

Mais pour qui travaillons-nous?

Michel Freyssenet

Telle pourrait être l'interpellation résumant une série d'interrogations de membres du réseau, portant sur le travail effectué par le GERPISA et plus particulièrement sur le schéma d'analyse des firmes automobiles élaboré par Robert et Michel Freyssenet à partir de ce travail. À force de mettre l'accent sur les conditions de profitabilité des firmes, le GERPISA ne se retrouve-t-il pas dans la position de théoricien et de conseil auprès des entreprises sur les différentes façons de faire du profit. Faire du profit n'est pas la préoccupation première, c'est le moins que l'on puisse dire, de certains acteurs de l'entreprise, particulièrement des salariés et des syndicats, beaucoup plus préoccupés à l'heure actuelle par la dégradation rapide des conditions de travail et les nouvelles menaces sur l'emploi. Le GERPISA n'a-t-il pas délaissé ces questions, qui étaient pourtant à son origine. Alors pour qui travaillons-nous donc aujourd'hui ? La recherche ne peut être neutre. N'avons-nous pas un autre message à délivrer ?

Le comité international est parvenu le 18 octobre dernier à clarifier suffisamment ce point pour qu'il ne soit pas de fait un frein à notre coopération. Le texte que l'on va lire reprend, mais aussi développe et déborde largement les échanges qui ont eu lieu. Il n'est pas un simple compte-rendu, mais également un approfondissement de la discussion. Une bonne façon de parler de la finalité de notre travail est de revenir sur notre trajectoire intellectuelle.

La trajectoire intellectuelle du GERPISA

Les premiers membres du GERPISA avaient été nombreux dans les années 70, avant donc la création du réseau, à contribuer au débat scientifique et public sur l'évolution de la division du travail, sur le "taylorisme", sur le procès et les conditions de travail, à un moment où l'on croyait encore que les dérèglements économiques auxquels on assistait pouvaient n'être que passagers. Mais le temps passant, les conflits sur le contenu et l'organisation du travail, souvent victorieux pour les salariés, laissaient rapidement la place à des luttes désespérées contre les suppressions d'emploi et les cessations d'activités. Les syndicats se retrouvèrent désemparés, n'ayant pas de stratégie et n'en trouvant aucune pour lutter efficacement dans des entreprises en crise ou en faillite. Ils ne furent pas les seuls.

Nombre de dirigeants eurent du mal à comprendre l'inefficacité des mesures qu'ils prenaient et furent dans l'incapacité de définir une stratégie viable dans le nouveau contexte. Beaucoup de chercheurs aussi furent pris à contre-pied par la tournure des événements. S'étant contentés en réalité jusque-là de la vulgate selon laquelle le taux de profit est in fine proportionnel au niveau d'exploitation des salariés (l'exploitation étant comprise à tort comme intensification du travail), ils se trouvèrent réduits à recourir à des explications simplistes (incompétences des dirigeants, ukases des autorités supra-nationales, retard technologique, etc.), ne pouvant quand même pas dire que les entreprises en faillite étaient celles qui n'avaient pas su exploiter leurs salariés !

Le GERPISA est né précisément de la nécessité, éprouvée par des chercheurs de plusieurs disciplines de sciences sociales, de mettre en commun leurs connaissances pour analyser sans retard et le plus rigoureusement possible (dans le cas du secteur automobile) les processus de mise en crise de nombreuses entreprises, les raisons pour lesquelles d'autres s'en sortaient très bien, et les possibilités qui s'offraient aux syndicats et aux salariés dans les différents cas de figure. En faisant cela, les premiers membres du réseau se donnaient également les moyens de désenclaver les recherches sur le travail, considéré jusque-là comme un objet en soi et suffisant, en le replaçant dans le rapport social dont il procède principalement, à savoir le rapport capital-travail. Sur le plan scientifique, un pas très important était franchi. Impossible en effet de comprendre l'évolution du travail, sans traiter en même temps son alter ego, opposé et en même temps indissociable, le capital. La collaboration interdisciplinaire, au moins entre économie, histoire et sociologie, devenait indispensable.

Dans certains pays, la nationalisation fut le moyen de sauver des pans entiers de l'industrie. Le patronat se laissa faire une douce violence, trop heureux de se sortir finalement à bon compte d'un mauvais pas. Il était cependant évident que la nationalisation, à moins de faire des entreprises nationalisées des monopoles et de basculer dans une économie administrée, ne pouvait être une solution générale et définitive. Le capitalisme étant ce qu'il est, les entreprises, y compris nationalisées, se devaient d'être profitables pour perdurer.

Ce fut la croisée des chemins pour beaucoup. Puisqu'il fallait en passer par le profit, est-ce que ce qui avait été considéré jusque-là comme contradictoire l'était vraiment ? Oubliant la "critique du travail" de leur jeunesse, certains cédèrent aux sirènes du "nouveau modèle productif", de la *lean production*, censé résoudre en même temps crise de productivité et crise du travail. D'autres inversement, s'arc-boutant sur leurs convictions anciennes, dénoncèrent "le nouveau modèle productif" comme une nouvelle forme d'exploitation, plus pernicieuse encore car appliquée avec le consentement des salariés. Mais ils ne mirent pas en doute son existence. Le GERPISA, qui avait suivi attentivement et sur le terrain l'évolution des constructeurs automobiles, était prédisposé intellectuellement à questionner ce que les deux positions symétriques précédentes, celle du conte de fée et celle de la vision apocalyptique, avaient en commun, à savoir la certitude de l'émergence et de la généralisation inévitable du "nouveau modèle productif".

En mettant en lumière le processus par lequel se forment des modèles différents d'entreprise profitable dans une même période et dans un même espace, nous avons montré que les acteurs de l'entreprise, particulièrement les salariés, n'étaient pas condamnés à passer sous les fourches caudines d'un seul modèle possible. En démontrant qu'une entreprise n'est durablement profitable que si d'une part sa stratégie de profit est pertinente macro-économiquement et socialement et que si d'autre part les

acteurs ont construit un compromis, explicite ou de fait, sur les moyens à employer (politique-produit, organisation du travail, relation salariale), nous avons fait apparaître les marges de liberté dont ils disposent, tant au niveau macro dans le choix d'un mode de croissance nationale, qu'au niveau micro dans la construction du compromis.

Pouvons-nous nous satisfaire de ce résultat? À la fois scientifiquement et pratiquement? Scientifiquement, l'avancée n'est pas négligeable. Un lien macro-micro sérieux est établi, alors que généralement on se contente de projeter le macro sur le micro, ou d'étendre le micro au macro. Concernant le travail, il n'est plus possible d'en parler de manière générale, ou de se réfugier dans des descriptions locales. La diversité des modèles productifs, comme la mise en évidence des configurations socio-productives incohérentes donnent des moyens pour mieux comprendre la diversité des situations de travail et des pratiques des salariés. Pratiquement, nos résultats constituent probablement des outils d'analyse précieux pour les acteurs. Ils leur permettent à la fois de se dégager de la pression du modèle unique et de disposer d'un cadre intellectuel pour choisir une stratégie et construire un compromis.

Nous n'avons fait cependant que repérer des marges de manœuvre pour les acteurs. Pouvons-nous en rester là? Certains jugent la notion de marge de manœuvre scientifiquement faible. Sur le plan pratique, est-on sûr que le compromis soit la meilleure voie pour les salariés? Quelle est l'importance des marges de manœuvre dont ils disposent? Les salariés doivent-ils s'en contenter? Nos résultats ne conduisent-ils pas à préconiser, sous l'apparence de la scientificité, un réformisme social fade et quelque peu désespérant? Pire, les règles de profitabilité que nous énonçons n'aboutissent-ils pas, si elles sont appliquées, à dresser les acteurs d'une entreprise contre ceux des autres entreprises, et en particulier des salariés contre d'autres salariés? Pouvons-nous affirmer qu'il n'y a pas pour eux d'autres possibilités et perspectives? Pouvons-nous nous en tenir à la position de neutralité, réputée devoir être celle de tout scientifique, consistant à fournir des outils d'analyse aux acteurs, à charge à eux de les utiliser en fonction de leurs propres objectifs, ou bien encore à la position modeste consistant à dire que malheureusement pour l'instant c'est tout ce que nous pouvons conclure?

On pourra juger ces questions d'un autre âge, naïves ou au contraire parfaitement légitimes. Quoi qu'il en soit, il nous faut les examiner pour au moins deux bonnes raisons. Ne pas en parler constitue un frein inutile au travail commun. En parler à partir de nos résultats, outre que cela nous évite de tomber dans des considérations générales, nous amène à ouvrir de nouvelles pistes.

Est-ce que les salariés obtiennent de meilleurs résultats en passant un compromis sur la stratégie de profit de l'entreprise et sur les moyens employés pour la mettre en oeuvre?

Ou bien en luttant sans relâche pour de meilleures conditions de travail et garanties d'emploi, obligeant les dirigeants, dont c'est le métier, à trouver des solutions nouvelles pour que l'entreprise demeure néanmoins profitable? N'est-ce pas l'intransigeance des salariés de Toyota quant à la garantie d'emploi qui obligea les dirigeants de ce constructeur automobile à inventer un modèle productif original, qui leur a permis d'assurer effectivement du travail à vie aux titulaires? Comme on le sait cependant, cette garantie, à laquelle tenaient par-dessus tout les salariés japonais au sortir de la guerre dans un contexte de chômage massif, et la progression régulière de carrière qui

allait avec n'ont été obtenues par le personnel de Toyota qu'en concédant d'importantes contreparties, à savoir la participation quotidienne à la réduction des temps standard, les heures supplémentaires systématiques et la mobilité interne. Chez Honda, la garantie d'emploi accompagnée de la durée du travail la plus faible et des conditions de travail les meilleures du secteur fut obtenue en contrepartie de l'acceptation du salaire et de la promotion à l'expertise et à l'initiative, et de la participation immédiate à tout changement de produit et d'organisation de la production, etc. Dans les deux cas, le compromis ne s'est construit qu'après une épreuve de force qui a duré près de dix ans. Le compromis ne s'oppose pas nécessairement aux conflits. Il en est souvent l'aboutissement. Le compromis n'est pas toujours explicite. Il est souvent de fait un état d'équilibre, de "paix armée", assurant plus ou moins intentionnellement la cohérence des moyens. Il peut être aussi contraint, et néanmoins durable, quand le marché du travail place en position de faiblesse les salariés et les syndicats. Le compromis n'est pas en soi une garantie de rentabilité. Il faut que les moyens sur lesquels les acteurs se mettent d'accord soient cohérents. Il existe souvent des compromis qui n'assurent pas une cohérence suffisante des moyens: soit parce que les acteurs n'ont pas perçu que ces moyens ne répondaient pas pleinement aux exigences de la stratégie de profit adoptée, soit parce que leur rapport de force ne leur a pas permis de les rendre complètement compatibles.

Le compromis sur des moyens cohérents, est-il indispensable pour assurer la rentabilité et la pérennité de la firme ?

La stratégie de « réduction permanente des coûts en toutes circonstances » poursuivie par Toyota n'a pu le rendre rapidement et durablement compétitif sur le marché national, puis international, et ainsi lui permettre de garantir l'emploi, que par une implication soutenue de ses salariés dans la réduction des coûts. Honda n'a pu lui aussi garantir l'emploi qu'en obtenant de ses salariés la réactivité indispensable à la mise en œuvre d'une stratégie « innovation et flexibilité », une des rares stratégies possibles pour une firme dernière venue à la construction automobile et devant se faire une place entre des concurrents puissants. La mise en cohérence des moyens avec la stratégie crée incontestablement des contraintes. Est-ce inéluctable ? Il ne manque pas d'exemples en effet de firmes qui ont connu des épisodes de non-rentabilité, parfois très longs, et qui ont néanmoins survécu. Il semble bien que ces firmes aient perduré grâce à l'intervention de l'État, ou en ponctionnant des ressources issues d'autres activités de la firme, ou encore en réalisant des opérations financières juteuses. Or l'expérience montre que ses solutions ne durent pas éternellement, même dans des cas politiquement sensibles comme la sidérurgie ou dans des cas d'attachement des propriétaires à une activité, ainsi de Fiat-Auto pour la famille Agnelli.

N'y a-t-il pas d'autres voies que de devoir trouver un compromis au niveau de la firme?

Effectivement, il y en a d'autres. Le rapport salarial peut être négocié nationalement, puis adapté par branche, avec plus ou moins de détails et s'imposer aux entreprises avec plus ou moins d'obligation. La politique salariale étant moins dans ce cas un élément de concurrence entre les entreprises, les salariés subissent moins de pression et sont moins en concurrence les uns avec les autres. C'est pour eux un acquis très important. Il faut

néanmoins là aussi construire un compromis. La différence est qu'il doit l'être nationalement au lieu de l'être au niveau de la firme. Et il n'est pas non plus sans poser des problèmes et il n'est pas toujours possible à ce niveau. Le compromis doit être passé en effet avec un nombre beaucoup plus grand d'acteurs. Des tensions fortes peuvent apparaître entre les organisations syndicales nationales qui doivent négocier des conditions moyennes, supportables par toutes les entreprises, et une partie de la "base", insatisfaite des concessions consenties, car elles pouvaient ne pas l'être à son niveau. Tel fut fréquemment le cas durant les trente glorieuses.

On sait enfin que ce mode de fixation du rapport salarial a été sérieusement déstabilisé lorsque les économies nationales sont entrées brutalement en concurrence frontale après les chocs pétroliers, alors que peu d'entre elles y étaient préparées. Les tenants du libre-échange et de l'État minimum se sont engouffrés dans la brèche et ont obtenu depuis un démantèlement, complet ou partiel selon les pays et les régions du monde, des anciennes règles régissant les rapports salariaux nationaux. La concurrence entre les entreprises s'en est trouvée décuplée.

La négociation d'un rapport salarial s'imposant à toutes les entreprises d'un espace donné correspond-elle à un passé révolu? Pas nécessairement. Les ravages du libéralisme débridé actuel, y compris pour le capital, peut conduire à la constitution d'espaces régionaux régis par des règles salariales s'imposant à tous. On le sait, c'est un des enjeux de la construction européenne.

Les salariés se trouvent-ils prisonniers du compromis passé?

Assurément, mais ils ne sont pas les seuls à l'être et l'expérience montre qu'ils ne le sont pas éternellement. Le compromis, sauf s'il s'agit d'un pseudo-compromis contraint et forcé qui ne peut de toute façon durer, n'est pas à sens unique. Les salariés sont, dans certaines circonstances, heureux de pouvoir s'appuyer sur un compromis antérieur, fut-il insatisfaisant. On se souvient de leur volte-face au milieu des années soixante-dix en France. Alors qu'au début de cette décennie-là, ils remettaient en cause le compromis salarial de l'après-guerre en rejetant l'organisation du travail qui était la contrepartie de l'augmentation régulière du pouvoir d'achat des salaires, ils le défendirent après 1974 quand le patronat et le gouvernement commencèrent à vouloir désindexer les salaires sur le coût de la vie.

Tous les syndicalistes savent par ailleurs qu'il est plus facile d'obtenir de nouvelles améliorations, quand le compromis assure la profitabilité de la firme, que lorsque les salariés restent dans l'incertitude quant à l'avenir de leur entreprise. Enfin, il n'est pas rien, surtout dans une période où les syndicats et les salariés sont en position de faiblesse, d'être en mesure de démontrer et de dire qu'il n'est pas de profitabilité durable, sans construction d'un compromis acceptable, particulièrement par les salariés, sur des moyens cohérents.

Un compromis par ailleurs n'est pas statique et éternel. Au moins pour trois raisons. Il a une dynamique qui modifie le rapport de force entre les acteurs, souvent de manière inattendue pour eux. Il recèle des contradictions qui le font éclater tôt ou tard, étant établi entre des acteurs inégaux ayant des visions de l'avenir différentes. Il doit enfin être redéfini, lorsque des changements dans les relations internationales et dans les modes de croissance obligent à changer de stratégie de profit.

Quelle est l'ampleur des marges de manœuvre dont disposent les acteurs ?

L'exemple de Volvo-Uddevalla est un bon exemple, à la fois des marges de manœuvre possibles, de la dynamique d'un compromis et de ses limites. L'adoption de principes de production heuristiques et holistes permettant à des salariés de réaliser en petite équipe de 2 à 4 personnes et en station fixe des objets ou des travaux complexes, sans que leurs tâches soient pré-déterminées, en lieu et place du travail cadencé en ligne (à la chaîne) qui caractérise la production industrielle depuis près d'un siècle, témoigne des marges possibles. Le compromis à l'origine de ce choix a montré que l'on pouvait avancer vite dans l'inversion effective de la division de l'intelligence du travail et que les salariés acquéraient de fait un pouvoir dans la production qu'ils n'avaient pas avant, si ce n'est négativement par l'absentéisme ou les démissions. Au bout de quelques mois, les monteurs étaient en mesure de faire, non pas des suggestions ponctuelles sur une opération limitée, généralement sans valeur parce qu'ignorant ses conséquences sur le reste du processus, comme c'est souvent le cas avec le travail à la chaîne, mais des propositions re-conception du produit pour améliorer sa montabilité et son utilité pour la clientèle, en raison de la vision globale qu'ils en avaient. La "production réflexive" a été, on le sait, abandonnée, après plus de dix années de mise en œuvre. Si cet abandon a suivi le rachat de Volvo par Ford, la dynamique du compromis a été enrayée bien avant, dès la crise financière que Volvo a connu en 1993 et qui l'avait conduit dans un premier temps à fermer l'usine d'Uddevalla, puis à la réouvrir une fois la situation assainie. La cause n'en a pas été les performances insuffisantes ou l'impossibilité de généraliser ce type de production à l'ensemble des usines suédoises du constructeur.

Nous pensons avoir montré, même si cela reste discuté au sein du GERPISA, que la "production réflexive" donne des résultats supérieurs pour des raisons structurelles. La fermeture de 1994, les revirements et atermoiements de la direction, les tensions au sein du syndicat consécutives à la crise de la social-démocratie suédoise ont cassé la dynamique initiale. Les ouvriers d'Uddevalla, tout en respectant les temps impartis, utilisèrent finalement pour eux, en les masquant, les gains de temps importants qu'ils faisaient, au lieu de les monnayer, comme certains en faisaient le projet, pour accroître toujours plus leur maîtrise du processus de production et du produit et poursuivre la réduction de la division de l'intelligence du travail. D'autres acteurs de l'entreprise ont-ils pressenti que la "production réflexive" pouvait mener à l'immixtion grandissante et directe des salariés dans la politique-produit et la stratégie de la firme, à un moment où en Suède le pouvoir des syndicats dans l'entreprise était déjà considéré comme trop important ? Difficile de le dire en l'état actuel de l'enquête. Mais il n'est pas interdit de penser qu'effectivement la logique de la "production réflexive" conduit à une remise en jeu du pouvoir dans l'entreprise et on peut s'interroger sur sa compatibilité avec le rapport capital-travail.

Peut-on aller plus loin, sans multiplier les hypothèses et les suppositions ? Difficile en effet, mais on peut au moins évoquer différentes pistes de réflexion et de recherche. Si le rapport capital-travail a fait effectivement la démonstration historique de sa capacité à révolutionner plus que tout autre rapport social auparavant la production, les techniques et les modes de vie, il n'a cependant pas nécessairement et éternellement le monopole de l'efficacité. Sans aller chercher bien loin, le cas Linux mérite effectivement d'être étudié de prêt de ce point de vue-là, comme tente de le faire Marie

Coris, doctorante de notre réseau. Voilà un système d'exploitation, conçu, développé et diffusé sur un mode coopératif qui se révèle, à cause de cela, plus simple, plus fiable, plus inventif, plus rapide à développer et qui devient pour certaines applications un concurrent sérieux pour les systèmes d'exploitation de Microsoft, alors que rien n'a été vraiment organisé jusqu'à présent pour qu'il s'impose.

Autre piste de réflexion : il n'est pas d'exemple durable et autre que marginal, depuis que le capitalisme existe, d'une industrie qui ait pu se développer sans diviser, à travers ses choix techniques et organisationnels, l'intelligence du travail pour en contrôler l'exécution afin d'en tirer le profit attendu. C'en est à un point tel que cette forme de division du travail paraît consubstantielle à tout développement industriel et que les autres formes paraissent toutes relever du passé ou de l'utopie.

Y a-t-il des compromis sur des moyens cohérents meilleurs que d'autres ?

Du point de vue de la pérennité de la firme, la question n'a pas de sens, pourvu que la rentabilité de la firme soit assurée sur une période suffisante. Du point de vue des perspectives à moyen-long terme de chacun des acteurs, il en va autrement. On peut noter à partir du cas de la "production réflexive" qu'un compromis ne renvoie pas nécessairement à un horizon indéterminé toute tentative de la part des salariés de dessiner ce que pourrait être un rapport social plus satisfaisant à leurs yeux que le rapport capital-travail qui les régit aujourd'hui. La stratégie des syndicats chez Volvo n'était pas suffisamment claire et unifiée pour que le compromis esquissé soit consolidé et développé pour en faire apparaître toute la dynamique et la portée sociale et politique. On pourrait dire que le "bon compromis" sur des moyens cohérents est celui qui non seulement ne ferme pas la porte aux perspectives à moyen-long terme des principaux acteurs, mais leur permet de s'en rapprocher d'une manière ou d'une autre. L'analyse que nous avons menée donne de toute évidence des moyens aux salariés et aux syndicats d'évaluer la situation de leur entreprise et d'élaborer une stratégie d'action en cas de difficultés, au lieu de mener tardivement des combats perdus d'avance. Mais elle leur permet aussi, à y bien réfléchir, d'élaborer, comme pour les autres acteurs, des stratégies de moyen-long terme dans lesquelles les compromis qu'ils passent pourraient s'inscrire. Cette dernière possibilité n'apparaît pas clairement dans la présentation du schéma d'analyse, car nous en sommes restés effectivement à la question de la rentabilité. C'est une des tâches à venir que de le développer dans cette direction. Reste une dernière grande question, qu'il ne faut pas éluder, même si elle peut paraître oiseuse, la réalité étant ce qu'elle est.

Nos résultats ne reviennent-ils pas à donner aux acteurs les moyens d'accentuer la concurrence entre eux, notamment entre les salariés?

Est-ce que l'exigence de faire du profit pour les acteurs de l'entreprise revient à dire, en un raccourci saisissant, que les salariés qui contribuent par un compromis à bâtir un modèle productif profitable, travaillent directement aux difficultés d'autres salariés, qui n'en peuvent mais ? Heureusement pas toujours. Les entreprises sont les premières à chercher à éviter l'affrontement concurrentiel, surtout lorsqu'il a toute chance de leur être défavorable. En dehors des ententes et arrangements entre concurrents sur lesquels un voile pudique est jeté malgré leur fréquence, ou des obstacles de toute nature dressés pour gêner l'arrivée de nouveaux concurrents, un des bons moyens est de choisir une

stratégie de profit différente, de ne pas boxer en quelque sorte dans la même catégorie. C'est ainsi que Honda a pu se développer entre les deux géants qu'étaient alors pour lui Toyota et Nissan. Deux modèles productifs également profitables peuvent donc ne pas avoir à s'affronter. L'autre grand moyen est de produire pour un marché d'équipement, qui laisse généralement de la place à beaucoup de monde, avant que la demande ne devienne de renouvellement. Autre solution, mais partielle : soustraire les salaires, les conditions de travail, les formes d'emploi de la compétition entre entreprises par des accords de branches et des accords nationaux.

Mais il ne fait pas de doute que tout ceci n'a qu'un temps, comme on l'a vu. La force du capitalisme est de contraindre à un renouvellement perpétuel tant des produits que des organisations productives et des relations salariales. Sa faiblesse est qu'il est sans pilote et sans but autre que celui de se reproduire à une échelle élargie. On connaît toutes les tentatives pour le canaliser, voire le domestiquer, tentatives qui ne réussissent que temporairement. Cela a suffi pour convaincre certains qu'il faudra bien un jour le remplacer.

On le voit, les questions de certains d'entre nous ne sont pas des questions indécidables, trop générales ou hors du champ de la recherche, mais des questions qui appellent au contraire plus de recherches. Notre schéma d'analyse, loin de fermer la porte à ces interrogations, donne la possibilité, contrairement peut-être aux apparences, de les documenter et de progresser dans les réponses qui peuvent leur être apportées. L'effort engagé témoigne en tout cas de la volonté d'aller aussi loin que possible dans la compréhension des rapports sociaux qui nous gouvernent. C'est notre raison d'être de chercheur.