

Grégoire Chamayou

**La société
ingouvernable**
Une généalogie du
libéralisme autoritaire

↓ 2018

La fabrique
éditions

4° Ces «attaques» montant en puissance et s'internationalisant, notamment avec les premiers grands boycotts lancés contre des multinationales, les firmes se tournent vers de nouveaux consultants. Comment manager non plus seulement les salariés, mais des contestataires extérieurs à la firme, et, au-delà d'eux, un «environnement social» devenu si turbulent? De nouvelles approches et de nouveaux concepts s'inventent. (Partie IV)

5° À l'initiative notamment des mouvements écologistes naissants, de nouvelles régulations sociales et environnementales s'imposent. À la pression latérale des mouvements sociaux s'ajoute ainsi celle, verticale, de nouvelles formes d'intervention publique. Comment mettre en échec ces projets de régulation? Quoi leur opposer, en théorie comme en pratique? (Partie V)

6° À quoi, plus fondamentalement, ce double phénomène de contestation généralisée et d'intervention gouvernementale accrue est-il dû? Aux tares d'une démocratie-providence, assure-t-on, qui, loin d'assurer le consentement, creuse sa propre tombe. Aux yeux des néoconservateurs comme des néolibéraux, c'est l'État lui-même qui est en passe de devenir ingouvernable. D'où ces questions: comment détrôner la politique? Comment limiter la démocratie? (Partie VI)

Pour conduire cette enquête, je rassemble des sources hétérogènes, relevant de disciplines différentes, en prenant le parti d'entremêler références «nobles» et «vulgaires» lorsqu'elles traitent du même objet – un prix Nobel d'économie pouvant par exemple côtoyer un spécialiste du «flingage» des syndicats. Ces écrits ont en commun d'être des textes de combat qui répondent tous d'une façon ou d'une autre à la question «Que faire?». Des textes où s'exposent des procédés, des techniques et des tactiques, que ce soit très concrètement, par exemple dans des guides pratiques ou des manuels à destination des managers, ou de façon plus programmatique, par des réflexions sur des stratégies discursives ou pratiques d'ensemble. Ce corpus est principalement constitué de sources en langue anglaise: pour ce qui est de la pensée managériale et des théories économiques de la firme, les États-Unis ont été le foyer de nouvelles notions qui ont rapidement bénéficié d'une diffusion mondiale.

Je me mets souvent en retrait dans l'écriture, ceci pour reconstituer, par découpage et montage de citations, un texte composite dont les fragments assemblés valent chacun souvent moins par leur attribution à un auteur singulier qu'en tant qu'énoncés caractéristiques des différentes positions que je m'efforce de faire parler.

Chapitre 1. Indisciplines ouvrières

Mettre treize petites fiches dans treize petits trous, soixante fois par heure, huit heures par jour. Souder à la pince 67 pièces de tôle par heure et se voir placé un jour devant une nouvelle bécane qui en réclame 110. Travailler dans le bruit, [...] dans un brouillard d'huile, de solvant, de poussière métallique. [...] Obéir sans réplique, subir des sanctions sans appel¹.

André Gorz

Tommy passe le joint à Yanagan qui inspire profondément la fumée avant de me le tendre. [...] La fumée qui m'emplit les poumons fait battre mon sang. Et bientôt, les étincelles qui volètent dans l'air, l'acier brûlant, les explosions dans la fournaise qui nous surplombe, tout cela se met à revêtir l'aspect frivole d'une nuit de carnaval².

Bennett Kremen

//
imida

«La jeune génération, qui a déjà ébranlé les campus, avertit en juin 1970 le *New York Times*, montre aussi des signes d'agitation dans les usines de l'Amérique industrielle. Les jeunes travailleurs sont nombreux à exiger des changements immédiats dans les conditions de travail et à rejeter les disciplines d'usine³.» «La discipline du travail s'est effondrée», observe la même année un rapport interne de General Motors⁴.

Si la discipline c'est «avoir prise sur le corps des autres⁵», l'indiscipline se manifeste à l'inverse par un irrésistible élan de déprise: ne plus tenir en place, fuguer, se dégager de l'emprise, reprendre son propre corps et partir avec. Or c'est bien cela que l'usine se met à susciter massivement à l'époque, tant il y a dans la jeune génération ouvrière une «profonde détestation du travail et un désir de s'en échapper⁶».

Dans l'industrie automobile américaine, le turn-over est énorme: plus de la moitié des nouveaux travailleurs non-qualifiés quittent leur poste avant la fin de la première année⁷. Certains sont tellement rebutés par leur premier contact avec le travail à la chaîne qu'ils disparaissent dans la nature dès les premières semaines sans «même prendre la peine de revenir chercher à l'usine, rapportent avec stupéfaction les managers, la paie correspondant au temps qu'ils y ont travaillé⁸».

À General Motors, 5 % des travailleurs s'absentent quotidiennement sans réelle justification⁹. Le lundi et le vendredi, ce

taux est multiplié par deux. L'été, dans certaines usines, il peut atteindre les 20 %. « À quoi ressemble un lundi d'été à l'usine ? », demande-t-on en 1973 à un ouvrier de l'automobile. « Je ne sais pas, je n'y suis jamais allé un lundi. » « Comment se fait-il que vous ne veniez travailler que quatre jours par semaine ? », interroge-t-on un autre. Réponse : « parce que si je ne venais travailler que trois jours, je ne gagnerais pas assez pour vivre »¹⁰. Mais que voulez-vous au juste ? s'enquiert-on auprès d'un troisième. Ce que je veux : « avoir une chance de me servir de mon cerveau », un travail où « l'éducation que j'ai reçue au lycée compte pour quelque chose »¹¹. L'usine ? « T'es comme en cellule répond encore un autre, – sauf qu'en taule, t'as davantage de temps libre »¹². »

De fait, on s'y abîme le corps et on s'y éreinte l'esprit : « toujours refaire la même chose, ça vous tue [...] je chante, je siffle, je lance de l'eau sur un autre gars de la chaîne, je fais tout ce que je peux pour tuer l'ennui »¹³. Ne plus supporter l'infinie répétition du même, aspirer à créer plutôt qu'à produire : « des fois, par mauvais esprit, quand je fais quelque chose, je cabosse un peu la pièce. J'aime bien faire quelque chose qui la rende vraiment unique. Je lui donne exprès un coup de marteau pour voir si ça passe, juste pour pouvoir dire que je l'ai fait »¹⁴. »

Les indisciplines ordinaires, tout comme les disciplines dont elles sont le pendant, relèvent d'un art du détail. Elles mettent tout autant de minutie et d'obstination à produire leurs dérèglements que le camp d'en face à édicter ses règlements. Opérant à l'échelle du plus petit geste, elles récupèrent des instants de répit, grappillage acharné dont le butin se compte au mieux en dizaines de secondes arrachées pour soi à la cadence de la chaîne. « À la fin, le principal problème, c'est le temps »¹⁵. » Ralentir exprès, freiner, seul ou collectivement, ou bien à l'inverse parfois accélérer pour pouvoir jouir ensuite d'une micro-plage de temps mort. « Presque tout le monde le fait, joue à ce petit jeu-là. » Truander une poignée d'instant pour soi, pour souffler, échanger trois mots, faire autre chose : « je suis devenu assez bon dans mon boulot pour pouvoir faire très vite deux ou trois voitures à la suite et me garder peut-être 15 ou 20 secondes avant la suivante. Durant ces intervalles, ce que je fais, c'est que je lis. Je lis le journal, je lis des livres. Des fois des livres assez compliqués. Ce qu'il m'a fallu apprendre, pour pouvoir lire dans ces conditions, c'est à retenir ce que j'ai lu et à retrouver très rapidement l'endroit où je me suis arrêté »¹⁶. » Si la discipline est une rythmopolitique ou un chronopouvoir, l'indiscipline l'est aussi, mais dans une direction diamétralement opposée, une lutte contre la montre d'un genre particulier. « J'ai vu une

femme, à l'usine, courir le long de la chaîne pour garder la cadence. Moi, je ne cours pour personne. Il est hors de question que quiconque m'ordonne de courir à l'usine »¹⁷. » Les premiers grands refus de l'accélération ont été des luttes ouvrières. Les indisciplinés sont des voleurs de temps »¹⁸.

À General Motors, relate un syndicaliste, « la maîtrise exerce son pouvoir comme dans une dictature »¹⁹. L'autoritarisme des petits chefs, la surveillance rapprochée, les consignes tatillonnes et les ordres absurdes, les insultes et les coups de pression, c'est tout cela aussi qui ne passe plus. « Le contremaître, résume sobrement un ouvrier noir de Baltimore, pourrait respecter davantage les travailleurs – leur parler comme à des hommes plutôt que comme à des chiens »²⁰. »

L'état de tension sociale, s'alarme le *Wall Street Journal* en 1969, est le « pire que l'on ait connu de mémoire d'homme ». Tout laisse penser que l'on se dirige, annonce *Fortune*, vers une « bataille épique entre le management et le travail »²¹. De fait, au cours de la seule année 1970, près de 2 millions et demi de travailleurs se mettent en grève aux États-Unis »²². C'est la plus grande vague d'arrêts de travail depuis l'immédiat après-guerre. À l'importance numérique des mobilisations s'ajoute la radicalité des formes de lutte. Au-delà des revendications salariales, les griefs portent sur les formes d'organisation du travail et visent l'autorité qui les impose.

Bill Watson, ouvrier dans une usine automobile de Détroit en 1968, fait le récit d'une vague de sabotage généralisé dont il a été témoin. Les ingénieurs avaient introduit un nouveau modèle de moteur six cylindres que les travailleurs jugeaient mal conçu. Ils avaient fait part, en vain, de leurs critiques à la direction. Face à cette fin de non-recevoir, certaines équipes commencent à « oublier » de monter certaines pièces. Bientôt, d'autres suivent, sabotant à leur tour. Des montagnes d'appareils hors-service s'entassent dans les ateliers : « à un certain point, il y avait tellement de moteurs défectueux empilés dans l'usine qu'il était devenu à peu près impossible de se déplacer d'un secteur à un autre »²³. Ce phénomène, souligne Watson, n'est pas isolé. Il y a, un peu partout en Amérique à l'époque, des conflits du même genre : ils expriment un désir de reprendre en main la production, le contrôle de son travail, de la façon dont on le fait, de ce qui s'y fabrique.

En 1970, le P.-D.G. de General Motors adresse un avertissement à ses salariés : « nous ne pouvons pas tolérer que les employés

fuients leurs responsabilités, contreviennent aux disciplines les plus élémentaires et bafouent l'autorité [...]. General Motors a fait de nouveaux investissements [...] pour améliorer la productivité et les conditions de travail, mais les machines et la technologie ne servent à rien si le travailleur déserte son travail. [...] Nous exigeons une juste journée de travail pour le juste salaire que nous vous versons²⁴».

Comment restaurer la discipline ? La direction de GM opte pour la « ligne dure²⁵ » : accélérer les cadences, automatiser les tâches non-qualifiées, déqualifier celles qui restent, tailler dans la masse salariale, renforcer les mesures de surveillance et de contrôle. L'usine automobile de Lordstown, dans l'Ohio, avec sa chaîne de montage « la plus rapide du monde », était le fleuron technologique de la firme, l'incarnation des solutions patronales aux problèmes de productivité. Elle est placée, en 1971, sous le contrôle de la « General Motors Assembly Division », une équipe managériale de choc, décrite comme la « plus rude et la plus dure²⁶ » du groupe. Sous cette férule, bon nombre de postes sont supprimés et les cadences, déjà très rapides, sont accélérées : on passe de 60 voitures par heure à quasiment le double. Désormais, « en 36 secondes, un travailleur devait accomplir pas moins de huit opérations différentes²⁷ ». « Il te faut une autorisation pour aller pisser. C'est pas une blague. Tu lèves le doigt quand tu as envie d'écluser. T'attends bien une demi-heure, le temps qu'ils te trouvent un remplaçant. Et puis ils notent à chaque fois, parce que tu es censé faire ça sur ton temps de pause, pas sur leur temps à eux. Si tu y vas trop souvent, on te met sur la touche pendant une semaine²⁸. »

À Lordstown, la main-d'œuvre est particulièrement jeune, 28 ans en moyenne. Il fallait de jeunes corps pour endurer de tels rythmes, sauf que les jeunes esprits qui les animaient étaient aussi les moins prêts à s'y soumettre. Une voiture arrive un jour en bout de chaîne avec toutes ses pièces, non montées, bien rangées en tas dans la carcasse. La direction crie au sabotage. « Le sabotage ? C'est juste une façon de relâcher la pression. Tu peux pas tenir la cadence avec la voiture, donc tu la rayes au passage. Une fois, j'ai vu un péquenaud faire tomber une clef de contact au fond du réservoir. La semaine dernière, j'ai vu un gars mettre un gant enflammé dans le coffre d'une voiture. On voulait tous voir à quel moment ils allaient s'en apercevoir sur la chaîne... Si tu rates une voiture, ils appellent ça du sabotage²⁹. »

La direction, qui estime que les pertes dues aux « indisciplines » se montent à l'équivalent de 12 000 voitures non produites sur le site par an, réagit avec une fermeté accrue, lançant

des centaines de procédures disciplinaires : un travailleur est renvoyé pour être arrivé avec une minute de retard ; un autre est suspendu pour avoir pété dans l'habitacle d'un véhicule ; un autre encore pour avoir chanté des tralala-itou dans l'atelier³⁰.

Début mars 1972, face à ce serrage de vis, les ouvriers partent en grève sauvage. La combativité des travailleurs de Lordstown impressionne. « Ces gars sont devenus des tigres³¹. » « Ils ne sont plus prêts à subir ce que leurs pères ont enduré, ils n'ont pas peur du management. Et l'enjeu de la grève, c'était beaucoup ça aussi³². » La presse, évoque un « syndrome Lordstown », un « Woodstock industriel³³ ». Après un mois de conflit, la direction recule, revenant aux rythmes de production antérieurs.

Confronté, donc, à des indisciplines ouvrières, le management ne trouve rien de mieux que d'y répondre par une intensification du régime disciplinaire que celles-ci refusaient en premier lieu, les attisant en retour au point de les radicaliser en révolte ouverte. Les managers sont pris dans une contradiction. Ils savent pertinemment que l'indiscipline ouvrière exprime un rejet viscéral de l'organisation du travail industriel, « tout spécialement chez les employés les plus jeunes, qui témoignent d'une réticence grandissante à accepter une discipline d'atelier stricte et autoritaire³⁴ ». Ils n'ignorent pas non plus que « les conditions de travail dans les nouvelles usines sont telles que le mécontentement et la rébellion ne sont pas des réactions exceptionnelles mais rationnelles³⁵ », qu'il existe un « lien entre la fatigue et le travail répétitif, entre le mécontentement et l'absentéisme ». Et pourtant, ils continuent à faire comme si le mécontentement « constituait un "abus" devant être puni³⁶ », et à y répondre par « des techniques de peur et des pressions incessantes qui sont sources de conflits infinis³⁷ ».

D'où cette inquiétude : si ça continue comme ça, où va-t-on ? Dans le mur, répondaient certains : « des jours sombres s'annoncent pour la GM si, comme l'a souvent déclaré la direction, Lordstown représente la voie d'avenir pour l'industrie automobile³⁸. »

Y compris parmi les spécialistes du management, la perplexité s'installe. Jugeant les anciens procédés obsolètes, certains mûrissent des projets de réforme. Face à la crise de la gouvernabilité disciplinaire, il faudrait inventer un nouvel art de gouverner le travail.

Le caractère étranger du travail apparaît nettement dans le fait que, dès qu'il n'existe pas de contrainte physique ou autre, le travail est fui comme la peste³⁹.
Marx

Dans les années 1950, des intellectuels conservateurs avaient cru pouvoir annoncer «la fin de l'idéologie» – déjà –, et l'extinction de la lutte des classes avec elle. Le «travailleur américain, assurait en 1956 Daniel Bell, a été "domestiqué"». Non pas, certes, par les moyens que Marx critiquait en son temps, ni par la paupérisation, ni «par la discipline de la machine, mais par la "société de consommation", par la possibilité d'une vie meilleure que lui procurent ses revenus, le second salaire lié au travail de son épouse, ainsi que les facilités du crédit⁴⁰». Même quand il souffre de ses conditions de travail, le travailleur ne se tourne pas vers «l'action militante [...], mais vers des fantasmes d'évasion – devenir propriétaire d'un atelier de réparation, d'une ferme à dindons, d'une station essence, "d'un petit business bien à soi"⁴¹».

Tout était calme, et puis patatras. D'abord on est abasourdi, on n'y comprend rien. Il faut se figurer l'immense et douloureuse surprise qu'ont représenté les mouvements des années 1960 pour ceux qui croyaient dur comme fer au dépérissement de la conflictualité sociale dans la «société de consommation⁴²».

Certains, révoltés par la révolte, accusent les trublions d'ingratitude. Un vice-président de General Motors, Earl Brambitt, «déploie l'insistance des jeunes travailleurs à arracher encore plus d'avantages et d'améliorations, et pense qu'ils feraient mieux plutôt de se montrer plus reconnaissants pour ce qu'ils ont⁴³». Mais que veulent-ils donc encore? – là était le scandale. Mais comment peuvent-ils encore se révolter? – là était le mystère. On cherchait des explications, on bricolait des théories, des étiologies de la révolte.

Cette agitation se comprenait d'abord comme un fait général. Les nouveaux travailleurs, «plus jeunes, plus impatients, moins homogènes, s'affirment davantage racialement

et sont moins facilement manipulables⁴⁴». Ils «apportent dans l'usine les perspectives nouvelles de la jeunesse américaine des années 1970⁴⁵».

Mais encore? Des psychologues fournissaient leur contribution aux réflexions en cours. L'homme, une fois ses besoins primaires satisfaits, ne s'en tient pas là: l'estomac étant rassasié, c'est au tour de l'esprit de crier famine, expliquait Abraham Maslow, armé de son fameux schéma de la «pyramide des besoins⁴⁶». Au-delà du salaire ou de la carrière, les nouvelles générations aspirent à autre chose, à des rapports humains plus intenses, ce dont témoignent, lit-on dans la *Harvard Business Review*, «les expérimentations de vie auxquelles on se livre en se regroupant dans des communes⁴⁷». De même, les attentes des travailleurs s'étoffent, prennent une dimension plus qualitative. Ils exigent de leur emploi mieux qu'un revenu: des relations interpersonnelles, un contenu, un «sens». Passage à un état d'esprit «post-matérialiste».

Il est clair que, plus une telle subjectivité va s'affirmer, moins elle va tolérer d'être soumise à un travail aliénant. Max Weber avait prévenu: «le système capitaliste a besoin de ce dévouement à la vocation de gagner de l'argent», de cet esprit étrange qui veut «qu'un être humain puisse choisir pour tâche, pour but unique d'une vie, l'idée de descendre dans la tombe chargé d'or et de richesse⁴⁸». Que d'autres appétences prennent le dessus et «l'éthique du travail» en prend un coup. «Qui veut travailler?», titre *Newsweek* en mars 1973⁴⁹. La réponse était dans la question.

Dans cette analyse, c'est la relative prospérité matérielle, celle-là même dont Bell assurait qu'elle avait scellé un consentement durable à l'exploitation salariée, qui est identifiée comme la source de nouvelles dissensions. S'opère alors un basculement dans les théories de la révolte. Pourquoi s'insurge-t-on? On disait: par nécessité. On va dire: parce qu'on en a le luxe⁵⁰.

L'usine est l'un des sites où le télescopage entre les nouvelles aspirations et les anciennes structures est le plus brutal. Or, attention, car «une organisation du travail anachronique peut créer un cocktail explosif et pathogène⁵¹». «Dans certains cas, fait savoir le professeur de gestion Richard Walton, l'aliénation s'exprime par un retrait passif – retards, absentéisme, turnover, inattention au travail; dans d'autres, par des attaques actives – chapardage, sabotage, malveillances, agressions, alertes à la bombe et autres désordres au travail⁵²». Or «ces formes de violence sont en train de se multiplier dans les usines⁵³». Le danger est politique: le travailleur risque de «déplacer sa frustration en participant à des mouvements sociaux ou politiques radicaux⁵⁴».

La société ingouvernable

En écho à la grève de Lordstown, la question de la « qualité de vie au travail » devient centrale, pour un temps, dans le débat public américain. En 1972, reprenant la terminologie du jeune Marx, la *Harvard Business Review* s'interroge : « que faire contre l'aliénation à l'usine ? ». Et le Congrès, la même année, organise des auditions sénatoriales sur « l'aliénation du travailleur⁵⁵ ».

Mais si l'aliénation est problématique, c'est avant tout pour des raisons économiques, du fait de ses retombées négatives sur la productivité. S'il y a une leçon à tirer de l'épisode Lordstown, c'est que l'on a trop « négligé l'interaction entre les ressources humaines et le capital, la technologie⁵⁶ ». Quel est en effet l'intérêt « d'avoir une chaîne de montage "parfaitement efficiente" si ses travailleurs se mettent en grève en raison de l'oppression et de la déshumanisation qu'ils éprouvent en travaillant sur cette chaîne "parfaite"⁵⁷ ? »

Si vous pouviez recommencer votre vie professionnelle à zéro, choisiriez-vous à nouveau le même emploi que celui que vous occupez actuellement ? À cette question, au milieu des années 1960, 93 % des professeurs d'université et 82 % des journalistes interrogés répondaient oui, contre 31 % des travailleurs du textile et 16 % des ouvriers spécialisés de l'automobile⁵⁸. Les auteurs de l'étude en concluaient que, outre la moindre pénibilité physique, c'est l'autonomie qui constitue le principal facteur de la satisfaction au travail. À l'inverse, il y a aliénation « lorsque les travailleurs n'ont pas la possibilité de contrôler leur processus de travail immédiat⁵⁹ ».

Vantant les vertus de l'« autonomie et de l'autocontrôle⁶⁰ », considérant que « l'industrie est sur-managée et sur-contrôlée⁶¹ », les réformateurs managériaux des années 1970 recommandaient de stimuler la « participation » des travailleurs afin d'accroître leur productivité en même temps que leur satisfaction. À l'ancienne « stratégie du contrôle », ils opposaient une « stratégie de l'engagement⁶² ». Tandis que la première, intensive, entendait pressurer encore les travailleurs en les soumettant à une discipline renforcée, la seconde, extensive, se proposait d'aller « puiser dans leur productivité "latente"⁶³ ».

Plusieurs projets-pilotes de management participatif virent ainsi le jour aux États-Unis⁶⁴. Si la gauche française eut, pour alimenter ses réflexions sur l'autogestion, l'expérience de l'usine Lip occupée par ses ouvriers à Besançon en 1973, les managers américains eurent, quant à eux, pour évaluer les avantages de la participation, le cas de l'usine à croquettes pour chiens de General Foods à Topeka (Kansas) en 1971. C'était le contre-modèle de Lordstown : les règles y étaient fixées collectivement

et l'activité s'organisait en « groupes de travail autonomes », des équipes « automanagées » rendues responsables de vastes segments de la production⁶⁵.

On était formel : « la productivité augmente [...] lorsque les travailleurs participent aux décisions qui affectent leurs vies⁶⁶ ». « L'enrichissement des tâches, résumait le psychologue Frederick Herzberg, ça paye⁶⁷. » Fort de ce constat, on pouvait enfin annoncer la bonne nouvelle : il y a « congruence heureuse entre la satisfaction des travailleurs et la réalisation des objectifs managériaux⁶⁸ ». Pour les travailleurs, davantage de satisfaction ; pour le capital, une productivité accrue. En définitive, tout le monde n'aurait qu'à y gagner.

Il y avait cependant au moins un groupe social qui estimait avoir quelque chose à y perdre : le management, qui appréhendait de se voir ainsi dépossédé d'une part importante de ses prérogatives⁶⁹. L'ouvrier militant Bill Watson raconte l'anecdote suivante : dans l'usine où il travaillait, la direction avait prévu, à la faveur d'une période de chômage technique, un inventaire des stocks, planifié pour durer six semaines. La tâche avait été confiée à une cinquantaine de travailleurs. Pour gagner du temps, ils bricolèrent un système à eux, un inventaire auto-organisé, qui s'avéra plus efficace que la procédure initialement prévue par le management. La direction mit brutalement fin à cette expérience spontanée, au motif que « les canaux légitimes de l'autorité, de la compétence et de la communication avaient été violés⁷⁰ ». « Le management, commente Watson, était prêt à tout pour empêcher les travailleurs d'organiser eux-mêmes leur travail, alors même que cela aurait permis d'achever l'inventaire plus vite, qu'ils rentrent chez eux plus tôt, avec moins de salaires à leur verser⁷¹. » Les managers pouvaient donc placer la préservation de leur pouvoir plus haut que de strictes considérations d'efficacité économique.

Si « les tentatives pour introduire une démocratie d'usine n'ont pas abouti, indique de même *Business Week*, c'est parce que les managers se sont sentis menacés dans leurs positions par le succès de ces expériences où les travailleurs commençaient à prendre des initiatives en termes de décision⁷² ». « En réalité, estime André Gorz, l'hostilité patronale n'a pas des raisons essentiellement techniques ou économiques. Elle est politique. L'enrichissement des tâches, c'est la fin de l'autorité et du pouvoir despotiques des grands et petits chefs. [...] En somme, une fois que l'on s'engage dans cette voie, où s'arrêtera-t-on⁷³ ? »

Pouvait-on capter les gains de productivité associés à la participation sans perdre le contrôle, sans enclencher des dynamiques

dangereuses? Les réformateurs faisaient le pari que l'on pouvait concéder aux travailleurs un volant d'autonomie limitée sans que cela ne dégénère; d'autres se montraient beaucoup plus sceptiques. Le problème, avec l'autonomie, c'est qu'elle supporte mal, une fois accordée, de n'être qu'à demi. On redoutait un « effet domino⁷⁴ ».

De fait, du point de vue patronal, les marges de manœuvre étaient étroites. Quelles étaient les options disponibles? Première stratégie: le statu quo, voire le durcissement des régimes disciplinaires existants, mais ceci au risque d'une intensification des indisciplines et des conflits sociaux, avec les manques à gagner que cela implique. Seconde option: introduire de la « participation », promesse d'une convergence harmonieuse des intérêts, à la fois moins d'aliénation et plus de productivité – sauf que, sous ce tableau irénique, on craignait que des formes même limitées d'autonomisation ne fassent entrer le loup dans la bergerie.

Voilà le dilemme: ou bien reconduire un régime disciplinaire que l'on savait être contre-productif, ou bien promouvoir une autonomie qui, bien que factice, pouvait se révéler dangereuse. De sorte que l'on se trouvait dans une impasse. Une autre solution, cependant, se profilait à l'horizon.

Quelle raison auraient-ils d'avoir peur, sachant que, même s'ils étaient réduits au besoin par leur indolence et leur extravagance, leur ivrognerie et leurs vices, ils seraient abondamment ravitaillés aux dépens des autres: non seulement nourris et blanchis, mais reconduits en leurs luxes habituels⁷⁵.

Joseph Townsend

En 1970, un reporter du *Wall Street Journal* visite une usine. Sur la chaîne, il voit des cheveux longs, des barbes, et aussi parfois, épinglé à un T-shirt, un signe de la paix. Et puis surtout « des visages jeunes, des yeux pleins de curiosité, des yeux qui ont vu la contestation se répandre dans le pays ». Il scrute ces regards qui le surprennent et conclut: « Ils n'ont pas l'air d'avoir peur⁷⁶. » Là était, pour le patronat, le principal problème.

Cette intrépidité nouvelle, d'où vient-elle? Cette jeunesse ne connaît rien « des dures réalités économiques de la période antérieure⁷⁷ ». Auparavant, même quand on n'avait pas vécu les années noires de la crise de 1929, on en avait entendu parler dans les familles. Mais cette mémoire sociale, théoriser certains, a fini par se tarir: « cela a pris longtemps – deux générations – avant que la motivation par la peur économique ne s'estompe⁷⁸ ». Les travailleurs actuels, qui « n'ont jamais fait l'expérience du besoin ou de la peur – ou même de l'insécurité économique – savent bien au fond que, quoi qu'il arrive, la politique publique ne les laissera pas mourir de faim⁷⁹ ».

La raison fondamentale « de nos difficultés actuelles avec la main-d'œuvre », résumait un dirigeant de Ford, Malcolm Denise, tient à ceci: « Il y a chez les employés un affaiblissement général de la *tolérance à la frustration*⁸⁰. » Cette idée qu'il existe des niveaux variables de « tolérance à la frustration » provenait de la psychologie du comportement. À la fin des années 1930, des chercheurs américains avaient mené des expériences sur des chimpanzés, d'où il ressortait que des individus ayant peu fait l'expérience de la frustration au début de leur vie développent « un niveau de tolérance à la frustration insuffisant pour faire face aux frustrations ultérieures⁸¹ ». Ces psychologues en concluaient que la tâche cardinale d'une éducation bien

comprise n'était pas tant de faire s'épanouir le jeune sujet que de « construire sa tolérance à la frustration » par la discipline. L'explication que cette théorie de père Fouettard donnait des « comportements déviants » était à l'avenant. Un individu indiscipliné est un sujet dont le niveau de tolérance à la frustration est pathologiquement bas. Pour l'en guérir, il faut lui apprendre à céder sur son désir : « la rééducation ou la psychothérapie est [...] un processus de construction de la tolérance à la frustration qui permet au patient [...] de faire l'expérience de petites doses tolérables de frustration jusqu'à ce que la résistance soit graduellement développée et que les zones de faible tolérance à la frustration disparaissent⁸² ».

Appliquer cette grille de lecture aux révoltes ouvrières revenait à les présenter comme des manifestations d'immaturité psychique, comme des caprices d'enfants gâtés. Considérer que le problème résidait dans la *trop faible tolérance des sujets à la frustration* revenait à nier que la question pertinente soit celle de la *trop grande insatisfaction* qu'un travail aliénant inflige. Les travailleurs, disait-on en somme, sont devenus trop douillets.

« L'absentéisme, assurait un dirigeant de General Motors, ne résulte pas de la monotonie du travail mais de la prospérité économique de la nation, du haut degré de sécurité et des nombreux avantages sociaux fournis par l'industrie⁸³. » La reproblématisation allait bon train : plutôt qu'aux moyens de remédier au « blues des cols-bleus », on conseillait de s'intéresser aux conditions sociales avantageuses qui leur offraient le luxe de se montrer si effrontés. Le problème n'est pas que le travail est trop dur, mais que la société est trop molle.

Dès la fin des années 1960 – bien avant donc le fameux « choc pétrolier » de 1973 qui sert souvent de césure historique – le taux de profit commence à chuter aux États-Unis⁸⁴. Les milieux d'affaires le savent et s'en inquiètent. Comment expliquer la dégringolade ? La presse économique mainstream bricole assez vite une théorie, ou plutôt une idéologie de la crise de profitabilité.

En mars 1969, *Fortune* rapporte une contraction des profits⁸⁵. En juillet, le magazine a trouvé le coupable : la hausse du coût du travail⁸⁶, elle-même alimentée par la combativité ouvrière. Dans un contexte d'inflation galopante, face à la hausse des prix, les syndicats parviennent encore à négocier des augmentations de salaires⁸⁷. Dans le même temps, la productivité du travail, qui progressait auparavant à un rythme soutenu, marque le pas. Si les profits déclinent, prétend-on, c'est uniquement du fait de ces deux phénomènes combinés : tandis que les salaires augmentent

sous la pression des luttes, la hausse du coût du travail n'est plus compensée par une croissance suffisamment énergique de la productivité. Or, si la « productivité commence à se tasser, c'est parce que certaines motivations – l'esprit et la peur – ont quitté les producteurs. On peut donc s'attendre à ce que l'inflation que nous connaissons persiste⁸⁸. »

Les débats sur les causes du « profit squeeze », de l'« étranglement des profits » ont divisé les économistes. Les keynésiens, comme à leur habitude, mettaient en avant la faiblesse de la demande, phénomène de sous-consommation. Certains marxistes reprenaient étrangement à leur compte la théorie des éditorialistes de *Fortune*, tandis que d'autres formulaient des explications alternatives⁸⁹. Quel qu'ait été cependant le facteur déterminant de la chute du taux de profit – force de la classe ouvrière (Boddy et Crotty), suraccumulation (Sweezy), compétition internationale accrue et effets sur les prix (Brenner) – « une chose est sûre : la solution à la crise était, comme on va le voir, d'attaquer le travail⁹⁰ ».

La théorie dominante de la crise – appelons-la « théorie du rapport de force » – incriminait une situation socio-économique trop propice aux travailleurs et à leurs luttes. En deçà des considérations psychologiques, elle l'attribuait à trois facteurs principaux : 1° l'engagement keynésien au maintien du plein-emploi, 2° les dispositifs de protection sociale de l'État-providence, 3° la puissance des syndicats. Si l'on voulait renverser la tendance, plus aucun de ces piliers ne devait rester debout.

De fait, jusqu'au premier tiers des années 1970, le marché du travail avait connu aux États-Unis une situation de quasi-plein emploi. Dans ce contexte, la menace suprême dont un patron dispose, le licenciement, n'était plus perçue comme si terrible. « Il nous suffisait, se souvient un *teamster* de Détroit, de nous présenter quelque part pour trouver du boulot dans n'importe quel entrepôt ou sur n'importe quel dock. On s'en fichait, si on était viré⁹¹. » D'où aussi une capacité à dire non, une liberté, une force dont on s'inquiétait en face.

« Dans un pays où le gouvernement est formellement tenu de maintenir le plein-emploi, quelles forces, demande en 1970 *Business Week*, vont bien pouvoir endiguer les revendications des travailleurs, au demeurant parfaitement naturelles, d'obtenir plus d'argent et davantage de pouvoir⁹² ? » S'il est vrai que l'indiscipline ouvrière est fille du plein-emploi, se dit-on dans les milieux d'affaires, alors il va sérieusement falloir songer à en finir. « L'emploi de masse n'est pas une option politiquement viable [...] en clair : ce dont ce pays a besoin, pour mater

cette bande d'écervelés, c'est d'une bonne dépression», écrit au début des années 1970 un chroniqueur économique qui s'autorise d'autant plus la provocation qu'il signe ses textes d'un nom d'emprunt – un pseudonyme révélateur : «Adam Smith⁹³».

Lorsque le cycle spontané des crises du capitalisme n'offre pas ce genre d'opportunité, on peut toujours s'efforcer de le faire advenir artificiellement soi-même. Ce qui fut fait, en attendant mieux : «entre 1969 et 1970 l'administration Nixon provoqua une brève récession afin de refroidir l'économie – un euphémisme pour remettre les travailleurs à leur place⁹⁴». En août 1971, elle annonça un contrôle des prix et des salaires. L'objectif du gel des salaires, confia l'un des conseillers de la Maison Blanche, était de «zapper le travail, et c'est ce que nous avons fait⁹⁵».

Cette politique commençant à porter ses fruits, un rédacteur de *Fortune* entrevoyait enfin, en 1971, des raisons d'espérer : si la hausse du chômage devait se confirmer, «le travail pourrait très vite changer d'attitude⁹⁶». Car il faut savoir que «même un petit nombre de licenciements peut avoir un effet spectaculaire⁹⁷» pour calmer les ardeurs contestataires.

Tant qu'existent cependant des dispositifs de protection sociale, la menace du chômage ne peut jouer son rôle à plein, étant donné que «l'existence d'allocations-chômage réduit la "pénalité" associée au fait d'être licencié⁹⁸». Publiquement cependant, l'attaque contre la protection sociale fut justifiée par un autre genre de discours. Des idéologues néoconservateurs, George Gilder en première ligne, élaborèrent une rhétorique anti-welfare stigmatisant la «culture de la pauvreté» : «les pauvres doivent travailler dur, et ils doivent travailler plus dur que les classes situées au-dessus d'eux [...] mais les pauvres d'aujourd'hui refusent de travailler dur». Or «si les pauvres optent pour l'oisiveté, ce n'est pas par faiblesse morale, mais parce qu'on les paye pour cela⁹⁹». Pour Gilder, l'État-providence représentait un danger *moral*, civilisationnel même : en instituant des modes de subsistance de secours, l'État social dispense les plus démunis de se plier entièrement à des impératifs de marché présentés comme de puissants aiguillons à la vertu. Ainsi les allocations-chômage incitent-elles à la paresse ; le droit à la retraite dissout-il le devoir filial envers les anciens ; les aides aux handicapés magnifient-elles des défauts physiques superficiels, etc.

C'était le grand retour d'anciennes doctrines. En 1786, dans sa fameuse *Dissertation sur les lois sur les pauvres*, le Britannique Joseph Townsend s'opposait avec des arguments similaires aux mesures d'assistance qui avaient le tort à ses

yeux, en remplissant les panses des nécessiteux, d'étouffer chez eux ce stimulant si précieux qu'est la faim. Pour pousser les pauvres à travailler, nul besoin de les y contraindre par la loi. Cela «donne trop de peine, exige trop de violence, et fait trop de bruit ; la faim au contraire est non seulement une pression paisible, silencieuse et incessante, mais, étant le mobile le plus naturel du travail et de l'industrie, elle provoque aussi les efforts les plus puissants¹⁰⁰». L'esclave, lui, «doit être forcé à travailler, tandis que l'homme libre doit être laissé à son propre jugement et à sa discrétion». Précieux document pour une généalogie de la morale libérale : où l'on apprend que sa conception de la «liberté» présuppose le couperet de la misère, et que la destruction des formes instituées de solidarité sociale est la condition d'émergence pour la figure du «travailleur volontaire¹⁰¹».

Dans l'après-guerre cependant, on avait sincèrement pu croire ces anciens schémas révolus. Si, dans les phases antérieures du capitalisme, l'insécurité sociale avait pu être considérée comme étant «utile, car elle poussait les gens [...] à travailler de leur mieux et le plus efficacement possible¹⁰²», en revanche, à «l'ère de l'opulence», estimait Galbraith en 1959, il est devenu clair qu'«un niveau élevé de sécurité est essentiel à une production maximum¹⁰³». Les allocations-chômage, par exemple, loin d'entraîner un relâchement de l'activité, jouent à l'évidence un rôle essentiel pour stabiliser l'économie en soutenant la demande.

Or, à la faveur d'un nouveau mouvement de balancier, c'est ce consensus qui est remis en cause au début des années 1970. Ce à quoi certains entendent alors revenir, c'est à des sociétés de l'insécurité sociale. «Les politiques gouvernementales de plein-emploi, écrit en 1971 Gilbert Burck dans *Fortune*, ont pratiquement éteint les vieilles peurs de se retrouver sans emploi pour de longues périodes. L'assurance-chômage, combinée aux autres amortisseurs mis en place par une société bien intentionnée, encourage les grèves, permettant aux grévistes de jouir d'un confort relatif en attendant que l'employeur capitule¹⁰⁴.» D'où le programme : démanteler ces «amortisseurs» afin de raviver les «vieilles peurs» qu'ils avaient fini par étouffer.

Comment discipliner les travailleurs ? La première option, était, on l'a vu, d'exacerber le pouvoir disciplinaire, au risque de contre-effets. La seconde, celle que proposaient les réformateurs managériaux, consistait à introduire des formes de participation à des fins d'autodiscipline. «Les initiatives managériales pour "humaniser" le travail, analyse Stephen Marglin, se conçoivent en général comme une réponse à l'accroissement des coûts de

main-d'œuvre lié à l'indiscipline, elle-même due à la prospérité¹⁰⁵ – mais ce genre de beaux projets dépérit dès que le chômage redevient d'actualité.

Une troisième perspective apparaît alors : pour discipliner au-dedans, laisser jouer à plein l'insécurité économique et sociale au-dehors. Si les gens continuent à travailler dans des conditions que pourtant ils détestent, explique l'ouvrier militant John Lippert à la fin des années 1970, à un moment où le retournement de la conjoncture se fait déjà sentir, ce n'est pas « à cause du contrôle interne que la compagnie aurait sur les travailleurs. Le contrôle est davantage externe : les privations économiques seraient trop sévères si les travailleurs faisaient ce que leur instinct leur intime : quitter cet endroit pour ne jamais y remettre les pieds¹⁰⁶. »

La discipline ne s'impose pas de la même façon dans des institutions fermées, celles que l'on ne peut quitter que par évasion, du type prison, et dans des institutions ouvertes, celles dont on peut toujours démissionner, du type entreprise. Dans les premières, la discipline règne en vase clos, en empêchant les sujets de partir, dans les secondes, elle fonctionne au contraire en les menaçant d'une expulsion forcée. D'un côté l'enfermement, de l'autre le licenciement. Dans des institutions que les sujets sont « libres » de quitter, les rigueurs du pouvoir disciplinaire interne ne peuvent pas suffire à obtenir leur docilité. Cela requiert en outre, à défaut de motivation positive suffisante, l'incitation négative d'effets disciplinants externes. La notion se dédouble. Il n'y a pas une seule discipline, mais au moins deux : un pouvoir disciplinaire au-dedans et une pression disciplinante au-dehors, dans un schéma où l'intensité de la seconde détermine le degré de la soumission tendancielle au premier¹⁰⁷.

Les générations qui sont nées après 1973, celles qui ont grandi à l'ère de « la crise » perpétuelle, ont intériorisé, l'une après l'autre, l'idée que chacune vivrait globalement moins bien que la précédente. Elles ont réappris à avoir peur. Un retournement historique qui pourrait aussi se lire comme une sorte de psychothérapie de groupe, une rééducation de masse à la « tolérance à la frustration ».

Il est rare que des gens du même métier se trouvent réunis, fût-ce pour quelque partie de plaisir ou pour se distraire, sans que la conversation finisse par quelque conspiration contre le public, ou par quelque machination pour faire hausser les prix. Il est impossible, à la vérité, d'empêcher ces réunions par une loi qui puisse s'exécuter, ou qui soit compatible avec la liberté et la justice¹⁰⁸.

Adam Smith

« Le pays ne peut pas se payer le luxe de céder aux revendications du travail », titre *Business Week* en avril 1970 : « le nouveau militantisme syndical pourrait faire monter les salaires en flèche et alimenter une inflation galopante¹⁰⁹ ». Le magazine dénonce une quasi-mainmise des syndicats sur l'économie : « le fonctionnement d'une société démocratique implique qu'aucun groupe ne puisse accumuler en son sein un pouvoir tel qu'il lui permette de dicter sa loi. [...] La négociation collective relève-t-elle encore de la négociation, ou bien s'est-elle plutôt transformée en une sorte de chantage exercé par les syndicats¹¹⁰ ? »

« Le plus grave problème économique auquel fait face le monde occidental au début des années 1970, prétend de même Gilbert Burck dans *Fortune*, est celui de l'inflation liée aux coûts induits par des hausses de salaires excessives. [...] Le phénomène est partout le même dans le monde occidental : les organisations de travailleurs sont en train d'aller trop loin¹¹¹. »

Mais le constat était paradoxal car en même temps que l'on dénonçait l'abus de pouvoir des syndicats, on s'inquiétait aussi d'une perte d'autorité de leur part. Les directions syndicales, signalait Richard Armstrong dans *Fortune*, ne paraissent plus à même de contrôler une base « à l'état d'esprit avide et rebelle¹¹² », de plus en plus manifestement emportée par « une vague montante de colère et de révolte contre le management, contre ses propres leaders, et très largement aussi contre la société elle-même¹¹³ ».

De moins en moins capables de tenir leurs troupes, les directions syndicales ne semblent plus capables de remplir leur rôle de pacification sociale. « Les leaders syndicaux vieillissants ont-ils perdu la main¹¹⁴ ? » Eux aussi, en somme, seraient confrontés à une crise de gouvernabilité. À présent, regrette un cadre de

main-d'œuvre lié à l'indiscipline, elle-même due à la prospérité¹⁰⁵ – mais ce genre de beaux projets dépérit dès que le chômage redevient d'actualité.

Une troisième perspective apparaît alors : pour discipliner au-dedans, laisser jouer à plein l'insécurité économique et sociale au-dehors. Si les gens continuent à travailler dans des conditions que pourtant ils détestent, explique l'ouvrier militant John Lippert à la fin des années 1970, à un moment où le retournement de la conjoncture se fait déjà sentir, ce n'est pas « à cause du contrôle interne que la compagnie aurait sur les travailleurs. Le contrôle est davantage externe : les privations économiques seraient trop sévères si les travailleurs faisaient ce que leur instinct leur intime : quitter cet endroit pour ne jamais y remettre les pieds¹⁰⁶. »

La discipline ne s'impose pas de la même façon dans des institutions fermées, celles que l'on ne peut quitter que par évasion, du type prison, et dans des institutions ouvertes, celles dont on peut toujours démissionner, du type entreprise. Dans les premières, la discipline règne en vase clos, en empêchant les sujets de partir, dans les secondes, elle fonctionne au contraire en les menaçant d'une expulsion forcée. D'un côté l'enfermement, de l'autre le licenciement. Dans des institutions que les sujets sont « libres » de quitter, les rigueurs du pouvoir disciplinaire interne ne peuvent pas suffire à obtenir leur docilité. Cela requiert en outre, à défaut de motivation positive suffisante, l'incitation négative d'effets disciplinants externes. La notion se dédouble. Il n'y a pas une seule discipline, mais au moins deux : un pouvoir disciplinaire au-dedans et une pression disciplinante au-dehors, dans un schéma où l'intensité de la seconde détermine le degré de la soumission tendancielle au premier¹⁰⁷.

Les générations qui sont nées après 1973, celles qui ont grandi à l'ère de « la crise » perpétuelle, ont intériorisé, l'une après l'autre, l'idée que chacune vivrait globalement moins bien que la précédente. Elles ont réappris à avoir peur. Un retournement historique qui pourrait aussi se lire comme une sorte de psychothérapie de groupe, une rééducation de masse à la « tolérance à la frustration ».

Il est rare que des gens du même métier se trouvent réunis, fût-ce pour quelque partie de plaisir ou pour se distraire, sans que la conversation finisse par quelque conspiration contre le public, ou par quelque machination pour faire hausser les prix. Il est impossible, à la vérité, d'empêcher ces réunions par une loi qui puisse s'exécuter, ou qui soit compatible avec la liberté et la justice¹⁰⁸.

Adam Smith

« Le pays ne peut pas se payer le luxe de céder aux revendications du travail », titre *Business Week* en avril 1970 : « le nouveau militantisme syndical pourrait faire monter les salaires en flèche et alimenter une inflation galopante¹⁰⁹ ». Le magazine dénonce une quasi-mainmise des syndicats sur l'économie : « le fonctionnement d'une société démocratique implique qu'aucun groupe ne puisse accumuler en son sein un pouvoir tel qu'il lui permette de dicter sa loi. [...] La négociation collective relève-t-elle encore de la négociation, ou bien s'est-elle plutôt transformée en une sorte de chantage exercé par les syndicats¹¹⁰ ? »

« Le plus grave problème économique auquel fait face le monde occidental au début des années 1970, prétend de même Gilbert Burck dans *Fortune*, est celui de l'inflation liée aux coûts induits par des hausses de salaires excessives. [...] Le phénomène est partout le même dans le monde occidental : les organisations de travailleurs sont en train d'aller trop loin¹¹¹. »

Mais le constat était paradoxal car en même temps que l'on dénonçait l'abus de pouvoir des syndicats, on s'inquiétait aussi d'une perte d'autorité de leur part. Les directions syndicales, signalait Richard Armstrong dans *Fortune*, ne paraissent plus à même de contrôler une base « à l'état d'esprit avide et rebelle¹¹² », de plus en plus manifestement emportée par « une vague montante de colère et de révolte contre le management, contre ses propres leaders, et très largement aussi contre la société elle-même¹¹³ ».

De moins en moins capables de tenir leurs troupes, les directions syndicales ne semblent plus capables de remplir leur rôle de pacification sociale. « Les leaders syndicaux vieillissants ont-ils perdu la main¹¹⁴ ? » Eux aussi, en somme, seraient confrontés à une crise de gouvernabilité. À présent, regrette un cadre de