

Olivier Favereau (Dir.)
Alexandra Bidet
Jean-Marc Le Gall
Helena Lopes
Baudoin Roger
Amélie Seignour

Penser le travail pour penser l'entreprise

Olivier Favereau (dir.), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris: Presses des Mines, collection Économie et gestion, 2016.

© Presses des MINES – TRANSVALOR
60, boulevard Saint-Michel
75272 Paris Cedex 06
France
presses@mines-paristech.f
www.pressedesmines.com

Couverture: Jean-Max Noyer

ISBN: 978-2-35671-399-5

Dépôt légal 2016

Achévé d'imprimer en 2016 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Penser le travail
pour penser l'entreprise

Collection Économie et Gestion

Dans la même collection :

Olivier Baly, Léo Cazin, Jane Despatin, Frédéric Kletz, Elvira Periac, *Management hospitalier et territoires : les nouveaux défis*

Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac, Armand Hatchuel, *La « Société à Objet Social Étendu ».*

Sebastien Gand Sebastien, Léonie Hénaut, Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants.*

Laurent Brami, Sébastien Damart, Mathieu Detchessahar, Michel Devigne, Johanna Habib, Frédéric Kletz, Cathy Krohmer, *L'absentéisme des personnels soignants à l'hôpital, Comprendre et agir.*

Rebecca Pinheiro-Croisel, *Urbanisme durable.*

Yves Barlette, Daniel Bonnet Daniel, Michel Plantié Michel, Pierre-Michel Riccio, *Impact des réseaux numériques dans les organisations.*

Marine Agogué, *L'innovation orpheline.*

Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *New Foundations of Management Research.*

Marine Agogué, Frédéric Arnoux, Ingi Brown, Sophie Hooge, *Introduction à la conception innovante. Éléments théoriques et pratiques de la théorie C-K.*

Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion.*

Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *TIC et innovation organisationnelle.*

Serge Agostinelli, Dominique Augey, Frédéric Laurie (Coord.), *Entre communautés et mobilité : un approche interdisciplinaire des médias.*

Sophie Bretesché, Cathy Krohmer, *Fragiles compétences.*

Julie Labatut, *Construire la biodiversité.*

Armand Hatchuel, Olivier Favereau, Franck Aggeri (sous la direction de), *L'activité marchande sans le marché.*

Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *Management des technologies organisationnelles.*

Daniel Fixari, Jean-Claude Moisson, Frédérique Pallez, *L'évaluation des chercheurs en questions.*

Grégory Rolina, *Sûreté nucléaire et facteurs humains.*

Erik Hollnagel, François Pieri, Eric Rigaud (editors), *Proceedings of the third resilience engineering symposium.*

Erik Hollnagel, Eric Rigaud (editors), *Proceedings of the second resilience engineering symposium.*

Olivier Bomsel, Anne-Gaëlle Geffroy, Gilles Le Blanc, *Modem le maudit.*

Claude Riveline, *Evaluation des coûts.*

Olivier Bomsel, Gilles Le Blanc, *Dernier tango argentinique.*

François Huwart, Bertrand Collomb, *Les nouveaux circuits du commerce mondial.*

Thierry Weil, *Invitation à la lecture de James March.*

Penser le travail pour penser l'entreprise

Olivier Favereau

Avec

Alexandra Bidet, Jean-Marc Le Gall, Helena Lopes,
Baudoin Roger, Amélie Seignour



Les auteurs

Pierre Ferracci, Président du groupe Alpha.

Olivier Favereau, Professeur de sciences économiques, Université Paris Ouest.

Helena Lopes, Professeur de sciences économiques, ISCTE-Institut Universitaire de Lisbonne.

Baudoin Roger, Professeur de théologie morale, Collège des Bernardins.

Alexandra Bidet, Chargée de recherche en sociologie, CNRS, Centre Maurice Halbwachs.

Amélie Seignour, Maître de Conférences en sciences de gestion, Université de Montpellier 2.

Jean-Marc Le Gall, Consultant en stratégies sociales, Professeur associé au CELSA.

François Vatin, Professeur de sociologie, Université Paris Ouest.

Préface

Pierre Ferracci¹

L'entreprise comme communauté productive est une vieille idée. Elle a animé les socialismes utopiques du XIX^e siècle, à commencer par le saint-simonisme, pour lequel la figure du capitaliste productif n'est pas celle qui s'oppose principalement aux intérêts généraux de la société. S'écartant résolument des socialismes utopiques, la conception marxiste de la lutte des classes a fondé l'irréductibilité du conflit entre bourgeoisie et prolétariat sur l'exploitation du travail, logée au cœur de l'entreprise.

L'histoire de l'entreprise pourrait être ainsi reprise, sur longue période, sous l'angle de cette tension, parfois contenue, parfois explosive, entre la coopération et le conflit entre les acteurs de l'entreprise. Le socialisme réel a cru ouvrir la voie à la libre coopération des travailleurs en supprimant le patronat, mais n'a bien souvent abouti qu'à la restauration d'un capitalisme d'État plus bureaucratique que productif. Le capitalisme fordiste est parvenu, dans certaines limites, à «civiliser» le fonctionnement de l'entreprise et à en faire le fondement de la société salariale, en gérant la tension entre coopération et conflit au travers de la représentation syndicale et de la négociation collective.

Les exigences accrues des sociétés modernes envers l'entreprise, source d'externalités comme disent les économistes, se sont aussi ajoutées à cette évolution : l'idée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a largement diffusé et mis l'entreprise sous pression afin qu'elle prenne en compte les conséquences de ses actes ; elle incite les acteurs internes à l'entreprise à gérer leurs rapports en prenant en compte cette dimension. Nul besoin de dire que le bout du chemin n'est pas atteint. Le fait que l'aspiration à la RSE devienne consensuelle recouvre une large gamme de nuances : la prise en compte de la RSE peut aller d'une conception légaliste (respecter la loi) ou instrumentale, voire opportuniste (se protéger des risques), à une conception de nature stratégique (un modèle de gestion responsable), voire identitaire (l'entreprise comme acteur à part entière de la société civile), qui change en profondeur la manière d'être et d'agir de l'entreprise.

Le patronat éclairé a pris en compte ces évolutions. Jean Gandois, par exemple, n'hésitait pas à mettre en cause le «pouvoir monarchiste» et à

¹ Président du Groupe ALPHA.

appeler à une « concertation pluraliste » au sein de l'entreprise. Si la réalité des incitations effectives à aller en cette direction est très conditionnée par les traits institutionnels propres à chaque capitalisme national, le mouvement général, en Europe, vers la décentralisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise oblige à renouveler le contenu et les modalités de cette concertation, afin que cette décentralisation ne relève pas simplement d'un libéralisme anarchique.

En France, au cours des dernières décennies, la négociation d'entreprise a gagné en densité et en complexité, couvrant une gamme élargie de domaines, mais trop cloisonnés entre eux. Les obligations légales de négocier se sont multipliées sans que la cohérence entre les thèmes soit toujours assurée. L'obligation de résultats, et les résultats effectifs, ne sont pas à la hauteur. Le contenu substantiel de la négociation n'est en effet pas d'emblée garanti : si les représentants des salariés éprouvent l'étroitesse de leurs marges de manœuvre, ils seront d'autant plus attentifs au respect des procédures légales et à la possibilité de recours contentieux. La substance et l'efficacité de la négociation d'entreprise, la capacité d'engagement de ses acteurs et l'obligation de résultats dont ils se sentent comptables deviennent des enjeux clés mais difficiles à trancher. Au début de l'année 2015, les difficiles discussions sur la modernisation du dialogue social en témoignent de nouveau éloquemment. L'échec de la négociation, qui va obliger l'État à reprendre la main pour construire un compromis, s'il n'est pas étranger à la division syndicale, tient davantage à l'affrontement de deux sensibilités au sein du patronat. La première est prête à jouer la carte du dialogue social et de la négociation sans craindre l'affirmation du pouvoir syndical ; la seconde ne s'habitue pas à la logique d'un rapport de forces équilibré dans l'entreprise entre les différentes parties prenantes et joue sans grands scrupules la carte d'une déréglementation du marché du travail et d'un affaiblissement de la négociation collective.

Ce débat ne laisse pas indifférents les partenaires sociaux. Une lecture possible, mais contestée, de l'accord national interprofessionnel de janvier 2013 entre les organisations patronales et certaines confédérations syndicales et de la loi qui en découle consiste à souligner que des accords d'entreprise seront désormais mieux encadrés par une normalisation interprofessionnelle commune de leurs dispositions générales, qui portera à la fois sur leurs conditions de négociation et de validité, leur contenu, leur durée et les engagements des parties signataires. Les contestataires répondent que cette normalisation favorisera la légitimation de ce type d'accords et la diffusion du « chantage à l'emploi ». Une régulation de la dérogation se cherche : cette régulation sollicite la normalisation juridique et l'activisme de politiques publiques suffisamment incitatives pour orienter la négociation d'entreprise et la mise en œuvre des accords.

En France, la prééminence prise par la négociation d'entreprise va de pair avec l'accentuation mise sur les enjeux d'emploi dans cette négociation. Ces enjeux recouvrent une séquence qui va de l'anticipation plus ou moins partagée (les accords de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) au reclassement et à la reconversion, en passant par l'urgence (les restructurations et les plans de sauvegarde de l'emploi). Dès lors que la gestion de l'emploi devient la priorité de la négociation décentralisée, cette évolution incite à mieux expliciter le lien avec le travail, son organisation, son contenu, sa qualité. Elle tend à introduire plus de flexibilité dans l'organisation du travail, plus de mobilité interne, en contrepartie d'une évolution plus négociée de l'emploi. L'employabilité d'un salarié s'entretient, ou s'éteint, en fonction des situations de travail qu'il traverse, du développement et de la reconnaissance des compétences qu'il en retire ou pas. La notion de parcours professionnel concerne aussi bien le parcours à l'intérieur de l'entreprise que les passages par le marché externe du travail. L'évolution de l'entreprise, la mobilité et le flou de son périmètre assouplissent au demeurant la distinction entre marché interne et marché externe.

L'intérêt du travail du Collège des Bernardins sur «l'entreprise et les nouveaux horizons du politique»² est de proposer une trame systématique, d'ambition théorique mais fondée sur l'attention aux prises de position des acteurs sociaux, afin de penser intelligemment ces évolutions. La réflexion est nécessairement interdisciplinaire, elle n'est pas abandonnée aux seuls économistes et gestionnaires mais incorpore explicitement les points de vue des juristes, des sociologues, des ergonomes, des philosophes, des anthropologues... Le contenu du travail (ses gestes, ses paroles, ses modes opératoires concrets) est remis au premier plan pour interroger l'organisation et la gouvernance de l'entreprise ; l'identification de la «mission» de l'entreprise est mise en avant comme enjeu central pour travailler à l'évolution de son cadre légal et de ses relations juridiques avec les États où elle agit ; la nature et l'usage du profit, comme «revenu propre» de l'entreprise, sont à émanciper d'une relation toxique avec le système financier.

La réflexion des Bernardins entend dépasser la césure entre privé et public. Aussi bien les structures privées que publiques sont concernées par l'ambition d'assumer l'entreprise comme «un dispositif de création collective», dotée

2 Titre du colloque des 6-8 novembre 2015, où ont été présentés les travaux dont cet ouvrage présente la partie consacrée au «travail». Pour une synthèse des travaux, cf. O. Favereau & B. Roger, *Penser l'entreprise, nouvel horizon du politique*, Parole et Silence, coll. Perspectives et Propositions du Collège des Bernardins, 2015. Voir aussi : B. Segrestin, K. Levillain, S. Vernac, A. Hatchuel, eds., *La Société à Objet Social Étendu, Un nouveau statut pour l'entreprise*, Presses des Mines, 2015, et J.-P. Robé, A.Lyon-Caen, S. Vernac, eds., *Multinationals and the Constitutionalization of the World-Power System*, Ashgate Publishing, 2016.

d'une nature politique en tant qu'elle est une institution de la « cité », et pas la moindre, puisqu'au cœur de la vie et du travail quotidien. Cette ambition s'écarte d'emblée de la conception de l'entreprise réduite à la « société » aux mains de ses actionnaires et de celle du travail conçu comme simple exécution subordonnée à l'autorité patronale. Elle incite à renouveler les modes et les critères d'évaluation de la performance globale de l'entreprise comme de l'efficacité du travail qui sous-tend cette performance : la méconnaissance des ressorts effectifs du travail et des motivations profondes des travailleurs aboutit trop souvent à gaspiller cette ressource première de l'entreprise. L'ouverture plus franche des instances de gouvernance de l'entreprise à la représentation des travailleurs est aussi le moyen d'intéresser, dans tous les sens du terme, ces derniers à une gestion performante de l'entreprise. Le pouvoir patronal ne disparaît pas mais devient soumis à une exigence continue d'*accountability* (rendre des comptes, dès le moment d'élaboration des choix stratégiques de l'entreprise) qui constitue une garantie contre l'erreur ou l'errance stratégique ainsi que contre la soumission à des intérêts financiers extérieurs, voire indifférents, à la mission de l'entreprise.

Le débat est ouvert, mais timidement, si l'on en juge par les faibles avancées de la loi de 2013 pour renforcer la représentation des salariés dans les conseils d'administration. En retrait sur le rapport Gallois qui faisait de l'évolution de la gouvernance un élément du renforcement de la compétitivité, le nouveau cadre législatif a sans doute laissé passer l'occasion de donner une force nouvelle aux échanges sur la stratégie et sur la performance de l'entreprise. Il n'est pas certain que l'absence d'accord entre les partenaires sociaux sur la modernisation du dialogue social soit davantage utilisée par le législateur pour transformer une gouvernance qui ne peut se satisfaire d'une seule amélioration des prérogatives des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) sur les enjeux stratégiques. À propos des IRP, en relation avec la présence syndicale au sein des Conseils d'Administration, il serait sans doute nécessaire d'aller au bout de la logique qui consiste, ce qui ne va pas de soi d'ailleurs, à transférer au Comité d'Entreprise ou au Conseil d'Entreprise des pouvoirs de négociation ; dans ce cas-là, à l'instar du *Betriebsrat* allemand, il n'est pas judicieux que l'employeur continue à en assumer la présidence. En tout état de cause, une véritable réflexion sur l'articulation entre les prérogatives et la composition des Conseils d'Administration et celles des Institutions Représentatives du Personnel fait défaut.

Il y a pourtant une relative urgence à bouger les lignes et les propositions des Bernardins s'inscrivent fort heureusement dans ces perspectives. Face à l'emprise accrue d'actionnaires versatiles et de financiers avides sur le destin des entreprises dans les dernières décennies, elles dessinent une autre figure de l'entreprise : celle-ci est une réunion collective de compétences techniques,

cognitives, stratégiques et financières, dont l'unité contradictoire fait appel à la pluralité des approches juridiques (droit des sociétés, droit du travail, droit boursier). C'est la reconnaissance réciproque des intérêts ainsi concernés qui peut dégager l'intérêt de long terme de l'entreprise, partagé entre ses parties prenantes, et forger l'engagement durable dans sa mission, source de rendements et de revenus solides pour ces parties. Un «contrat d'entreprise» pourrait compléter à cette fin le contrat classique de société et formaliser cette reconnaissance réciproque. L'entreprise se donne en quelque sorte une «constitution» qui œuvre à sa légitimité interne aussi bien qu'externe.

Reconnaissons à la fois l'originalité de l'approche, mais aussi son caractère encore exploratoire. Et remercions les Bernardins pour avoir pris le risque d'ouvrir et de défricher la voie...

Les trois dimensions du travail salarié

Olivier Favereau¹

«Il est facile de définir la place que doit occuper le travail physique dans une vie sociale bien ordonnée. Il doit en être le centre spirituel.»

Simone WEIL, *L'Enracinement* (conclusion)

Ce livre à plusieurs voix est porté par une conviction commune. Elle s'est forgée dans des échanges entre cinq disciplines, entamés en 2009. Cette durée plutôt rare, qui demande explication, a permis de laisser mûrir une prise de position, libre par rapport aux modes intellectuelles et aux cadres de pensée dominants.

Le travail – nous entendrons par là de façon délibérément restrictive le travail salarié en entreprise – sera la question-clé du XXI^e siècle. Voilà notre conviction.

Nous affirmons, à travers ce livre, que le cours du siècle nouveau dépendra crucialement, y compris pour son orientation *politique*, de l'option suivie par le monde économique, en Europe et notamment en France, au regard du travail salarié : ou bien les entreprises continueront de détruire l'emploi, quantitativement ou qualitativement, sur la même pente que depuis 30 ou 40 ans, au nom de la flexibilité, de la mobilité, de la rentabilité, de la compétitivité, etc., – au risque de s'auto-détruire, ou bien elles saisiront l'opportunité magnifique qu'offrent les nouvelles modalités de travail, pour à la fois reconstruire le socle humain d'un capitalisme enfin démocratique et se reconstruire elles-mêmes.

Expliquons l'origine de ce livre. Il est une pièce détachée – mais centrale – d'une recherche collective sur l'entreprise, entamée en 2009, au Collège des Bernardins². Une recherche multidisciplinaire qui a mobilisé l'anthropologie, le droit, l'économie, la gestion, la sociologie.

¹ Professeur émérite d'économie, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, co-directeur du département de recherche Économie, Homme, Société – Collège des Bernardins – favereau@u-paris10.fr

² Voir B. Roger éd. (2012), B. Segrestin et A. Hatchuel (2012), O. Favereau (2013, 2015 avec B. Roger) et B. Segrestin *et alii* (2015) ; voir aussi J.-M. Le Gall (2011) et I. Ferreras (2012).

Son point de départ est la réfutation rigoureuse de l'idée reçue, indissociable de la financiarisation des années 1980/2015, selon laquelle les actionnaires seraient les propriétaires de l'entreprise. Ils devraient donc être les premiers bénéficiaires de son activité. C'est le principe de la «*shareholder value*» (souveraineté actionnariale).

Cette proposition se révèle à l'examen fautive dans ses prétendues justifications, et empiriquement lourde d'effets pervers et d'externalités négatives : l'institution «entreprise» est aujourd'hui en péril, non seulement en tant que collectivité humaine mais aussi en tant que moteur du dynamisme économique, depuis son apparition dans le dernier tiers du XIX^e siècle. Un double péril avec une même logique : la «grande déformation» de l'entreprise, assimilée à un quasi-actif financier, évaluable à tout instant sur un marché financier globalisé et indéfiniment sécable en centres de profit.³

Dans ce diagnostic, quelle place occupe le travail ? Nous répondons : la première. Pour deux raisons, dont l'une est la figure inversée de l'autre.

Commençons par la thèse **dé-constructive**. Sous l'effet conjugué d'une multiplicité de facteurs, le travail salarié en entreprise, durant la génération de la financiarisation (des années 1980 jusqu'à aujourd'hui), a changé de registre. Comme beaucoup d'enquêtes l'ont montré, le travail dans l'entreprise-type ne ressemble plus à son image dans la célèbre affiche de Charlot dans les «Les Temps Modernes» : un individu broyé dans l'engrenage d'un travail ouvrier mécanique et répétitif. Désormais le travail salarié recèle un potentiel d'épanouissement personnel et d'innovation collective, qui nourrit des attentes entièrement nouvelles, de la part des salariés autant que des directions d'entreprise. Mais son mode actuel d'exercice et d'organisation, loin de libérer ce potentiel, l'a plutôt entravé, voire écrasé. Avec cette conséquence : se trouvent directement et gravement menacées non seulement cette chose essentielle et énigmatique qui s'appelle le goût du travail, mais aussi la capacité de création collective, cette autre chose essentielle et énigmatique, qui est, selon nous, le marqueur historique et le ressort principal de l'institution «entreprise»⁴.

Ce livre est sombre, il n'est pas pour autant pessimiste. Car la critique radicale, si elle est juste, débouche *a contrario* sur la puissance de **re-construction** d'un programme réformiste, qui inverserait la logique de la «grande déformation» : en osant affirmer la positivité intrinsèque (ce qui ne veut pas dire : automatique) du

3 La limite de ce processus est la figure des salariés-cadres réduits à leur «capital humain», dont découle leur «productivité individuelle», l'entreprise n'étant plus qu'un assemblage marchand de ces éléments de base.

4 Voir A. Hatchuel (2000) et B. Segrestin & A. Hatchuel (2012).

travail salarié⁵, on se donne les moyens intellectuels de révolutionner la pensée de l'entreprise, avec en filigrane, un tout autre *xxi^e* siècle que celui qui prolongerait, ou, pis encore, accentuerait, les tendances des deux dernières décennies du *xx^e* siècle.

Dans la suite de cette introduction, nous allons présenter au lecteur l'argumentaire des différents chapitres. Mais cette présentation va être solidement encadrée par deux opérations que nous nous imposerons dans un souci autant pédagogique que scientifique: d'abord, *en amont* des six chapitres, nous voulons dégager la grille de lecture du travail salarié qui permettra de formuler aussi précisément que possible les deux thèses, dont vient d'être indiqué l'esprit général (§ 1). Le résumé qui suivra des différents chapitres pourra ainsi être orienté, éclairé, condensé par la façon dont chacun contribue à leur démonstration (§ 2). Enfin, nous vérifierons la fécondité de notre démarche, en montrant *qu'en aval* de ces six regards disciplinaires sur le travail, la théorie de l'entreprise qui parviendrait à les combiner, d'une part illuminerait un phénomène singulier des vingt ou trente dernières années, à savoir la montée des risques psycho-sociaux, d'autre part définirait une approche non-marchande du chômage, rouvrant dans sa plénitude la possibilité du plein emploi (§ 3).

1. LE TRAVAIL SALARIÉ EN ENTREPRISE : TROIS DIMENSIONS, DEUX THÈSES

Au moment de choisir le niveau de complexité approprié à une grille de lecture du travail salarié en entreprise, nous devons nous souvenir de cet avertissement: «Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui est compliqué est inutilisable» (Paul Valéry). Pour naviguer entre les écueils du faux et de l'inutilisable, nous allons faire du travail, *tel qu'il est sollicité par l'entreprise*, une variable à trois dimensions: capacité de production/capacité de coopération/capacité d'innovation. Ces trois dimensions sont loin de rendre complètement justice à la richesse des chapitres suivants, comme le lecteur pourra s'en rendre compte. Mais d'une part elles ont le mérite d'emprunter à chacune des disciplines mentionnées et, d'autre part, leur combinaison, par hypothèse, va infiniment plus loin que chacune d'entre elles (qui bien souvent ne privilégient qu'une seule dimension, au mieux deux, jamais les trois).

5 C'est le moment de définir ce que nous entendons par travail salarié: il s'agit de la prestation de travail, relevant d'un contrat de travail. Celui-ci consacre, selon la jurisprudence de la Cour de Cassation (1931), un lien de subordination, entre le salarié et l'employeur. Voir par exemple le manuel d'E. Peskine et C. Wolmark (2013, § 41-46). Cette caractérisation juridique est inséparable d'une caractérisation économique: il s'agit de contribuer à produire un bien ou service marchand, dont la demande n'est jamais assurée.

Dans le travail comme **capacité de production**, on s'intéresse au couple que forment le produit (*output*) du travail, et sa contrepartie (*input*), en termes d'activité du corps : présence horaire, effort, gestes, soin, attention, implication physique et mentale...

Pour le salarié, la «valence»⁶ de cette dimension du travail est généralement négative (fatigue, peine, souffrance, etc.), à cause peut-être de l'étymologie traditionnelle du mot «travail»⁷. Ce sera particulièrement manifeste en économie, où le travail n'a de valeur qu'instrumentale, comme détour obligé pour financer consommation et loisir. Cette représentation est aussi présente en droit, en sociologie, et en gestion. Toutefois, au-delà de l'expérience humaine la plus ordinaire, l'anthropologie et la sociologie récente du travail (qualifiée de «sociologie de l'activité») ont défendu l'idée d'une valence positive du travail, précisément comme production, c'est-à-dire activité de fabrication, donc de transformation matérielle du monde.

Dans le travail comme **capacité de coopération** (en anglais «*compliance*»), on s'intéresse au fait que le salarié-type doit travailler avec d'autres, de rang hiérarchique égal, inférieur ou supérieur. En parlant de hiérarchie, on met le droit au premier plan, puisque le contrat de travail crée un lien de subordination : le salarié échange son consentement à recevoir des ordres contre une rémunération régulière. Toutes les disciplines, y compris le droit lui-même⁸, sont interrogées, voire déstabilisées, par cette antinomie d'une renonciation volontaire à l'autonomie de la volonté. Au point de chercher à la dissoudre : l'option traditionnelle, pratiquée par les courants holistes ou structuralistes en sciences sociales, consiste à raisonner directement en termes de contrainte, sur les corps et/ou sur les esprits (exploitation, domination, violence symbolique). La coopération est ici forcée, ce qui ne veut pas dire que même dans ce cas, la contrainte soit totale. L'option inverse consiste à supposer que la contrainte est fondamentalement lacunaire, et que la hiérarchie devra trouver les moyens stratégiques ou incitatifs d'amener les salariés à se conformer aux directives, pour la raison qu'ils y trouvent leur compte, ou qu'ils y ont intérêt : ce sera le cas de la sociologie des organisations à la Crozier/Friedberg, et de l'économie moderne des contrats, qui se fixe pour objectif de décourager rationnellement la «fraude» (terme générique pour désigner la poursuite par le salarié d'autres objectifs que ceux de son employeur). La coopération est ici «achetée». Ces deux

6 Nous empruntons ce terme à l'école de Kurt Lewin en psychologie, pour éviter de recourir d'emblée au vocabulaire économique (utilité/désutilité). Cf. par exemple K. Lewin (1967). Rappelons que K. Lewin a été une source importante d'inspiration pour la théorie de la rationalité limitée de H. Simon.

7 Voir F. Vatin (1999, 2008 et 2014).

8 Cf. la synthèse d'A. Supiot (1994).

options épuisent-elles le champ des possibles? On va voir que l'on peut, ou doit, considérer une possibilité de coopération, qui ne soit ni forcée, ni achetée .

Comme précédemment, pour la dimension «production», la valence de la dimension «coopération» est majoritairement négative en tous cas dans les configurations «forcée» ou «achetée». C'est parfaitement logique, dans la mesure où la coopération en entreprise s'inscrit à l'intérieur d'un lien de subordination. Il s'agit donc toujours d'obéissance, mais toutes les formes d'obéissance ne se ressemblent pas. Une connotation positive peut-elle s'attacher à l'obéissance? Admettons que ce n'est pas dans l'air du temps, qui exalte plutôt l'esprit d'entreprise, voire le travailleur «indépendant», au détriment de la figure du salarié. Justement, ce conformisme culturel devrait nous alerter. Nous touchons là sans doute à une poutre maîtresse de la culture néolibérale, et à l'individualisme qui la fonde. Pour oser aller à contre-courant et justifier une connotation positive, il nous faudra recourir à une conception de l'homme, du travail, du pouvoir et de l'autorité autrement plus complexes que celles auxquelles nous ont habitués soit les fidèles de l'*homo economicus*, soit les courants critiques, dans leur formulation ordinaire⁹. Ce sera une des originalités de ce livre, présente peu ou prou dans tous les chapitres, que cette construction d'une figure exemplaire de coopération dans la subordination.

Dans le travail comme **capacité d'innovation** (l'anglais «*learning*») est meilleur car plus modeste), on s'intéresse à ce qu'apprend/invente le salarié dans l'exécution de ses tâches (rappelons qu'on se place du point de vue de l'entreprise). Nous ne parlons pas de la phase première d'acclimatation du salarié au poste de travail, de façon à acquérir la pleine maîtrise des aptitudes ou attitudes requises – si nous en restions là, nous serions toujours dans le champ couvert par les deux dimensions précédentes, «production» et «coopération». Ce que nous visons ici, et qui va être au centre de ce livre, est plus profond: il s'agit d'un déplacement de l'objet même de la prestation de travail: il va porter sur «l'apprentissage» en tant que tel (traduction littérale de «*learning*»). Précisons: il s'agit d'un «apprentissage individuel», au service de «l'apprentissage organisationnel» que souhaite et qu'incarne l'entreprise. Cette fois, ce sont la recherche en gestion, et la sociologie des organisations, qui sont en pointe, avec un certain renfort de l'anthropologie, et un retard absolu de l'économie (et du droit?). Nous renvoyons aussi à tous les travaux qui ont illustré l'intensification de la concurrence, du fait de la mondialisation, des nouvelles technologies, de la volatilité des goûts

⁹ Nous devons beaucoup à la publication récente de Fischbach (2015). Il faut aussi relire les pages que consacre Simone Weil à l'obéissance, dans son investigation des «besoins de l'âme» (1^{re} partie de *L'Enracinement*). Elles contiennent en particulier une critique prophétique de la théorie économique contemporaine: «ceux qui favorisent un état de choses où l'appât du gain soit le principal mobile enlèvent aux hommes l'obéissance, car le consentement qui en est le principe n'est pas une chose qui puisse se vendre». Voir aussi l'article classique, quoique hétérodoxe, de H. Simon (1991).

des consommateurs¹⁰, etc. Car la conséquence la plus immédiate de l'hyper-concurrence, comme des technologies numériques, est de rapprocher l'activité de l'entreprise d'une activité continue de création de « connaissances » (au sens le plus extensif du terme, couvrant connaissance technique, innovation-produits, et savoir organisationnel). L'expression « capacité d'innovation » contracte donc en deux mots toute une architecture complexe de réalités ou de processus d'apprentissage :

1. d'abord le phénomène au niveau *individuel*, car une connaissance nouvelle, une solution nouvelle à un problème même collectif prend sa source dans un corps/cerveau individuel (on exclut toute métaphysique du collectif) ;
2. ensuite sa transmission au niveau *collectif*, et ce par objectivation de l'apprentissage individuel (règles écrites, manuels, procédures, conventions, symboles, films, etc.) et genèse d'une réalité intersubjective (ou transsubjective), afin de l'inscrire dans la mémoire de l'organisation ;
3. enfin l'encadrement du premier niveau par le second, car ce sont les dysfonctionnements, les échecs, les erreurs et les blocages du fonctionnement collectif qu'il convient de résoudre : l'entreprise ne cherche pas l'apprentissage individuel pour lui-même. Néanmoins, comme on est renvoyé, par nécessité, au premier niveau, il apparaît une possibilité d'encadrement du second par le premier. L'ensemble de cette architecture revêt donc une forme singulière : moins une hiérarchie qu'une boucle ou une spirale.

Avec en arrière-plan une immense question¹¹ : qu'est-ce qui peut pousser un salarié à faire assez confiance à son entreprise pour investir ses ressources les plus personnelles (sa créativité, son imagination, son intelligence) au point de lui transférer (par objectivation) le fruit de son apprentissage, ce qui la rendra indépendante de son maintien dans l'emploi ? L'approche de l'entreprise par la dimension « innovation » du travail, en vertu du postulat métaphysique (cf. 1. ci-dessus), est intrinsèquement porteuse d'une interrogation sur un type de lien individu/collectif, que l'intuition rapproche immédiatement de la démocratie – mais un versant inexploré de celle-ci.

10 La référence classique sur l'hyper-concurrence est R. D'Aveni (1994). Il est significatif que la notion de « *organizational learning* » soit apparue à l'apogée des Trente Glorieuses, aux points de contact entre la philosophie (théorie de l'enquête chez J. Dewey), la théorie des organisations et l'économie (non standard) : R. Cyert et J. March (1963), dans un premier temps, avant de gagner le management (C. Argyris et D. Schön, 1978). Voir le recueil de M. Cohen et L. Sproull (1996). D. Schön a fait sa thèse sur la théorie de l'enquête de J. Dewey (lequel fut aussi une source importante pour H. Simon).

11 Celle – quasi-politique – du « contrat social » sur lequel repose l'entreprise. Pour un développement, et d'autres références, cf. O. Favereau (2004).

Comme précédemment, l'apprentissage et l'innovation peuvent comporter pour le salarié aussi bien une face lumineuse qu'une face sombre. En positif, il suffit de mentionner le rejet de la routine et des sentiers battus, l'excitation de la découverte, la satisfaction de résoudre des problèmes, la participation à une œuvre collective d'exploration. En négatif, on évoquera l'instabilité des compétences, l'oubli ou le mépris des traditions éprouvées au bénéfice de modes superficielles, l'éventuelle inanité des orientations de recherche ou des centres d'intérêt, la pathologie du changement pour le changement, etc.

On a donc également deux valences possibles pour cette troisième dimension, l'une positive, l'autre négative (il est intéressant de noter que la première est plus fréquente que la seconde, à la différence des deux dimensions précédentes, du moins dans les discours).

Notre « modèle » est complet. Maintenant il faut le faire fonctionner.

D'abord pour reformuler avec davantage de précision, les deux thèses auxquelles ce livre veut conduire le lecteur, sous la forme, l'une d'un diagnostic, critique du passé, l'autre d'une orientation normative, valant pour l'avenir.

Voici le diagnostic, que l'on citera ensuite comme notre **thèse dé-constructive** :

L'état présent de déréliction du travail salarié est lié au fait qu'à partir des années 1970/80, la plupart des entreprises se sont vues dans la nécessité de mobiliser le travail pour la première fois essentiellement comme capacité d'innovation et non plus seulement comme capacité de production ; mais la logique du capitalisme financier l'a rabattue sur la version la plus restrictive de la dimension « coopération », à savoir l'obéissance achetée par des incitations individuelles, relevant de la dimension « production ». L'accent corrélatif sur les éléments négatifs des trois dimensions a produit une dynamique économique, aux performances dégradées, pour un coût social démesuré.

Il en résulte, par inversion, une orientation normative, que l'on citera désormais comme notre **thèse re-constructive** :

Il est fondamental de réhabiliter le travail à travers tous ses aspects positifs, le long des trois dimensions (« production », « coopération », « innovation »), autant par principe, afin de contrebalancer le coût humain de la financiarisation (souffrance au travail, chômage, etc.), que par souci de refonder l'efficacité de l'entreprise actuelle, en tant que dispositif de création collective, dont la performance est largement liée à une mobilisation de la capacité d'apprentissage du travail. Pour atteindre cet objectif de réhabilitation du travail, un discours consensuel de type RSE ne saurait suffire : il faut revoir la place du travail dans les instances de gouvernement de l'entreprise-type.

De fait on verra à la lecture des différents chapitres que les cinq points de vue disciplinaires convergent vers une réforme de la gouvernance du type co-détermination, avec une unanimité qui n'était nullement inscrite au départ de la recherche.

2. UN ARGUMENTAIRE EN SIX ÉTAPES

Les différents chapitres ont été rédigés pour être lus de façon autonome, ne serait-ce que parce que chacun mobilise à titre privilégié *une* discipline des Sciences Humaines et Sociales. Mais leur présentation, avec le prisme de notre petit modèle du travail à trois dimensions, nous permettra d'en donner une vue simplifiée qui atteste de leur cohérence avec le projet d'ensemble¹².

Les **chapitres 1 et 2** s'appuient sur la discipline économique. Il y est démontré que vont de pair au sein de la théorie économique dominante, quelle qu'en soit la version, l'incapacité à penser l'entreprise *et* l'incapacité à penser le travail : la première a été au centre des travaux des Bernardins (cf. ci-dessus note 1) ; la seconde demandait à être justifiée avec le même soin.

Je rappelle dans le Chapitre 1 que la théorie économique dite néo-classique, à partir des années 1870 et de la théorie walrasienne de l'équilibre général n'a pu construire la fonction d'offre de travail (indispensable pour concevoir le marché du travail comme un « marché »), que sur la base d'une stricte désutilité du travail. À ce stade, le travail est vu exclusivement comme « capacité de production », repérée par la durée du travail « h ». Lorsque dans les modèles économiques des années 1970 sont introduites les asymétries d'information, avec les possibilités corrélatives de fraude des salariés, rien ne va changer à l'égard de la désutilité du travail. Au contraire celle-ci, repérée désormais par l'effort « e », explique rationnellement, sans parler d'honnêteté ou de malhonnêteté, que le travailleur soit tenté de « tirer au flanc », s'il peut le faire sans se faire prendre. « Frauder » revient à consommer du loisir sur le lieu de travail. D'où l'obsession des employeurs à vouloir le faire « obéir » non plus par la contrainte d'une surveillance de tous les instants (impossible) mais au moyen d'incitations. La méfiance (réciproque) pousse à chercher des indicateurs de performance les plus objectifs possibles, au plus près des comportements individuels. L'apprentissage collectif se limite à une somme d'apprentissages individuels supposés indépendants – et c'est

12 Nous sommes conscients que nos analyses rejoignent des travaux pionniers, menés antérieurement aux nôtres. Nous tenons en particulier à signaler au lecteur intéressé (outre les références à F. Vatin, déjà citées), les ouvrages de N. Dodier (1995), C. Dejours (1998), P. Askenazy (2004), N. Alter (2009), V. de Gaulejac (2009), D. Linhart (2009), Y. Clot (2010), P.-Y. Gomez (2013), A. Caillé et J.-E. Grésy (2014), P. Bernoux (2015), M. Bigi *et alii* (2015). Nous avons bénéficié de l'apport des plus anciens d'entre eux, et pensons être en accord avec les plus récents.

ainsi que l'hyper-moderne dimension «obéissance» réinvestit l'hyper-classique dimension «production», en la modernisant: la gestion par objectifs, c'est le salaire aux pièces... sans pièces! Ainsi nos cadres de pensée économique depuis plus d'un siècle et demi dénie toute positivité intrinsèque au travail salarié. Étrangement (mais en parfaite continuité logique, selon nous), ils escamotent aussi, ou dénaturent, les deux piliers sur lesquels repose l'entreprise capitaliste: d'une part le contrat de travail, et son lien de subordination; d'autre part le contrat de société, et l'entrée en scène d'une personne fictive distincte des personnes physiques en chair et en os. À la fin du chapitre quelques indications sont fournies au lecteur sur ce qu'il faudrait mobiliser pour saisir la dimension «apprentissage» dans l'entreprise: ces ressources sont à chercher en dehors de la discipline économique...

Le **Chapitre 2** consolide et précise l'analyse très générale du Chapitre 1. **Helena Lopes** part directement de la relation d'emploi salarié, telle qu'elle est analysée dans la théorie moderne des contrats, à laquelle elle adjoint la théorie williamsonienne des coûts de transaction, pour explorer plus en profondeur l'articulation entre les dimensions «production» et «coopération». Elle montre que la concentration absolue des théories économiques contemporaines sur «l'opportunisme» (Williamson) ou la tricherie sur l'effort (aléa dit «de moralité») cache une sorte de retour du refoulé – comme s'il était décidément impossible de penser l'interaction entre employeur et salarié, à partir d'un *homo economicus*, surdoté en capacités de calcul mais dépourvu de toute capacité de jugement éthique. Elle repère, dans les travaux récents de certains théoriciens des contrats, l'émergence de considérations quasi-morales. On peut obliger contractuellement le salarié à une performance standard («*perfunctory*»), pas à un travail soigné («*consummate*»). Le mécanisme qui va éventuellement compenser cette incomplétude du contrat de travail (en dehors de la dimension «apprentissage», notons-le), passe par le jugement normatif que va porter le salarié sur son employeur: a-t-il été traité avec justice par celui-ci? L'exécution de son contrat lui a-t-elle apporté ce à quoi il pensait, en le signant, avoir droit («*feelings of entitlement*»). Si oui, il persistera dans le soin maximum; sinon il s'en tiendra au minimum contractuel. Avec une intuition remarquable, ces auteurs remarquent qu'il n'est probablement pas plus pénible, dans ce contexte, de faire bien son travail que de viser le minimum, sans voir que cet aveu de faiblesse de la tradition séculaire dans laquelle ils s'inscrivent est tout sauf anodin. Il soumet à une tension extrême le cadre dominant. Comment en effet garder la concurrence comme idéal, alors qu'on admet la supériorité de l'entreprise sur le marché en ce qui concerne l'échange de travail? Comment espérer garder le modèle standard de l'*homo economicus*, tout en essayant de faire place aux multiples observations ou expériences validant empiriquement le fait que le travail salarié peut être vecteur d'utilité? Décidément il y a «trouble dans l'orthodoxie»...

Avec ces deux chapitres consacrés (pour l'essentiel) à la discipline économique, le lecteur aura pu découvrir l'articulation pratique des deux premières dimensions : «production» et «coopération». Dans un univers où l'information serait parfaite, la première suffirait : on regarderait alors ce qui est produit par chacun. En revanche, dès qu'il y a imperfection de l'information (et notamment asymétrie, par exemple le salarié sachant mieux que son patron s'il travaille avec soin ou pas), la seconde prend en quelque sorte son autonomie : comment empêcher le salarié de tricher sur son implication dans le travail, sachant qu'il n'est plus possible par hypothèse d'isoler avec certitude sa contribution à l'*output* collectif ? Il va falloir mettre au point un système de rémunération conditionnelle, tel que le salarié rationnel se convainque qu'il n'a plus intérêt à tricher. Cela va passer par la fixation d'objectifs au niveau d'indicateurs quantitatifs de performance, par hypothèse imparfaitement corrélés avec la productivité individuelle – mais cela est secondaire : ce qui compte, c'est le contrôle sur le travailleur, plutôt que sur le travail, et l'imperfection de la corrélation a l'avantage de rajouter un élément de stress qui vaut toutes les procédures de surveillance. La dimension «coopération» se réduit à une obéissance achetée et cette imbrication entre les formes élémentaires revêtues par les dimensions «production» et «coopération» instaure une méfiance structurelle. Il devient impossible d'accéder aux formes les plus intéressantes de l'apprentissage collectif, celles qui nécessitent des interactions authentiquement (et non artificiellement) coopératives entre salariés, y compris avec leurs managers.

Remarquons que toute cette mécanique procède de la combinaison d'un élément nouveau – la généralisation de l'incertitude – avec un élément pérenne – la désutilité intrinsèque du travail, à laquelle est confronté l'*homo economicus*. Objectera-t-on qu'il ne s'agit là que de modèles académiques ? Dans la mesure où la financiarisation s'appuie sur l'enseignement et la diffusion de la théorie de l'agence, qui suppose la même méfiance entre l'actionnaire et le manager qu'entre l'employeur et le salarié, on se doute que les pratiques de management des ressources humaines s'inspireront de la même logique. Le diagnostic correspondant à la thèse dé-constructive devient plus que plausible. En outre, on comprend aussi, en ce qui concerne la thèse re-constructive, que la méfiance inhérente à cette dégénérescence de la «coopération» en obéissance achetée, bloque le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif, rendant encore plus nécessaire le recours exclusif à l'obéissance, sous des formes incitatives de plus en plus subtilement contraignantes.

Le **Chapitre 3** mobilise l'anthropologie et les sciences cognitives pour ouvrir une autre voie d'accès aux liens possibles entre les trois dimensions du travail. Il nous fallait en effet une alternative aussi fondamentale (si l'on peut dire) que celle de l'économie mais dans une perspective de reconstruction (valences positives), plutôt que de déconstruction (valences négatives) : on dit de l'économie qu'elle