford du moins, fut de « s'occuper de plus près que par le passé des emplois que nous proposons ». On ne peut pas dire que la réaction de Ford fut la seule de ce type. Les initiatives patronales pour « humaniser » le travail doivent être conçues, en général, comme une réponse à l'accroissement des coûts de main-d'œuvre lié à l'indiscipline, elle-même due à la prospérité de l'époque. On attrape plus de mouches avec du miel qu'avec du vinaigre.

Cette explication cadre non seulement avec les faits de la fin des années soixante et du début des années soixante-dix, mais aussi avec l'expérience de la crise, après 1973 : en effet, si l'enrichissement des tâches et d'autres formes nouvelles d'organisation du travail fleurirent à une époque de « marché de l'emploi chroniquement tendu », ces initiatives dépérirent dès que la pression baissa. Le sous-emploi élevé et croissant transféra brusquement l'attention des ouvriers de la qualité du travail et du montant du salaire à la question plus fondamentale de savoir s'ils auraient ou non un emploi. Dans la mini-répétition de 1971, le sous-emploi se montra un merveilleux procédé disciplinaire. Les ouvriers, d'après le *Wall Street Journal*[8], furent à nouveau « très heureux » d'accepter les conditions patronales. Comme le dit un ouvrier : « J'étais au chômage depuis six mois... Que diable, je suis heureux de retrouver un boulot... »

7. U.S. Senate, 92nd Congress, 2nd session, *Worker Alienation*, 1972. Auditions devant le Sous-Comité sur l'emploi et la pauvreté, Comité sur le Travail et le Bien-être social, S. 3916, p. 134.
8. *Wall Street Journal*, 26 janv. 1972, p. 1.

Le paradoxe de l'échec réussi

Nous pouvons donc en conclure que les initiatives patronales en vue d'harmoniser le travail reflètent plus une préoccupation permanente quant à la productivité et au profit qu'une nouvelle sensibilité envers les ouvriers en tant qu'êtres humains. Mais qu'en est-il de ces initiatives elles-mêmes ? Jusqu'à quel point ont-elles réussi à capter l'intérêt des ouvriers, à rétablir la discipline et à accroître la productivité ? Sur ce point, les données sont pour le moins paradoxales. Tout d'abord, quoi qu'on en dise, l'aspect le plus remarquable des initiatives patronales pour humaniser le travail est leur relative rareté.

Cette rareté serait compréhensible si les expériences dont nous avons connaissance étaient sans conteste des échecs. Ou si les échecs de l'organisation traditionnelle du travail n'étaient pas si manifestes. Bien au contraire : le mécontentement vis-à-vis des résultats de l'organisation traditionnelle du travail est partagé par les patrons et les ouvriers (quoique pour des raisons différentes), et un scénario, fréquent s'il n'est pas général, d'expériences d'enrichissement des tâches commence avec des résultats impressionnants quant à la productivité, reflétant des améliorations de rendement tant qualitatives que quantitatives. De plus, ces gains s'accompagnent d'un enthousiasme général, à la fois de la part des ouvriers et de la part des patrons. Après quelque temps, néanmoins — et ceci malgré les améliorations de productivité — l'enthousiasme devient mécontentement. Finalement, pour des raisons qui semblent à la fois confuses et mystérieuses, l'expérience est abandonnée au profit des formes traditionnelles d'organisation.

William F. Whyte a souligné le paradoxe de « l'échec réussi » il y a plus de vingt ans [9] :

« La société Hovey and Beard fabriquait des jouets de bois de différentes sortes : des animaux de bois, des pantins, etc. A un moment du procédé de fabrication, les jouets partiellement assemblés sont peints par aspersion puis suspendus à des crochets en mouvement qui les font passer à travers un four de séchage. A cette opération, réalisée uniquement par des ouvrières *(sic !)*, correspondait un fort taux d'absentéisme, de turnover et de dépressions...

9. William F. Whyte, *Money and Motivation*, New York, Harper and Row, 1955, ch. 10.

... Les huit femmes qui peignaient étaient assises en ligne face à une chaîne de crochets sans fin. Ces crochets étaient en mouvement continuel, passant devant la rangée de femmes et à travers le long four horizontal... une femme prenait un jouet du plateau à son côté, le mettait en position pour être peint, puis l'accrochait sur un des crochets en mouvement. La vitesse d'avancement des crochets avait été calculée par les ingénieurs de telle sorte que chaque femme, une fois formée, puisse accrocher un jouet peint à chaque crochet avant qu'il ne soit hors de sa portée...

... Les femmes apprirent moins vite que prévu... De nombreux crochets arrivaient vides. Les femmes se plaignirent qu'ils allaient trop vite et que le chronométreur avait mal calculé la vitesse. Quelques femmes abandonnèrent et durent être remplacées...

Le contremaître... demanda aux femmes si elles voulaient se réunir et discuter... la vitesse des crochets...

... La réunion se termina sur une demande sans précédent : « Laissez-nous ajuster la vitesse de la chaîne à notre état d'esprit... »

La réaction des ingénieurs fut bien entendu de considérer la suggestion des femmes comme hérétique. [Mais] après de nombreuses discussions et plusieurs sombres prophéties de la part des ingénieurs, il fut décidé d'essayer de mettre en œuvre la proposition des femmes.

Avec beaucoup d'appréhension, le contremaître fit installer un cadran marqué « lent, moyen, rapide » face au leader du groupe ; elle pouvait maintenant faire varier la vitesse de la chaîne... Les femmes en furent très heureuses et passèrent de nombreuses heures de repas à décider des variations de rythme de la chaîne au cours de la journée.

Au bout d'une semaine, le schéma suivant fut adopté : pendant la première demi-heure, la chaîne défilait à ce qu'elles considéraient comme la vitesse moyenne (légèrement au-delà du point « moyen ») ; puis les deux heures et demie suivantes à vitesse rapide ; la demi-heure précédant et suivant le déjeuner à vitesse lente ; le reste de l'après-midi étant passé à vitesse rapide, à l'exception des dernières quarante-cinq minutes du poste, passées à vitesse moyenne.

Compte tenu de la satisfaction des femmes et de la facilité exprimée quant à leur travail, il est intéressant de noter que la vitesse constante

que les ingénieurs avaient déterminée était légèrement inférieure au repère « moyen » du cadran qui avait été donné aux femmes. La vitesse moyenne à laquelle elles faisaient passer la chaîne était, quant à elle, du côté « rapide » du cadran. Rares furent les crochets vides entrant dans le four, et une inspection ne montra aucune augmentation du taux de rejets.

La production augmenta, et au bout de trois semaines... les femmes travaillaient à un niveau supérieur de 30 à 50 % à celui qui était attendu de leur part à l'origine. Bien entendu, leurs gains furent proportionnellement supérieurs à ce qui avait été prévu...

Les femmes gagnaient maintenant plus que tout autre ouvrier qualifié de l'usine. »

A ce point, l'expérience semble être un net succès. Pas tout à fait : les germes de son échec sont déjà présents dans le dernier paragraphe de la description :

« Les femmes gagnaient maintenant plus que tout autre ouvrier qualifié de l'usine. »

Il en résulta une pression croissante en vue d'un changement :

« La direction fut assaillie de demandes pour régler cette injustice. »

De plus, la hiérarchie de statut et de direction était menacée :

« Le prestige des ingénieurs avait souffert, et quelques-unes des prérogatives de la direction étaient visiblement passées aux employés. »

Finalement, malgré l'accroissement de la productivité,

« ... le contremaître, sans consultation, arbitrairement... ramena l'atelier peinture à son statut d'origine : les crochets passèrent à nouveau à leur vitesse constante, étudiée, la production baissa, et en moins d'un mois six des huit femmes étaient parties. »

La conclusion de Whyte mérite d'être rappelée :

« L'usine est un système social, fait de parties indépendantes. Un changement profond d'une des parties du système — même un changement qui est considéré comme un grand succès au sein de cette partie — peut mener à des réactions conflictuelles des autres parties du système. Il peut alors être dangereux pour la direction de tenter

une nouvelle approche dans une petite partie du système, à moins qu'elle ne soit prête à l'étendre à toute l'organisation. »

Ce n'est pas toutefois « l'usine », mais le capitalisme qui détermine le système social. C'est dans le contexte de relations de productions spécifiques que le changement en un point de l'usine crée un déséquilibre nécessitant un changement en d'autres points, ou un retour au *statu quo ante*. Des « inégalités » de paye ne sont que les manifestations les plus visibles de ce déséquilibre. Les menaces au pouvoir de la direction sont peut-être plus fondamentales.

La base du système social de l'usine capitaliste est une stricte hiérarchie de commandement et de statut et l'idéologie qui lui correspond. Un changement dans cette hiérarchie, même au sujet d'un point aussi trivial que la modification de la vitesse d'une chaîne, et tout le consensus de base du système peut en être bouleversé. Des ouvriers qui ont été socialisés avec succès en vue d'accepter leur infériorité par rapport aux contremaîtres et « ingénieurs » sortent enhardis par leur contrôle d'une petite partie du processus et en demandent plus. Des changements dans l'organisation modifient les attentes des individus, tant pour eux-mêmes que pour les autres ; l'expérience du contrôle élargit non seulement la capacité à maîtriser, mais aussi la conscience individuelle et collective.

En clair, des changements dans l'organisation amènent des changements dans les têtes.

D'autres cas renforcent les données de Whyte sur ce point.

► *La compagnie d'assurance.* Au cours d'une expérience dans une importante compagnie d'assurance sur la vie, un groupe d'employés de bureau devint autonome par rapport à des décisions relevant traditionnellement de la direction [10].

« La direction fut « agréablement surprise par le caractère limité des premières décisions [du groupe]. »

10. Harold Wilensky, « Human relations in the workplace », in Conrad Arensberg, Solomon Barkin et autres (éditeurs). *Research in Human Relations*, New York, Harper and Brothers, 1957, p. 41-42 (citant Everett Reiner, « Creating Experimental Social change in an Ongoing Organization », intervention à l'assemblée de l'American Psychological Association, New-York, sept. 1954. Voir aussi Nancy Morse et Everett Reiner, « The experimental change of a major Organizational Variable », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 52, 1956, p. 120-129.

Mais pour peu de temps :

« ... Au fur et à mesure que les ouvriers s'habituaient à leur nouveau rôle, certains des groupes se mirent à discuter la politique de promotion, les taux de salaire et les conséquences pour eux des économies faites en réduisant le nombre d'employés. »

A ce point, comme chez Hovey and Beard,

« La direction décida de ne pas poursuivre l'expérience et la « courbe de décision [des employés] atteint vite un sommet et se mit à décliner. »

▶ *L'usine de fibres artificielles.* Un changement allant dans le sens d'un contrôle ouvrier plus important dans une usine de filage de nylon d'I.C.I. (Gloucester, Angleterre) amena des modifications analogues dans les comportements. La réaction d'un délégué du personnel précise bien ce dont il est question [11] :

« ... Nous trouvons plus d'intérêt à notre travail. Mais cela ne peut s'arrêter là. On ne peut pas ouvrir l'esprit aux gens et les laisser stagner. La quantité de travail dans cette usine qui peut être contrôlée par les ouvriers est considérable. Le contrôle ouvrier est inévitable. Nous sommes capables de faire marcher et de contrôler cette usine. Il est évident que la prochaine étape est pour nous une plus forte participation à la prise de décisions. »

▶ *L'usine d'aliments pour chiens.* En dernier lieu, une expérience d'enrichissement des tâches dont on fit grand bruit, à la General Foods' Topeka (Kansas), nous semble être du même acabit [12]. Selon un ancien employé,

« ... Economiquement [l'expérience] fut un succès, mais se transforma en lutte pour le pouvoir. Cela menaçait trop de monde. »

Un autre ancien employé décrivait la situation en des termes semblables :

« Créer un système n'est pas le maintenir... Il y eut des pressions dès le début, et non pas parce que le système ne marchait pas. La raison fondamentale en était le pouvoir. Nous nous opposions à la

11. « Getting at the Root of a Labor Crisis », *Business Week*, 17 oct. 1970, p. 57.
12. « Stone-walling Plant Democraty », *Business Week*, 28 mars 1977, p. 78-79.

politique de l'entreprise. Les gens aiment les états stables. Ce système doit changer ou il va mourir. »

▶ *Une théorie des dominos de la résistance au changement.* Si l'on observe l'organisation du travail à travers les lunettes de l'efficacité, il est absolument impossible d'expliquer le paradoxe de la résistance à un changement réussi. L'efficacité, dans le modèle orthodoxe, détermine l'organisation ; une organisation qui est à la fois productive et plus satisfaisante pour les ouvriers doit, *à la* [13] Darwin, être mieux armée pour survivre à la jungle de la concurrence. A l'opposé, ma propre thèse, présentée dans « What do bosses do ? » [14], insiste sur le fait que l'organisation du travail est façonnée par l'effort des capitalistes pour établir et maintenir leur contrôle sur l'entreprise productive. Ce point de vue — opposé à l'explication par l'efficacité — rend très bien compte du peu d'enthousiasme manifesté par les patrons pour réaliser toute réorganisation qui pourrait menacer leur contrôle.

Mais n'est-ce pas trop vouloir faire dire aux faits que d'affirmer que la discipline capitaliste peut être menacée par le transfert des décisions de bas étage du contremaître à des groupes de travail autonomes ? Il se peut, comme il a été souvent observé, que l'enrichissement des tâches d'un individu soit l'appauvrissement des tâches d'un autre, mais il n'est pas du tout crédible d'imputer aux contremaîtres, dont l'emploi est supprimé, suffisamment de pouvoir pour pouvoir à eux seuls rétablir le *statu quo ante.* Pourquoi alors l'opposition des cadres supérieurs qui, on peut le supposer, scelle le sort de ces expériences ?

La suggestion d'un ancien employé, désabusé, de la General Foods — « Ce système doit changer ou il va mourir » — nous fournit un indice. Ce n'est pas le contremaître qui est au cœur des débats, mais une chaîne de répercussions que la direction pense ne plus pouvoir contrôler. Vous avez déjà entendu ça quelque part ? Vous avez raison ; cette vague mais non moins réelle « chaîne de répercussions » est une simple variante de la « théorie des dominos » utilisée par les administrations américaines successives, d'Eisenhower à Nixon, afin de justifier l'intervention militaire américaine en Indochine. De même que le gouvernement américain voyait le problème comme un choix entre contenir le « communisme » dans les jungles du Viêt-nam ou risquer la suprématie américaine dans toute l'Asie du Sud-Est, de même les

13. En français dans le texte (N.D.T.).
14. Stephen A. Marglin, « What do bosses do ? », *loc. cit.*

patrons voient le problème comme un choix entre contenir le contrôle des ouvriers au sein de l'usine ou risquer de perdre celui de la salle du conseil d'administration lui-même.

On doit reconnaître que le patronat n'a pas tort d'envisager la question sous cet angle. La théorie des dominos a subi de rudes assauts dans les années soixante, en particulier de la part des libéraux américains qui, pour satisfaire leurs desseins, voulaient croire que rien de bien important ne se jouait là et tentèrent une propagande anti-guerre cohérente avec une vision du monde anti-communiste.

(Les conservateurs et les radicaux, à l'opposé, étaient d'accord quant aux résultats, mais chacun d'un côté des dominos.) Mais cette opposition n'enlève rien à la validité de la théorie des dominos : l'impérialisme américain a bien été affaibli depuis sa défaite en Asie du Sud-Est.

De toute manière, la théorie des dominos ne peut guère être considérée comme issue de la guerre indochinoise. Elle a en fait une longue, quoique peu honorable, histoire. La défense de l'Eglise Etablie en Angleterre peut sembler aussi loin de la défense de la propriété privée et autres formes de privilèges laïcs que ne l'est la vitesse d'une chaîne d'assemblage des privilèges des membres d'un conseil d'administration. Mais, pendant plusieurs siècles, les observateurs se sont servis d'une version ou d'une autre de la théorie des dominos pour associer les deux. La reine Elizabeth I (Good Queen Bess) dénonça elle-même une hérésie religieuse en ces mots adressés à son cousin Jacques VI d'Ecosse (qui deviendra plus tard Jacques I d'Angleterre) [15] :

> « Laissez-moi vous prévenir qu'en votre royaume comme dans le mien s'est levée une secte de périlleuse conséquence, qui préfère un presbytère à un roi et veut prendre notre place pour jouir de nos privilèges, sous couvert d'une parole de Dieu, que personne n'est censé bien suivre à moins qu'ils n'en jugent ainsi eux-mêmes. Oui, observez-les bien. Quand ils auront semé le doute quant à notre religion dans les cœurs de nos sujets, et qu'ils nous déclareront dans l'erreur, quel résultat dangereux cela sera. »

La Révolution de 1640 régla le problème des privilèges royaux de manière peu charitable, mais la religion établie apparaissait toujours à

15. Cité dans Neville Williams, *Elizabeth : Queen of England*, London, Weidenfeld & Nicolson, 1967, p. 84.

ses contemporains comme jouant un rôle essentiel dans la défense idéologique des possédants contre les non-possédants. Quand, en 1641, une résolution fut introduite à la Chambre des Communes en vue d'abolir l'épiscopat, le célèbre poète Edmund Waller s'éleva violemment contre, disant [16] :

> « ... Je considère l'épiscopat comme une contrescarpe ou une défense avancée ; si elle est prise d'assaut par le peuple, et du coup ce mystère révélé « que nous ne pouvons rien leur refuser quand ils le demandent par la force », nous aurions, ensuite, une tâche aussi dure à défendre notre propriété, aussi dure que nous avons eu dernièrement à la récupérer des Prérogativistes. Si, en multipliant les manifestations et les pétitions, ils obtiennent l'égalité dans le domaine ecclésiastique, alors leur demande suivante sera peut-être la *Lex Agraria*, l'égalité analogue dans le temporel. »

Un siècle et demi plus tard, le Méthodisme Wesleyen devint la cible. L'évêque de Lincoln disait des prêches populaires [17] :

> « ... Les mêmes moyens pourraient, avec une égale efficacité, servir à saper et renverser l'Etat, ainsi que l'Eglise. »

La métaphore des dominos, malgré son utilité, a un défaut : elle suggère un procédé mécanique selon lequel le changement devient automatique une fois lancé. On pourrait imaginer que les caractères particuliers de l'organisation traditionnelle du travail offrent au patronat un avantage proche de celui dont jouissent les défenseurs d'une forteresse imprenable au haut d'un piton rocheux. Une fois obligés d'abandonner la forteresse pour la plaine, ses défenseurs perdent l'avantage appréciable du terrain et sont une proie plus facile.

J'ai un point de vue fort différent. A mon avis, il n'y a pas d'avantage décisif du « terrain » pour aucune forme d'organisation du travail. L'avantage défensif réside bien plutôt dans la stabilité du front. Une fois les lignes enfoncées, la retraite vers d'autres lignes mieux défendables peut s'effectuer en ordre, auquel cas rien n'est perdu. Mais il y a toujours l'éventualité d'une retraite ordinaire tournant à la déroute. Non pas la certitude, mais l'éventualité. Ceci est le plus grave danger que l'enrichissement des tâches fasse courir au capitaliste, ce

16. Cité dans Eduard Bernstein, *Cromwell and Communism*, traduction anglaise, London, George Allen & Unwin, 1930, p. 54.
17. Cité dans E.P. Thompson, *The Making of the English Working Class*, New York, Random House, 1963, p. 43.

danger qui amène le cadre supérieur à s'identifier à la menace d'appauvrissement des tâches du contremaître ou à la menace de perte de statut de l'ingénieur, même au détriment de la productivité.

Observez bien que le conflit réside entre la discipline et la productivité, non pas entre la discipline et le *profit*. Car la discipline capitaliste reste un préalable au profit. Affaiblissez la discipline capitaliste, et les augmentations de productivité prendront vraisemblablement la forme de salaires plus élevés ou de travail moindre, et non pas la forme de profits plus élevés. Eliminez totalement la discipline capitaliste, et le profit disparaît en tant que catégorie économique. Il n'est pas étonnant que lorsque la discipline et la productivité restent en conflit, les patrons choisissent instinctivement l'auto-conservation.

Autant l'enrichissement des tâches est un danger pour les capitalistes et les patrons, autant c'est un avantage pour l'ouvrier. Mais il n'est pas toujours conçu comme un avantage, en particulier par les dirigeants syndicaux ou par les activistes politiques. Pour nombre d'entre eux, toute initiative patronale est suspecte ; si c'est bon pour les capitalistes, ce doit être mauvais pour les ouvriers.

Il est facile d'être d'accord avec cette position, lorsque les initiatives patronales pour humaniser le travail ont pour objectif, avoué ou non, de gagner les cœurs et les esprits des ouvriers à l'entreprise, au détriment de leur loyauté au syndicat ou à leur classe. A la limite, la délégation d'autorité sur des questions d'organisation des tâches et de répartition de revenu à des groupes autonomes peut être vue par le patronat comme une autre étape du « diviser-pour-régner » plutôt que comme une pierre apportée à l'édification du contrôle ouvrier : un dresseur menacé par une horde de chiens affamés peut tenter de détourner leur attention en jetant quelques morceaux de viande parmi eux. L'objectif est évidemment de détourner leur agression contre un autre, et non pas d'aider à améliorer leur mastication. On doit aussi prendre l'« autonomie » pour ce qu'elle vaut, en particulier lorsqu'elle transforme la solidarité ouvrière en une identification au profit, considéré comme l'objectif principal du travail et lorsqu'elle suscite l'hostilité envers des actions (telle l'activité syndicale) qui ne vont pas dans le sens de l'amélioration des objectifs et des boni de production.

Néanmoins, une réaction totalement négative aux initiatives patronales, en particulier de la part des activistes, n'apporte pas grand-

chose. N'oubliez pas que le patronat ne réorganise le travail que dans une position de faiblesse, comme moyen de régler des problèmes de main-d'œuvre.

Le patronat ne choisit d'humaniser le travail que lorsqu'il a la main forcée par l'absentéisme, le turnover, l'insubordination et d'autres problèmes analogues qui font baisser la productivité. Ainsi une réaction, selon laquelle aucune initiative capitaliste n'est bonne pour les ouvriers, est inadéquate. Le problème est d'imaginer des actions qui obligent les patrons à concéder progressivement plus de contrôle sur la production, afin de transformer la retraite ordonnée en cette déroute dont ont peur les capitalistes.

(Traduction Michel Gutsatz)