

Entreprises : mais comment peut-on encore parler de luttes des classes ?

Je définis la lutte des classes comme la manifestation la plus visible de la contradiction principale entre classes sociales qui anime toute formation économique et sociale. C'est ainsi que peut être comprise la phrase du *Manifeste du Parti Communiste* : "L'histoire de toute société jusqu'à nos jours n'a été que l'histoire de luttes de classes". La contradiction principale oppose chez Marx deux classes ; mais on pourrait dire plus généralement qu'une autre contradiction, plus essentielle encore, oppose le niveau de développement des forces productives (matérielles et humaines) à l'état des rapports de production¹. On ne traitera pas cette question dans cette communication.

La lutte des classes est ici conçue comme la manifestation de la contradiction entre classes sociales et dans le capitalisme entre classe ouvrière et bourgeoisie. Cette affirmation doit être bien comprise : elle ne signifie pas que la lutte des classes mettrait en rapport, opposerait des classes qui lui sont pré-existantes. Bien au contraire, c'est le rapport de classes qui constitue les classes et celles-ci ne sauraient être envisagées autrement que dans leur rapport qui définit leurs caractéristiques principales. En particulier, c'est dans ce rapport de classes que se fait sentir la nécessité, pour la classe ouvrière d'abord, de se doter d'une conscience de classe qui lui permette d'améliorer ses positions dans la lutte des classes : toute l'histoire du marxisme a été celle de la tentative de donner à la classe ouvrière cette conscience de classe. Les moments de l'histoire où elle y parvint ont été ceux de conflits ouverts, profonds avec des grèves, des affrontements et les révolutions que l'on sait. D'où la confusion que l'on fait d'ordinaire entre lutte des classes et mouvement sociaux, conflits, etc.

Pour analyser finement l'état des luttes de classes dans l'entreprise, il nous faut dissocier celles-ci des seules formes les plus visibles qu'elles peuvent revêtir (grèves, manifestations...). En effet, si la contradiction entre classes sociales demeure, avec son corollaire la lutte des classes, les formes peuvent être extrêmement variées, allant de la manifestation violente (avec destruction de biens et agressions physiques de personnes) à la résistance douce (freinages divers, non-qualité...) en passant par le sabotage ouvert ou camouflé derrière des événements techniques, etc. Autrement

¹ Cf. à ce propos J.-Pierre Durand, *La Sociologie de Marx*, La Découverte, coll. "Repères", 1995.

dit, la lutte des classes peut se perpétuer sans être manifeste, sans être vue : elle n'en est pas pour autant réelle et coûteuse pour l'entrepreneur. Ce point est central si l'on ne veut pas conclure trop vite que la lutte des classes est terminée - ce qu'aucun entrepreneur ne conclut - à la différence des nombreux commentateurs qui confondent phénomènes visibles et réalité.

Par ailleurs, les formes d'expression de la lutte des classes dans l'entreprise se transforment d'autant que les classes et les rapports de classes se sont profondément modifiés durant le dernier demi-siècle. Dans ce "brouillage des classes" on assiste non seulement à l'exacerbation d'une polarisation sociale, mais à son camouflage par le développement des "classes moyennes" : il s'ensuit une confusion des identités qui limite d'autant l'émergence de consciences de classes. Dans l'entreprise, la multiplication des segments de la classe ouvrière, le développement des employés, puis l'omnipotence des cadres et des ingénieurs et enfin la perte de repères pour l'encadrement et les techniciens en particulier, complexifient l'expression de la lutte des classes. Les alliances et les conflits peuvent à la fois être analysés comme des *réfractions* de la lutte des classes entre capital et salariat ou être repérés comme des luttes d'influences ou des divergences d'intérêts corporatistes largement *autonomes* de la première.

Mais ce n'est pas tout, l'historiographie du mouvement ouvrier tend à penser la lutte des classes à travers ses victimes, les mouvements sociaux et les initiatives qu'il prend contre l'adversaire de classe. Les décisions, les pratiques des employeurs, sont souvent présentées comme des réactions aux initiatives ouvrières (syndicales et politiques). Cette présentation était d'autant plus recevable que le mouvement ouvrier se donnait les moyens de faire émerger une conscience de classe, c'est-à-dire d'ériger en classe la classe ouvrière.

En est-il ainsi aujourd'hui ? L'initiative n'est-elle pas plus que jamais de l'autre côté, du côté des employeurs ? La conscience de classe n'a-t-elle pas changé de camp ? La lutte des classes, expression d'une contradiction plus fondamentale, n'a-t-elle pas lieu d'abord à l'initiative des employeurs face à des salariés disposant de moyens de défense et de résistance de plus en plus restreints ?

Dans un premier temps, je mettrai en évidence la nature des réponses du capital à la crise d'accumulation qu'il subit, en montrant combien la marge de manoeuvre des salariés est étroite. Puis, je caractériserai la relation salariale qui se met en place sous nos yeux avec la décentralisation des négociations salariales et la place croissante de l'individualisation salariale. Enfin, j'expliquerai le malaise syndical et le rebondissement de la revendication salariale.

Crise de l'accumulation et "nouveau modèle productif"

Pour comprendre l'état de la lutte des classes dans l'entreprise aujourd'hui, il nous faut partir de la situation économique et sociale. Laquelle se caractérise par une crise de l'accumulation du capital depuis 1975 qui ressemble, à bien des égards, à celle de 1929, même si ses effets sont différents parce que l'on a appris à maîtriser les mécanismes monétaires et financiers. Pour répondre à cette profonde crise survenue après trente années d'expansion du capitalisme², les directions d'entreprises, en tant que représentantes des intérêts des propriétaires du capital, s'activent dans au moins quatre directions³ :

- elles étendent leurs activités vers de nouvelles populations, d'où le phénomène de *mondialisation* de l'économie aujourd'hui largement décrit ;
- elles organisent d'abord et tentent ensuite de bénéficier de la déréglementation de la concurrence : les firmes qui, les premières, sont les mieux préparées à affronter une concurrence quasiment sans règles, font disparaître les autres et accaparent leurs parts de marché (exemple du transport aérien aux Etats-Unis et aujourd'hui en Europe ; cas actuel des télécommunications). Dans la déréglementation des coûts, la déréglementation de l'emploi occupe une part importante (réduction des salaires et surtout du nombre d'emplois, en particulier dans les entreprises et les services publics) ;

² Voir, sur la nature de cette crise, ses causes et ses solutions : Robert Boyer et Jean-Pierre Durand, *L'Après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

³ Je ne traiterai pas ici des dérives vers la financiarisation de l'économie mondiale qui est à la fois une solution provisoire à la crise de l'accumulation pour quelques entreprises et son approfondissement d'une façon plus générale comme l'ont montré les éclatements successifs des "bulles financières" japonaise et américaine.

- elles réduisent leurs coûts de fonctionnement principalement en adaptant immédiatement leurs capacités de production à la demande : d'où la *suppression massive d'emplois* et la *flexibilité* de l'emploi recherchée pour les salariés maintenus dans leurs postes ;
- elles accroissent l'efficacité des investissements afin d'abaisser les coûts de production, d'améliorer la qualité des produits et d'augmenter leur variété (autant d'éléments qui favorisent la position d'un offreur dans une situation de concurrence exacerbée) : d'où une *rationalisation croissante* dans l'utilisation du capital et *dans l'utilisation du travail*. Cette dernière signifie un accroissement du temps d'activité producteur de valeur ajoutée durant la journée de travail de chaque salarié (autrement dit, moins de temps morts) ; c'est aussi une augmentation des cadences et des rythmes de travail pendant ces temps d'activités.

Les deux derniers types de pratiques patronales se renforcent mutuellement : la résistance des salariés, face à une intensification du travail, est d'autant plus faible que le risque de perdre son emploi par "compression des effectifs" est grand. Autrement dit, tout se passe comme si les salariés, dans l'ensemble, acceptaient facilement la nouvelle donne. Ici, on le voit, le rapport entre employeurs et salariés a tourné, en particulier grâce à la crise de l'accumulation du capital, à l'avantage des premiers : sans tambours ni trompettes les employeurs, et en dernière analyse le capital, ont repris l'initiative dans l'entreprise. Ils y ont été largement aidés par une transformation en profondeur de l'organisation de la production des biens et des services, à savoir la *généralisation du flux tendu*.

Il s'agit, à l'origine, d'une réponse de Toyota à un problème spécifique au Japon d'après guerre : comment faire des bénéfices sur une production de petites séries ? T. Ohno eut l'idée de remplacer la fabrication en grande série de pièces qui étaient ensuite manipulées et stockées à grand frais (immobilisation de capital, nécessité de grandes surfaces, etc.), par la production en petits lots des seules pièces dont on avait réellement besoin (d'où la notion de "pilotage par l'aval"). Ce système économique, du point de vue du capital, *met la matière en mouvement permanent* ainsi que les hommes qui accompagnent le mouvement de la matière : il s'agit, d'une certaine manière, de la généralisation à l'ensemble de la production (fonderie, forge, usinage, presse, soudure...) du principe du convoyeur d'Henry Ford, appliqué alors au seul montage final des automobiles.

Ce principe du *flux tendu* est tout autant applicable aux activités de conception, de distribution, qu'à l'ensemble des services (banques, assurances...) : il est universel. Il tend à se généraliser depuis le début des années 80 à l'ensemble de l'économie parce que ses vertus sont multiples du point de vue des employeurs dans leurs rapports aux salariés.

L'intérêt des employeurs pour le "flux tendu"

En premier lieu, le flux tendu contraint les salariés en général et les opérateurs à plus de *rigueur*. En effet, puisqu'il n'y a plus - ou presque plus - de stocks entre les phases de fabrication, si un seul maillon s'arrête ou produit des pièces de mauvaise qualité inutilisables en aval, tout le processus aval s'arrête, bloquant par la suite les autres processus de fabrication amont qui ne trouvent plus de débouchés. Autrement dit, aucun maillon n'a droit à l'erreur car il court le risque de pénaliser la totalité de la production : le système désigne le responsable de l'arrêt général parce qu'il produit de la non-qualité ou qu'il ne parvient pas à suivre le rythme général. D'où une pression constante du système dans son entier sur chacun des salariés pour, d'une part, qu'il ne s'arrête pas de produire (ou que sa machine ne s'arrête pas de fabriquer) et, d'autre part, que tous ses produits soient de bonne qualité du premier coup.

Afin de réaliser ce défi, les directions d'entreprises mettent en oeuvre toute une batterie de méthodes pour obtenir la qualité requise (*Total Quality Management*), pour développer l'esprit d'une maintenance productive (*Total Productive Maintenance*) ou pour améliorer en permanence le système socio-technique de production (suggestions ou bien *Kaizen*, qui signifie littéralement "bonification"). Ces méthodes, pour la plupart issues du Japon, puis adoptées par des consultants américains et européens, ont d'abord un objectif fonctionnel : accroître les performances de l'appareil productif par sa fiabilisation, en mobilisant l'attention et la rigueur des opérateurs. Pour y parvenir, ces méthodes mobilisent les savoirs cachés que les opérateurs refusaient jusqu'à maintenant de livrer à l'encadrement ou à la direction de l'entreprise : ce qui était considéré jusqu'alors comme propriété privée de l'ouvrier ou de l'opérateur (et qu'il mettait en oeuvre pour le bon fonctionnement de l'entreprise, mais dont la publicité se heurtait à toutes sortes de résistances, en particulier par crainte de voir ces informations et connaissances se retourner

contre lui à travers une augmentation des cadences par exemple) devient publique à travers la formalisation des qualifications et savoirs tacites et à travers leur objectivation sur des fiches techniques ou dans des suivis informatisés de production.

Le deuxième objectif de ces méthodes d'amélioration de l'appareil productif, étroitement lié à cette livraison des savoirs cachés à l'encadrement, est l'intégration sociale des opérateurs dans l'atelier⁴ ou le bureau : en résolvant avec d'autres agents de l'entreprise (ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise...) des problèmes propres à leur segment de fabrication, ils sont peu à peu amenés à partager leurs objectifs et à faire leurs les objectifs de la direction de l'entreprise. Se trouve ainsi renforcée la cohésion sociale du groupe, de l'atelier ou du bureau, au cours de ce processus de *mobilisation de la subjectivité* des salariés : c'est là une des grandes différences entre ce "nouveau modèle productif" et le taylorisme traditionnel qui demandait au travailleur d'exécution de laisser sa subjectivité à l'entrée de l'usine (ce qui ne signifie pas que le taylorisme soit aboli comme nombre de commentateurs y ont trop vite conclu).

Il existe donc, au-delà des seuls objectifs utilitaires de la mobilisation de la subjectivité des salariés, une véritable *fonction idéologique* de ces méthodes qui visent à fonder sur des pratiques les thèses de la cohésion sociale et de la convergence des intérêts direction/salariés. L'affirmation de Louis Althusser selon laquelle "il n'y a pas d'idéologie sans pratique" trouve ici son illustration : les méthodes décrites ci-dessus favorisent la convergence des points de vue (organisation *communautaire* de l'entreprise contre les concurrents, pour la survie, etc.) et masquent ou font oublier les divergences et les contradictions (par exemple sur le partage des gains de productivité ou sur les orientations stratégiques). Plus encore, on peut montrer, à la suite de Michael Burawoy⁵, que les règles imposées sont réinterprétées, transformées et que les opérateurs inventent de nouveaux jeux sociaux qui leur rendent acceptable et vivables les contraintes de la production : ici la réinterprétation et la création de nouvelles règles micro-sociales deviennent plus importantes que le jeu lui-même ou que les règles imposées, masquant par là les rapports de production et organisant le *consentement* des salariés d'exécution. Pour toutes ces raisons, les

⁴ Cf. Koïchi Shimizu "Kaizen et gestion du travail chez Toyota Motor et Toyota Motor Kyushu : un problème dans la trajectoire de Toyota", *Actes du GERPISA*, n° 8, Université d'Evry, 1995.

⁵ Michael Burawoy, *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1979.

directions d'entreprises tirent bénéfice de ces méthodes d'amélioration de l'appareil productif, non seulement à travers des objectifs fonctionnels, mais aussi à travers des objectifs subjectifs qui cristallisent l'intérêt des opérateurs sur leur travail quotidien et sur les objectifs de l'entreprise. Mais ce n'est pas tout.

En second lieu, le flux tendu impose un rythme de travail à l'opérateur, qu'il travaille directement sur la matière (son activité est cadencée par la vitesse du flux lui-même) ou qu'il n'intervienne que sur les pannes et sur les dérives : là ce sont ces aléas ou ces "événements" qui rythment son activité, mais il est tenu de réparer et de remettre en route dans les meilleurs délais. C'est ici la force du flux : à partir du moment où l'on en a accepté le principe - mais peut-on faire autrement ?⁶ - il organise le travail et l'activité immédiate des hommes.

Du point de vue de la gestion des hommes, le principe du flux est bien supérieur à l'intervention traditionnelle des agents de maîtrise surveillant et contraignant le travail des ouvriers. La relation agent de maîtrise/ouvrier était toujours sujette à débats et à conflits en raison des imperfections et de la subjectivité humaines. Le principe du flux s'affirme comme neutre, indépendant des rapports sociaux, "naturel" et bien souvent intégré par l'opérateur lui-même. Cette "naturalisation" de la mise au travail et des rapports de production possède une efficacité bien plus grande que le système précédent. De plus, elle permet un raccourcissement de la ligne hiérarchique, réduisant ainsi le nombre d'emplois indirects⁷. Enfin - raison de plus pour réduire l'intervention de la maîtrise - le principe du flux tendu pousse les collègues et les pairs à l'intérieur de chaque groupe de travail, à intervenir auprès de celui qui serait trop souvent absent, pas assez efficace ou trop peu mobilisé, pour qu'il change ses pratiques et adopte un comportement "normal" semblable à ses pairs. Là aussi, cohésion du groupe et intégration des normes se marient pour la plus grande efficacité productive possible.

⁶ Dans certaines usines, là où le syndicalisme reste puissant, on se trouve en face d'un certain compromis : le principe du flux tendu est accepté par tous, mais la direction n'est pas parvenue à imposer le *travail en continu* (pas d'arrêt des machines durant les changements d'équipes ou durant les repas).

⁷ Toutefois, cette réduction du nombre d'agents de maîtrise, avantageux dans l'immédiat pour les directions, a un effet pervers : il limite d'autant les perspectives et les chances de promotion des agents d'exécution, donc peut les démobiliser.

Le principe du flux tendu ne s'applique pas qu'au secteur industriel, loin s'en faut. D'une part, parce que activités industrielles et activités de services sont aujourd'hui tellement imbriquées que l'on ne sait plus toujours bien les différencier et, d'autre part, parce que les méthodes d'organisation du travail et de "gestion des ressources humaines" passent facilement des unes aux autres. J'en veux pour preuve la notion de *relations fournisseurs-clients* ou *d'activités orientées-clients* qui, issues du secteur des services, sont aujourd'hui diffusées dans toute l'industrie pour caractériser les responsabilités de livraison de qualité et de juste à temps d'un segment productif à un autre, dans le cadre du flux tendu.

On peut aussi prendre l'exemple du "management de service" ou de la "qualité de service"⁸ qui définissent la qualité d'un service fourni à un client-déjà-là (c'est la définition de l'activité de service par rapport à l'industrie dont le client est loin) et qui se trouve aussi appliqué dans l'industrie puisqu'à travers le flux tendu et l'absence de stock, le client est là aussi, déjà-là.

Le principe du flux tendu régit l'activité des banques et des assurances qui encaissent le plus rapidement possible leurs effets financiers ou dont la vitesse d'intervention est un argument commercial. Les systèmes de distribution du courrier ou les messageries ont toujours travaillé en flux, mais aujourd'hui le flux est tendu, en particulier en raison de la déréglementation qui sévit dans ce secteur. Pour les mêmes raisons de concurrence et de réduction des coûts des stocks, la grande distribution n'est pensée qu'en terme de flux tendu. On pourrait multiplier les exemples pour prouver que ce dernier tend à organiser l'ensemble des activités économiques aujourd'hui.

Or, pour toutes les raisons que nous avons avancées ci-dessus, le flux tendu introduit un nouveau déséquilibre dans la relation entre employeurs et salariés d'exécution : l'initiative est uniquement du côté des employeurs et ceux-ci peuvent, presque à loisir, régler la vitesse du flux et y affecter le nombre de salariés qu'ils souhaitent : la crainte de perdre son emploi⁹ contraint à accepter le principe du flux tendu tandis que celui-ci détermine intrinsèquement les conditions de son

⁸ Richard Normann, *Service Management. Strategy and leadership in Service Business*, Chichester (UK), Wiley, 1984.

⁹ Comme on le sait, plus de 60 % des emplois aujourd'hui créés, sont des emplois à contrat à durée déterminée que les employeurs régissent à leur guise.

fonctionnement, c'est-à-dire les conditions d'activité des salariés qui en dépendent et qui le servent.

Face à la complexité de la mise en oeuvre du flux tendu et face à sa fragilité, nombre de consultants, de commentateurs, voire de chercheurs, ont insisté sur les transformations positives de l'organisation du travail qu'il engendrait. En parlant d'"entreprise intelligente", de "mobilisation de l'intelligence", d'"entreprise du 3ème type", ils mettent en avant la nécessité d'accroître la circulation de l'information, d'augmenter les qualifications des salariés, y compris d'exécution, etc. En particulier, ces auteurs mettent l'accent sur l'enrichissement des tâches, l'accroissement de l'autonomie ouvrière et l'élargissement du champ d'activité des opérateurs : par exemple, une partie des tâches de planning, d'approvisionnement, de contrôle de qualité, de fiabilisation, de suivi de production, etc. est aujourd'hui effectuée par ces opérateurs.

Loin de moi l'idée de contester ces transformations qui permettent aux opérateurs qui l'acceptent ou qui le souhaitent, d'exercer un travail plus intéressant et plus gratifiant. Mais ceci se déroule, me semble-t-il, dans une structure organisationnelle et dans des relations de pouvoir qui n'ont pas fondamentalement changé : c'est la complexité et la fragilité nouvelles des systèmes productifs (il faudrait aussi parler longuement du rôle des technologies de l'information dans cette évolution) qui conduisent à ces transformations plus qu'une révolution du paradigme productif hérité de Taylor¹⁰. L'accroissement généralisé des qualifications et le partage de l'information ne s'accompagnent pas d'une "démocratisation" du système industriel : ils ont toujours lieu dans le cadre d'une division du travail entre ceux qui conçoivent et organisent le travail et ceux qui l'exécutent. Mieux encore, cette division du travail caractérise aujourd'hui le travail intellectuel et l'on trouve dans les bureaux d'étude ou dans le développement des logiciels, cette organisation du travail taylorienne dont on ne cesse de clamer la disparition.

Parallèlement, l'appareil productif, loin de s'acheminer vers une égalitarisation des situations des salariés, tend à se segmenter de plus en plus nettement entre un noyau (quelquefois assez large) et sa périphérie : on retrouve cette segmentation d'une part entre grandes firmes donneurs d'ordres et sous-traitants et, d'autre part, à l'intérieur des firmes elles-mêmes. Le noyau de salariés hautement

¹⁰ Cf. R. Boyer et J.P. Durand, op. cité.

qualifiés dispose d'une sécurité de l'emploi avec des salaires plus élevés que la moyenne et un taux de syndicalisation en général relativement faible : en raison de la fragilisation de cette organisation productive, toutes les dispositions sont prises pour que l'intégration des salariés du noyau aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, soit maximale. A l'opposé, les salariés de la périphérie (à commencer par ceux des firmes sous-traitantes, en dehors de leur propre noyau dur) sont moins qualifiés, plus interchangeables (cf. la fameuse *polyvalence*) et surtout disposent de contrats à durée déterminée, voire de missions d'intérimaires. En raison de leur situation précaire, ils ne sont - et c'est là un paradoxe - que très peu syndiqués. Ainsi, par une suite de "techniques" organisationnelles successives, le rapport de forces entre employeurs et salariés se trouve déséquilibré : des opérateurs aux statuts précaires, peu syndiqués, sont largement contraints d'accepter les conditions de travail et de salaires qu'on leur offre tandis que des ouvriers qualifiés, mieux rémunérés, à l'emploi stable, sont chargés d'assumer la continuité de la production. C'est sur eux, désormais, que se joue le rapport capital/travail : d'une part, ils sont au noeud de la production (et peuvent donc la stopper ou la ralentir), mais, d'autre part, parce qu'ils sont trop nombreux et que le capital cherche en permanence à limiter les coûts salariaux, les directions d'entreprises ne peuvent s'assurer totalement de leur loyauté ; ils sont le maillon faible des rapports capital/travail.

Nous sommes dans un jeu d'équilibre permanent entre délégation de confiance¹¹ et contrôle social de la direction envers ce noyau large d'ouvriers qualifiés et de techniciens, équilibre qui dépend largement de la qualité de la *relation salariale* dans l'entreprise.

Changement de nature de la relation salariale

Jusqu'au début des années 80, les négociations salariales étaient plutôt centralisées (au moins au niveau de la branche). L'évolution de celles-ci vers l'entreprise, puis l'individualisation du salaire et enfin la mise en oeuvre de méthodes technico-organisationnelles (TQM, TPM, Kaizen...) visant à accroître l'implication des salariés, m'ont conduit à utiliser un nouveau concept rendant compte de cette nouvelle situation : celui de *relation salariale*.

¹¹ Cf. Danièle Linhart, *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Le Seuil, 1991.

Ce concept définit le champ des rapports qu'entretiennent les diverses rémunérations que reçoit le salarié (salaire, primes, gratifications symboliques, satisfaction au travail, reconnaissance sociale, etc.) et la quantité et/ou la qualité du travail qu'il fournit en échange (avec son degré d'implication ou de réserve dans le travail, sa loyauté ou sa résistance vis-à-vis de l'employeur, etc.). Sont donc inclus dans la relation salariale¹² :

- les relations professionnelles en tant qu'elles fixent le niveau général des salaires et le climat social ;
- l'organisation du travail proprement dite qui comprend les tâches à effectuer, les relations de travail avec ses pairs et l'environnement technique et social en tant que résultat de la division du travail dans l'entreprise (par exemple travail en groupe, intégration de tâches non productives dans la fonction d'opérateur);
- les fonctions de l'encadrement (pratiques hiérarchiques en particulier) et la manière dont celui-ci les assume ;
- les modes d'implication des salariés tels qu'ils ont été énoncés ci-dessus;
- les interventions syndicales dans l'organisation du travail et dans la politique des revenus.

L'une des transformations radicales de ces deux dernières décennies, que ce soit dans les pays à forte tradition syndicale (Suède¹³, Allemagne...) ou ailleurs, réside dans la fin des négociations salariales centralisées et dans l'accroissement de la part individuelle du salaire. Qu'on l'accepte ou non, cette évolution montre la puissance de l'initiative patronale ou plus généralement comment le capital résoud (partiellement) la crise de l'accumulation de façon unilatérale en mettant fin à cette négociation centralisée qui lui était devenue défavorable et en la remplaçant par des négociations par branches et/ou par entreprises, qui affaiblissent les positions des syndicats, donc des salariés.

Tout en soulignant que le cercle vertueux fordien est bel et bien brisé, cette évolution ne le remplace pas par un autre cercle vertueux et fait peser sur le salariat le poids de la résolution

¹² La relation salariale apparaît ainsi comme un élément micro-social d'une théorie plus générale revisitée du rapport salarial.

¹³ Cf. sur la politique patronale de décentralisation de la négociation salariale : J.P. Durand (dir.), *La fin du modèle suédois*, Paris, Syros, 1994.

partielle de la crise : par là, il s'agit d'une manifestation sourde de la lutte des classes, la classe ouvrière et plus généralement le salariat n'ayant pas les moyens de répondre à l'initiative du capital.

L'individualisation du salaire constitue une autre initiative unilatérale des employeurs puisqu'elle vise à mieux rémunérer les salariés les plus loyaux et les plus dévoués envers l'entreprise. D'une certaine façon, il s'agit là de l'organisation consciente de la concurrence entre salariés, comme elle existait au XIX^{ème} siècle avant que les associations ouvrières et les syndicats n'existent pour empêcher cette concurrence entre ouvriers en organisant leur solidarité. Nombre d'observateurs ont craint que cette concurrence aille à l'encontre du caractère collectif de plus en plus développé du travail et attendent avec impatience que la contradiction éclate au grand jour.

En fait, il apparaît que la concurrence est organisée dans certaines limites et ne contredit pas le caractère collectif du travail quotidien. Par exemple, au Japon comme dans certaines firmes européennes, les grilles d'évaluation personnelles comportent une rubrique estimant les capacités individuelles de l'agent à travailler en groupe. Au Japon, où tous les salariés, y compris les ouvriers, sont évalués deux fois par an, les directions du personnel adressent aux évaluateurs des consignes de notation qui prévoient que seule une minorité (5 % en général) peut se situer tout en haut ou tout en bas de l'échelle, tandis qu'entre 40 et 60 % doivent se situer à la moyenne, le reste étant également réparti dans les interstices.

En Europe et en France, la concurrence est organisée, mais aussi limitée pragmatiquement : l'agent de maîtrise doit à la fois récompenser les meilleurs de ses agents tout en développant la cohésion du groupe car c'est en partie sur ce dernier résultat qu'il est lui-même évalué. Ainsi, l'individualisation des salaires n'organise pas une concurrence systématique car l'entreprise ou le corps social des salariés ont instauré des limites. Elle organise l'émulation entre salariés tandis que la plupart des syndicalistes ont du mal à la contrer puisque leurs revendications ont longtemps porté sur la reconnaissance de la qualification et de la valeur de chacun en vue d'améliorer son salaire.

Syndicalisme et lutte des classes

En tant que force sociale organisée pour défendre les intérêts des salariés, le syndicalisme se trouve confronté à trois situations traditionnelles (la répression antisyndicale, les suppressions d'emplois, l'organisation de la revendication salariale) auxquelles s'ajoute une préoccupation croissante : la participation à l'organisation du travail et la tentative patronale de l'associer à ses projets consensuels.

Que la lutte des classes passe par la tentation des employeurs d'affaiblir les syndicats en se débarrassant des militants les plus actifs, est aussi vieux que le syndicalisme lui-même. Que ce phénomène soit trop souvent nié ou tout simplement passé sous silence, est un signe des temps. Pourtant, ce sont, par exemple, plus de 30.000 licenciements de militants CGT, juridiquement "protégés", qui ont été prononcés entre 1975 et 1987¹⁴. Ce chiffre rappelle simplement que malgré les discours consensuels, les pratiques répressives demeurent pour ceux ou celles qui s'écartent de la voie que les directions ont tracée pour eux.

L'autre moyen de se débarrasser des militants les plus actifs est de les occuper de façon quasi-permanente dans des tâches de représentation de leur organisation ou des salariés dans une multitude d'organismes qui les éloignent de leurs collègues d'atelier ou de bureau. Quoique cela n'ait pas été le projet, les lois Auroux de 1982 ont largement participé à ce phénomène¹⁵ en *institutionnalisant* le syndicalisme. Nombre de responsables d'ateliers ou de services ne contrôlent pas les heures de délégation des syndicalistes, préférant les voir absents de leur lieu de travail plutôt qu'y organisant la contestation, les revendications et le mouvement social. Les confédérations syndicales ont pris conscience de ce danger qui éloigne les militants - et le syndicat - de leur base : elles appellent à un "syndicalisme de proximité" et prônent le retour sur le lieu de travail¹⁶. De leur côté, les militants, ou au moins une partie d'entre eux, préfèrent les activités de représentation où ils se positionnent à rang égal avec l'encadrement ou les directions, où ils élargissent leur champ de connaissance et d'intervention, plutôt que la routine du bureau ou de l'atelier.

¹⁴ Guy Groux et René Mouriaux, *La CGT. Crises et alternatives*, Paris, Economica, 1992, p. 82.

¹⁵ Cf. Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. "Repères", 1994.

¹⁶ Cf. Daniel Richter, "Ne pas rater le coche !" in J.Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, 1995.

L'enjeu de la participation à la gestion

Mais la transformation du rapport de classes ne s'arrête pas là : l'émergence d'un "nouveau modèle productif" —qui, rappelons-le, s'inscrit toujours dans le capitalisme— pourrait être l'occasion d'une expression plus large des salariés et du syndicalisme. L'accroissement des qualifications et la mobilisation de la subjectivité, qui caractérisent le nouveau taylorisme (ou le "taylorisme flexible") tel que je l'ai analysé précédemment, ouvrent des espaces de négociations pour améliorer les conditions de vie au travail, pour débattre de l'organisation du travail, pour y être plus respecté, pour créer des relations de pouvoir plus équilibrées avec la maîtrise et les services fonctionnels dirigeants. Bien sûr, pour les promoteurs du changement il ne s'agit pas de débattre des orientations de l'entreprise ni de sa stratégie (en particulier financière), ni même de sa politique salariale. Et l'une des raisons principales de l'échec du *management participatif*, tel qu'il fut pratiqué durant les années 80, réside dans cette équivoque qu'il a entretenue en ne précisant pas les limites du champ de la participation.

Aujourd'hui, malgré cet échec du management participatif, ou plutôt en raison de celui-ci, l'un des enjeux du rapport de classes reste la participation des salariés à la gestion des ateliers, des bureaux, des entreprises, mais aussi des services publics : quoique non porté au devant de la scène, le débat pour savoir où placer le curseur de la participation à la gestion occupe les esprits. Dans bien des entreprises la question des modalités d'évaluation des coûts, des choix techniques, des critères de gestion, etc. font l'objet de discussions animées, en particulier parmi les techniciens et les ingénieurs. Certains syndicats ouvriers tentent de relayer le débat sans toutefois y parvenir.

Il y a dans les démarches participatives ou dans les méthodes importées du Japon (TQM, Kaizen, qualité totale...) les germes potentiels d'une rébellion : en exigeant des salariés de "mobiliser leur intelligence" puis en leur distillant une formation et certaines informations économiques afin qu'ils s'intéressent aux coûts ou aux chiffrages des gains de productivité, les directions créent les conditions d'un renversement de situation à partir duquel les exécutants demandent à gérer et à gouverner. Ainsi, l'initiative patronale de la participation ne peut être interprétée de façon

univoque comme un succès conduisant à la cohésion sociale : des résistances, des tentatives (souvent syndicales) d'utiliser la participation pour retourner la situation existente¹⁷. Mais faut-il y voir une réponse des salariés à la hauteur de l'initiative patronale d'organiser la participation en vue de l'intégration sociale et de l'accroissement des gains de productivité (sans les partager) ? Je ne le pense pas : le retournement de la situation n'a pas lieu et si l'initiative patronale n'est pas sans réponse, l'avantage patronal demeure, sans grand contrepois.

Cette volonté d'intervenir dans l'organisation du travail et de la production ou de transformer les conditions quotidiennes de travail, est la raison pour laquelle IG Metall (syndicat allemand de la métallurgie) a officiellement accueilli favorablement le principe de la *lean production*¹⁸ dont l'objectif est de réduire massivement les coûts... en passant par l'amaigrissement (*lean*) des effectifs salariés. En acceptant la mise en oeuvre d'une stratégie qui ne correspond pas à la sienne, IG Metall espère élargir les espaces de négociations, repousser les contraintes et faire valoir son point de vue et cela à tous les niveaux des entreprises. On aperçoit ici l'évolution du modèle productif : le syndicat accepte un débat, une négociation à partir d'un principe qui lui est défavorable, en espérant modifier sa mise en oeuvre, donc ses effets, car il sait que de toute façon il sera appliqué : sa stratégie est l'acceptation pour gauchir et transformer une réforme néfaste dans son esprit, mais offrant des espaces participatifs, plutôt qu'un refus catégorique et une lutte frontale. Bien sûr, il s'agit de la situation en Allemagne avec des relations professionnelles spécifiques caractérisées par un puissant syndicalisme réformiste. Qu'en est-il en France ?

Les grands syndicats représentatifs, sauf FO, acceptent la nouvelle donne du modèle productif néo-taylorien dans ses dimensions participatives, principalement parce que le discours qui l'accompagne promet les débats et les ajustements organisationnels ou dans le travail que les syndicalistes revendiquent depuis plusieurs décennies. La CGT, et dans une moindre mesure la CFDT, disent utiliser ces ouvertures comme point d'appui pour faire avancer la démocratisation de la vie au travail. En même temps, l'intensité de la concurrence syndicale en France fait que toute acceptation du débat, de l'ouverture ou de propositions patronales de négociations par un syndicat, est trop souvent condamnée par l'autre comme une tendance à la "collaboration de

¹⁷ Jean Lojkin (dir.), *La CGT et l'intervention dans la gestion : stratégies et pratiques. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, CGT/CNRS/MIRE, 1995.

¹⁸ Siegfried Roth "IG Metall et la lean production" in *Le Syndicalisme au futur*, op. cit.

classe" et bientôt suivie d'enchères revendicatives. Ainsi, le syndicalisme français s'est enfermé à partir de cette concurrence effrénée dans un dilemme stratégique infernal : ou bien il revendique très fort, perd une partie de sa crédibilité de gestionnaire (en particulier vis-à-vis d'une partie des cadres), mais élargit sa base électorale ; ou bien il privilégie le dialogue constructif avec la direction de l'entreprise qui le reconnaît comme partenaire tandis qu'il perd sa base électorale.

Les directions d'entreprises ont beau jeu de cultiver la concurrence et de pousser à cet enfermement jusqu'à discréditer et délégitimer le syndicalisme en général. Ici aussi on peut dire que les employeurs, avec les directions des ressources humaines, ont, au moins en France, repris l'initiative dans la lutte des classes et la mènent presque à leur gré. Je dis bien *presque* à leur gré parce que ces mêmes DRH se font enfermer aussi, à leur tour, dans le même dilemme par leurs directions qui exigent toujours plus de profitabilité en même temps que la paix sociale. Les directions d'entreprises (et plus particulièrement les actionnaires) félicitent les DRH pour leur politique managériale qui a conduit à une décennie de consensus et à une réduction asymptotique des journées de grève jusqu'en 1993 ; mais, en même temps, elles leur imposent des réductions drastiques d'effectifs et limitent considérablement les hausses de salaires en raison de la déréglementation de certains secteurs ou de la mondialisation de l'économie dans d'autres branches.

Déréglementation et lutte des classes

Le phénomène de la déréglementation comme instrument permettant à une fraction de capital de renouer avec sa valorisation au détriment de l'emploi et des conditions de travail (cf. ci-dessus à propos du transport aérien) tandis que la force de travail n'a pas les capacités de répondre, est un indice extrêmement clair de la vivacité de la lutte des classes, le capital ayant seul l'initiative. De ce point de vue, la construction actuelle de l'Europe montre en quoi la structure décisionnelle de Bruxelles appartient aux partisans de la déréglementation qui se font les chevaux de Troie des firmes américaines (transport aérien, messagerie, banques, assurances, construction aéronautique, télécommunications, câble...) ou japonaises (automobile, micro-électronique). Les réductions d'effectifs comme conséquence de cette déréglementation (qui ne bénéficie la plupart du temps même pas au consommateur : mais pourquoi en serait-il autrement puisqu'il s'agit de la recherche

de nouvelles voies de valorisation du capital ?) peuvent être estimés en Europe à plusieurs millions d'emplois perdus. Le plus extraordinaire est la quasi-absence de réactions et de mouvements sociaux face à ce cataclysme : faut-il croire qu'il est inéluctable ? qu'il constitue une nécessité dans les transformations du capitalisme et dans son adaptation aux crises qu'il traverse ?

Pourtant, et malgré l'absence de mouvements sociaux conséquents, il y a un fait émergent caractérisant l'état actuel du rapport capital/travail : c'est le fait que de nouvelles catégories sociales et en particulier des ingénieurs, des cadres supérieurs ou des managers, considèrent que leurs intérêts (sécurité de l'emploi, conditions de travail, statut dans l'entreprise) sont entamés par les restructurations productives en cours. On peut considérer que ce phénomène est lié à la formidable extension numérique de ces catégories socioprofessionnelles depuis les années 60 ; il apparaît pourtant que tout l'intérêt du phénomène réside dans le fait que ce sont aujourd'hui jusqu'aux décideurs eux-mêmes qui sont touchés par un mouvement qu'ils ne contrôlent plus.

Par exemple, dans une grande banque londonienne, après une coupe franche dans les effectifs, due à la déréglementation bancaire qui sévit, les managers restants se plaignent de la concurrence que la direction organise entre eux : le lieu de travail est transformé en champ de bataille où dominant l'agressivité, le machisme et les coups bas. Les femmes ne prennent plus leurs congés de maternité et tous limitent au maximum la durée de leurs congés payés : ce que les auteurs¹⁹ dénomment la *nouvelle culture informelle* n'est qu'une suite de nouvelles règles non-écrites mais combien prégnantes : pour conserver son emploi les preuves de dévouement et de loyauté envers l'entreprise sont sans limites, ce qui marque une régression par rapport au système méritocratique japonais présenté ci-dessus qui, lui au moins, bornait l'évaluation et donc normait cette loyauté.

En France, on parle de plus en plus du *malaise des cadres*, sans d'ailleurs bien définir celui-ci. Je préférerais parler de *nouvelle aliénation* pour caractériser la situation de nombre d'entre eux qui prennent des décisions et agissent quotidiennement contre leur gré, contre leurs profondes convictions : la logique qui privilégie encore la productivité apparente du travail au détriment de

¹⁹ David and Margaret Collinson, "Corporate liposuction in the UK Financial Services", *13th Labour Process Conference*, University of Lancashire, 1995.

la productivité globale²⁰ conduit dans bien des cas à la suppression de postes de travail indispensables qui affaiblit l'entreprise. S'élevant en privé contre les décisions d'investissements et/ou de suppressions d'emplois que les directions leur font mettre en oeuvre, nombre de cadres supérieurs se taisent dans l'entreprise afin de ne pas appartenir à la prochaine charrette. Perdre la liberté d'expression, telle est la forme d'aliénation qui caractérise aujourd'hui la situation des cadres, y compris supérieurs.

Par ailleurs, les technologies de l'information (informatique, télécom) permettent de travailler facilement en dehors du bureau, c'est-à-dire prioritairement au domicile ou durant les transports. Ce travail à domicile des cadres, que l'on qualifie de *spontané*, pour le différencier du travail à domicile *institutionnalisé* des agents d'exécution qui travaillent en "temps et lieux choisis", correspond de fait à un allongement du temps de travail : tous les prétextes (tranquillité du domicile, vivre avec les siens...) sont bons pour justifier le phénomène qui a pour principal objectif l'accélération de la promotion. D'autre part, et au-delà de l'ostentation qui leur est provisoirement liée, les téléphones portables permettent à l'usager de réduire d'autant les pores d'inactivité de sa journée (temps de transport en particulier) en augmentant son temps de présence —même virtuelle— dans l'entreprise. Que ces nouvelles formes de travail et cette densification du temps de travail soient en général bien acceptées, relèvent certainement d'une nouvelle aliénation du temps individuel qui reflète une transformation déséquilibrée des rapports entre employeurs et salariés.

En France tout au moins, les réactions à la nouvelle donne montrent que le calme social des années 80 ne saurait être confondu avec la fin de la lutte des classes. Mais celle-ci s'est profondément transformée et notre analyse montre que ce ne sont plus seulement les ouvriers, considérés comme catégorie dominée, qui revendiquent, mais la grande majorité des salariés qui portent des griefs contre les directions qui rognent leurs initiatives et leur autonomie tout en exigeant un volume croissant de travail.

²⁰ Celle-ci prend en compte la productivité de l'ensemble du capital avancé et non pas celle de la seule main-d'oeuvre : ce qui change tout au moment où dans la plupart des industries européennes la part de main-d'oeuvre ne correspond qu'à 15-25 % des coûts de production. Cf. pour une critique des démarches dominantes : le rapport du Commissariat Général au Plan, *La performance globale : outils et évaluation*, octobre 1994.

La convergence des revendications des diverses catégories de salariés se fait en général sur celle de l'augmentation des salaires. Il y a là une sorte de paradoxe : les salariés attendent des syndicats, comme je l'ai dit ci-dessus, une réflexion sur la gestion de leur atelier ou de leur bureau, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de vie au travail et ceux-ci proposent d'abord une revendication salariale. Non seulement cette démarche montre la prégnance d'une "mentalité fordienne" qui privilégie l'échange de tout inconvénient contre un supplément de revenus, mais surtout elle montre l'état des dissensions et des conflits entre catégories et intérêts divers dans les entreprises. Il ne s'agit pas de dénoncer comme archaïque la revendication salariale au moment où une légère reprise économique permet d'engranger d'immenses bénéfices : je constate seulement que c'est la seule revendication qui cristallise les mécontentements, ce qui signifie que les directions d'entreprises ont de beaux jours devant elles dans le monopole et la maîtrise de l'organisation du travail, de la production et des services.

Des responsables d'entreprises et des hommes politiques ont opposé la revendication salariale à "l'effort" pour la création d'emplois en expliquant que toute fraction de la masse salariale utilisée dans l'augmentation des salaires serait nécessairement autant de fonds en moins pour l'ouverture de nouveaux postes de travail. Ce raisonnement est particulièrement fallacieux et montre le bas niveau du débat économique et social. Il affirme qu'en l'absence d'augmentation de salaires, la masse salariale ainsi économisée permettrait de créer des emplois : s'agirait-il d'emplois "supplémentaires" dont les firmes n'auraient pas réellement besoin mais qui seraient créés pour lutter contre le chômage ? Comme chacun sait, les emplois sont aujourd'hui créés quand toutes les autres ressources (heures supplémentaires, intérim, sous-traitance...) sont épuisées. De fait, il y a bien deux logiques indépendantes : celle du prix du travail pour les salariés existants (et la revendication salariale relève de cette logique) et celle du volume du travail (création d'emplois) qui dépend de la demande de biens et de services. On ne saurait donc scientifiquement confondre les deux logiques.

En résumé, parler de lutte des classes dans l'entreprise conserve tout son sens car le capitalisme n'a pas disparu. Mais on ne peut l'analyser dans les mêmes termes que le faisait Marx hier ou plus récemment les théoriciens du mouvement ouvrier.

D'une part, la crise actuelle de l'accumulation du capital a permis, paradoxalement, au capital de reprendre l'initiative en poussant à l'émergence d'un modèle productif qui a théorisé la réduction des effectifs, la flexibilisation du travail, l'allongement de la durée effective du travail et la loyauté envers l'entreprise.

D'autre part, l'accroissement considérable du nombre de travailleurs intellectuels (salariés, cadres, ingénieurs, techniciens...) et d'employés, invalide la représentation dichotomique d'une lutte des classes opposant bourgeois et prolétaires. En la remplaçant par celle qui oppose capital et salariés (qui s'inscrit donc toujours dans la contradiction capital/travail), je rends compte de l'ambivalence du mouvement historique : une population accrue s'oppose au gouvernement autocratique de l'entreprise par le capital, mais la multiplication de catégories, aux intérêts divergents, empêche l'émergence d'un mouvement social ou de mouvements sociaux autonomes, tandis que les politiques d'intégration et de cohésion sociales du patronat rencontrent les désirs des salariés de participer à la construction de leur avenir (carrières et quotidien du travail). Seule la revendication salariale unifie passagèrement l'ensemble des mécontentements. Au même instant, les millions de chômeurs et d'exclus du travail continuent de peser sur les salaires : de ce fait ils relèvent, eux aussi, de la lutte des classes dans l'entreprise.

Références bibliographiques

- Boyer Robert et Durand Jean-Pierre, *L'Après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.
- Burawoy Michael, *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1979.

- Collinson David and Margaret, *"Corporate liposuction in the UK Financial Services"*, 13th *Labour Process Conference*, University of Lancashire, 1995.

- Commissariat Général au Plan, *La performance globale : outils et évaluation*, octobre 1994.

- Durand Jean-Pierre, *La Sociologie de Marx*, La Découverte, coll. "Repères", 1995.

- Durand Jean-Pierre (dir.), *La fin du modèle suédois*, Paris, Syros, 1994.

- Groux Guy et Mouriaux René, *La CGT. Crises et alternatives*, Paris, Economica, 1992.

- Linhart Danièle, *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Le Seuil, 1991.

- Linhart Danièle, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. "Repères", 1994.

- Lojkine Jean (dir.), *La CGT et l'intervention dans la gestion : stratégies et pratiques. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, CGT/CNRS/MIRE, 1995.

- Normann Richard, *Service Management. Strategy and leadership in Service Business*, Chichester (UK), Wiley, 1984.

- Richter Daniel, "Ne pas rater le coche !" in J.Pierre Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, 1995.

- Roth Siegfried, "IG Metall et la lean production" in *Le Syndicalisme au futur*, op. cit.
- Shimizu Koïchi, "Kaïzen et gestion du travail chez Toyota Motor et Toyota Motor Kyushu : un problème dans la trajectoire de Toyota", *Actes du GERPISA*, n° 8, Université d'Evry, 1995.