

Ce que l'économie fait au travail

Olivier Cousin

▶ **To cite this version:**

Olivier Cousin. Ce que l'économie fait au travail. Socio - La nouvelle revue des sciences sociales, 2016, 7, 10.4000/socio.2543 . hal-02091743

HAL Id: hal-02091743
https://hal.science/hal-02091743

Submitted on 12 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Socio

La nouvelle revue des sciences sociales

7 | 2016 :
Dynamiques de l'intime
Varia

Ce que l’économie fait au travail

The Meaning of Economy in the Context of Work

Olivier Cousin

p. 217-245

Résumés

Français English
Comment les acteurs, dans le cadre de leur travail, définissent-ils et perçoivent-ils l’économie-efficience et la place qu’elle occupe dans le rapport au travail. L’économie-efficience peut être considérée comme une variable qui entre dans la composition du travail au même titre que des règles et des normes, que des références à des savoirs et des manières de faire, que le droit ou des codes éthiques. Le plus souvent la référence à l’efficience est présentée sous un versant critique : la gestion des coûts, la pression des délais, l’emprise de la gestion sont autant d’éléments qui contraignent l’activité et obligent éventuellement à contrevenir aux règles de l’art. L’économie abîme alors l’image du travail et semble toute-puissante. Cependant, dans l’expérience du travail, elle prend aussi deux autres formes tenant l’une à son caractère réversible : elle offre des marges d’action et de liberté, l’autre à sa dimension de clôture permettant de mettre fin au travail et de l’inscrire dans la réalité sociale en conférant une utilité sociale aux activités.

How do actors in the context of their work define and perceive economy and efficiency measures and the role these play in their relation to work? Economy and efficiency measures can be considered as variables which are part of the work task, as are rules and norms, references to knowledge and processes, and laws or ethical codes. In most instances, the reference to efficiency is evaluated from a critical point of view: cost management, delivery dates, control by management are all elements which act as constraints and may in the last resort mean contravening the proper procedures. In these instances, economy measures tarnish the image of work and appear as all-powerful. However, in the course of work, given their reversible nature, they may also assume two other forms: they afford a leeway for action and liberty and they also play a role of closure, enabling the task to be ended and to be set in a context of social reality by conferring on the task a dimension of social utility.

Entrées d'index

Mots-clés : calcul, économie/efficience, outils-dispositif de gestion, rapport au travail, ingénieurs/techniciens, hôpital
Keywords : calculation, economy-efficiency, management tools, relation to work, engineers/technicians, hospital

Texte intégral

1 L'enjeu de cet article est d'esquisser un cadre permettant, à partir du travail, d'appréhender ce que recouvre l'économie pour les salariés. L'économie, dans cette perspective, peut être définie comme la recherche de l'efficience. En quoi celle-ci organise-t-elle, transforme-t-elle, enrichit-elle ou contraint-elle le travail et le rapport au travail ? Quelle réalité prend-elle pour les salariés et comment s'y confrontent-ils ? Est-il possible de l'objectiver, d'en faire un objet d'analyse à partir du travail ? Nous suggérons, métaphoriquement, d'appréhender le travail comme un acte qui pour son accomplissement nécessite de mobiliser plusieurs éléments, allant des contraintes techniques aux règles de l'art, en passant par des réglementations et des normes. L'efficience entre dans cette composition. Assimilable à une variable, elle s'agrège aux autres. Quel rôle, quel poids a-t-elle dans cette équation ? Elle y joue *a priori* un rôle déterminant, car elle est associée au coefficient le plus important. Elle écrase le travail au point de faire concurrence aux autres composantes. Elle le tire en faisant de la conquête des marchés et de l'accroissement des marges brutes son horizon ultime. Elle l'appauvrit quand elle laisse moins de place à l'innovation, à cause de la pression des coûts et des délais. Elle le vide de son sens en le réduisant au seul critère de la rentabilité.

2 En nous appuyant sur l'expérience des acteurs et en faisant l'hypothèse que le rapport au travail est en partie le fruit de l'action des travailleurs, il est possible de distinguer divers aspects dans le jeu d'équilibre complexe entre les variables composant l'activité. Parallèlement à la vision critique proposée par les salariés, deux autres approches émergent alors. L'une qui apparaît de plusieurs façons souligne fortement son caractère réversible. Sans jamais s'effacer, la quête d'efficience compose, parfois en situation de subordination, avec les autres dimensions. Enfin, en l'appréhendant du point de vue des travailleurs, il existe encore une autre dimension que l'on pourrait appeler de « clôture du travail ». Sur ce registre, et en dépit des critiques concernant la marchandisation des rapports sociaux, l'économie-efficience contribue à donner du sens au travail parce qu'elle l'inscrit dans la réalité sociale et lui confère son utilité sociale.

3 Notre analyse repose sur une centaine d'entretiens puisés dans trois sources différentes, à commencer par une enquête en cours, spécifiquement sur ce thème, auprès de techniciens et d'ingénieurs travaillant dans l'industrie automobile, d'une part, et d'autre part auprès du personnel médical exerçant dans les hôpitaux publics. Deux mondes différents mais qui offrent des points communs permettant de mieux saisir les liens entre exigence d'efficience et sens du travail. Dans les deux cas, l'économie, comme discipline et comme théâtre où se déploie le travail, est presque absente de la formation initiale. Les ingénieurs et les techniciens s'apprêtent à résoudre et à relever des problèmes techniques, le personnel hospitalier à soigner des patients. Dans les universités de médecine et lors de la formation des ingénieurs et des techniciens, l'enseignement de l'économie est marginal quand il existe et est alors très théorique[1]. Dans le cadre de leur activité, si ces deux mondes se confrontent à une exigence d'efficience, celle-ci n'a cependant pas le même visage. Dans le premier cas, elle s'impose au nom du marché et de la concurrence, dans le second, elle s'exerce *via* une rationalité administrative qui vise à contenir les dépenses de santé. Trente

entretiens constituent ce premier corpus. S'ajoutent les entretiens conduits dans le cadre d'une recherche sur la reconnaissance au travail et réalisés dans des entreprises aussi bien industrielles que de service (Bigi *et al.*, 2015). Enfin, des entretiens menés par des étudiants en master à l'université de Bordeaux auprès de salariés exerçant dans divers domaines viennent compléter le corpus.

4 Cet article ne mobilise qu'une petite partie des données recueillies et ne prétend pas épuiser toutes les faces de la confrontation entre l'exigence d'efficience et le travail. Il s'attache principalement à comprendre comment les acteurs définissent et perçoivent la demande d'efficience et dans quelle mesure elle affecte leur rapport au travail.

Appréhender l'économie

5 Précisons tout d'abord dans quel sens il sera fait usage de la notion d'économie. Prise au sens littéral du terme, « art d'administrer les richesses », l'économie commande et organise le travail, c'est-à-dire l'activité productive qui seule contribue à la richesse des nations. Il n'y a donc pas de sens à appréhender ce travail indépendamment de l'économie. Depuis la révolution industrielle jusqu'aux nouvelles formes du capitalisme mondialisé, il est sous son joug en tant que lieu essentiel de création de la richesse. Sa marchandisation, avec l'introduction du principe de la liberté de contrat, l'a séparé d'autres activités de la vie et soumis aux lois du marché (Polanyi, 1983). Elle l'encadre et il est encastré dans l'économie par le biais des politiques et des stratégies économiques, des choix d'investissement et des modèles productifs. L'économie orchestre le travail, ses évolutions et ses modèles d'organisation (Coriat, 1990). Les liens entre les deux ont été au cœur d'un très grand nombre de travaux, depuis la fin du XIXe siècle, soulignant souvent la longue dégradation du travail, la disparition des gens de métier, la perte et l'illusion de l'autonomie, et le caractère aliénant des tâches et des activités dont le sens et les finalités échappent à ceux qui les accomplissent. Les analyses désenchantées de Georges Friedmann, parmi bien d'autres, illustrent à quel point l'économie joue contre le travail.

6 Dans cette perspective, celle-ci échappe aux salariés. Elle agit comme une force extérieure, d'autant plus puissante et imparable qu'elle semble insaisissable : le marché, les lois de la concurrence s'imposent et dictent ce que doit être le travail. L'économie est donc omniprésente mais opère de façon invisible et inéluctable. En conséquence, le travail lui-même n'appartient plus à celui qui le réalise, il s'impose aux salariés à partir de règles et de consignes qui ne sont que la traduction des orientations économiques. Le taylorisme et le fordisme, et leurs avatars, seront les symboles de cette hétéronomie inévitable (Gorz, 1997).

7 L'économie n'est pas seulement exogène à la situation de travail. Elle devient une réalité dans l'exercice des activités des salariés, lorsqu'elle est ramenée à la notion d'efficience. Elle est alors pensée dans un sens plus restrictif qui ne retient que la part entrant directement en contact avec le travail. L'efficience permet d'opérationnaliser les politiques et les stratégies économiques offrant l'occasion de comprendre comment elles arrivent jusqu'au travail, tant il est vrai que l'organisation du travail répond à une dimension économique. Si l'efficience, comme modèle d'organisation du travail, transforme le travail en profondeur par la nécessité d'accroître la coopération sur la base d'un maillage de réseau, si elle valorise la flexibilité et le management par projet (Veltz et Zarifian, 1993 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Veltz, 2000), pour les salariés, elle renvoie d'abord à une réalité plus contrainte reliant étroitement l'exigence de résultats à un contrôle, et souvent à une diminution des moyens. La gestion est l'appareil et le lieu qui font vivre cette logique. Elle assure le lien entre l'économie et le travail, à partir des outils qu'elle déploie et qui agissent comme des instruments permettant de mettre en ordre et en musique les politiques économiques (Bezes, 2011 ;

Boussard, 2008 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Lascoumes et Le Galès, 2004). La gestion, comme vecteur de l'efficience, donne corps à l'économie. Surtout, dans la perspective adoptée dans cette recherche, elle vient s'ajouter à d'autres éléments constitutifs du travail. Ainsi l'économie prend-elle des contours concrets. Les salariés la manipulent comme ils le font avec la matière ou avec les outils à leur disposition.

L'économie, une variable

8 Vue ainsi, l'économie-efficience rapportée au travail prend un autre sens. Pour reprendre partiellement les propositions de Michel Callon, Bruno Latour et Fabian Muniesa d'une part et de François Vatin d'autre part, elle oblige à calculer. François Vatin la définit comme un acte de gestion, « c'est-à-dire comme pratique prenant en considération, dans un calcul implicite ou explicite, le rapport d'un produit à une dépense » (Vatin, 2009 : 28). L'économie est un ratio rapportant des produits (biens ou services) et des coûts (financiers, temps, effort…). Elle quantifie. « Calculer signifie des distinctions entre des choses ou des états du monde, puis imaginer des cours d'action associés à ces choses ou ces états, pour en évaluer les conséquences » (Callon et Muniesa, 2003 : 194). Ces opérations conduisent à faire des choix.

9 Dans le cadre du travail, les salariés calculent. Comme le précise François Vatin, la dimension économique des actions sociales se réalise à travers l'action qui consiste à comparer et à optimiser. « L'activité est économique parce qu'elle procède, explicitement ou implicitement, du calcul, formel ou informel, c'est-à-dire de la gestion. Faire de la sociologie économique, c'est exprimer comment ce calcul se déplace, se transforme, comment les normes et les valeurs sont créées puis abandonnées dans l'univers des pratiques comme dans celui de la théorie » (Vatin, 2008 : 182). L'économie-efficience est à la source du travail dans la mesure où la production d'un bien ou d'un service est nécessairement rapportée à son coût de réalisation. Mais comme il s'agit d'un calcul, le coût n'est pas le seul aspect qui oriente le travail. Dit autrement, la question des coûts est omniprésente mais n'est pas suffisante pour rendre compte du travail : à côté, et parfois en concurrence avec eux, il mobilise d'autres variables.

10 Le travail, en effet, pour s'accomplir, articule plusieurs registres, qui sont autant de repères, de compétences ou de cadres de référence – techniques, éthiques, pratiques… –, permettant son accomplissement et dont l'exigence d'efficience n'est qu'un aspect. Ces registres sont à la fois des ressources, pour la réalisation de l'activité, et des contraintes, s'imposant aux acteurs, qui tentent de les agencer. Le travail, dans son accomplissement, devient l'équivalent d'une équation comprenant plusieurs dimensions : des registres juridiques et organisationnels, des normes, des règles, une éthique spécifique à chaque métier, des techniques et des savoir-faire, des relations sociales et des conditions de travail variant selon les organisations, et des logiques économiques.

11 L'économie-efficience peut être prise comme une variable, plus ou moins présente et pesante, parmi d'autres. Parfois elle les supplante. Elle peut stimuler le travail quand elle introduit de l'innovation technologique et contribue à l'allègement des tâches les plus pénibles. Elle peut l'abîmer quand la pression des coûts en accroît l'intensité. Parfois elle se trouve contestée et reléguée, par le droit par exemple ou par les règles du métier, elle n'est alors qu'un aspect du travail. L'économie-efficience, comme la technique ou l'éthique, a ce double statut, elle est à la fois une variable s'imposant de l'extérieur aux individus et une variable qu'ils mobilisent et manipulent pour faire ce qu'ils ont à faire. Dans les représentations comme dans l'exécution des tâches, les acteurs opèrent des choix entre ces registres qui ne s'accordent pas nécessairement. Les possibilités de choix n'ont pas seulement un aspect pratique facilitant ou compliquant le travail, elles contribuent à sa définition, en lui donnant du sens, ainsi qu'à la

construction des acteurs à partir du lien et du regard qu'ils portent sur leur travail.

12 Accomplir une tâche, par exemple, revient à tenir compte de contraintes techniques, à intégrer des coûts pouvant limiter les innovations, et à respecter un savoir-faire et une déontologie. L'économie, écrivent les auteurs du « Manifeste pour l'économie en sociologie », aide à faire des choix. C'est un processus de « métrologisation, de rationalisation, d'encadrement du social par la classification, le chiffrage et le calcul » (Bidet *et al.*, 2003 : 211). Notre propos ici n'est pas de tenter de rendre compte de l'activité, de décrire comment les acteurs calculent précisément leurs gestes pour s'économiser, ou combinent coûts, technique et éthique, mais de comprendre comment ils abordent et intègrent les contraintes de l'efficience et en quoi celles-ci jouent sur le rapport au travail et le sens du travail. Du point de vue des acteurs, ces différents registres peuvent *a priori* tout aussi bien s'emboîter qu'entrer en concurrence, ils peuvent étayer le travail ou l'entraver tant la combinaison des différents registres peut s'avérer délicate ou contradictoire. L'économie-efficience peut stimuler l'innovation technique, mais aussi l'étouffer, tout comme elle peut être un moyen de poser des limites et ainsi de borner le travail. Les combinaisons possibles entre les différentes modalités organisant le travail sont multiples et certainement pas uniformes selon les acteurs, leurs statuts et les secteurs dans lesquels ils travaillent. Il paraît donc nécessaire de saisir ces registres à la fois comme des modalités de justification, permettant à un salarié de rendre compte de son travail, et comme des éléments concrets venant l'organiser. L'approche du travail par le calcul donne chair à l'économie et offre la possibilité de saisir la manière dont les acteurs l'éprouvent et s'arrangent de ses contraintes.

13 Olivier, plombier dans une PME du bâtiment, propose une traduction empirique précise de ce que la notion d'économie évoque pour les salariés. Pour lui, elle perturbe l'image du travail parce qu'elle remet potentiellement en cause l'idée du travail bien fait qui est au cœur de son identité professionnelle.

> Je me souviens d'un petit chantier. Moi, mes remontées sous le lavabo, c'est en cuivre, deux beaux tubes de cuivre. Donc là j'avais fait ça, l'ancien patron : « Oh, Olivier, il faut le faire remonter dans du fourreau en plastique ! » Moi je l'ai vu faire sur des chantiers, c'est dégueulasse, enfin c'est plus de la plomberie ! Il y a un sertissage à faire, c'est même pas une soudure, et terminé. Mais soi-disant que c'est moins cher [...]. Donc il arrive un certain moment où on se dit qu'on n'est plus plombier et que n'importe qui pourrait le faire ! Le fait de mettre deux raccords rapides sur deux morceaux de plastique, et les morceaux de plastique dans deux colliers, ça ne demande aucune connaissance technique. Alors que faire deux soudures sur deux tubes de cuivre, il y a un peu plus à faire, c'est plus le métier et c'est plus propre.

14 Avec cette approche de l'économie-efficience, trois grandes orientations des manières d'appréhender l'économie se dessinent : une mise à distance fondée sur un sentiment de détérioration du travail ; une volonté de dépasser les contraintes ressenties comme des défis ; une dimension de clôture rappelant les finalités du travail.

L'économie contraint le travail

15 Massivement et spontanément, dans les propos des salariés, l'économie-efficience est d'abord ce qui abîme le travail. Il n'est guère besoin de s'étendre sur cette observation, tant elle est attendue et relayée par la méfiance qui s'exprime aujourd'hui à propos de l'exigence d'efficience du fait de la globalisation. Les témoignages font écho à la critique portée par les sciences sociales selon laquelle l'histoire du travail depuis les origines du capitalisme, et plus encore avec l'industrialisation, n'est qu'une longue mise en récit de sa dégradation, où machines et capitalistes se liguent contre les gens de métier pour les déposséder de leur savoir (Thompson, 1988). Les modèles productifs contemporains

n'échappent pas à cette critique. L'autonomie, la flexibilité et le travail en réseau libèrent partiellement le travail mais s'accompagnent d'un accroissement des exigences de performance et augmentent la pression sur les salariés (Durand, 2004). Travail et individus sont pris au piège d'indicateurs qui ne retiennent que la réalisation et le dépassement des objectifs (Clot, 1995 ; Gaulejac, 2005). Les recherches, les témoignages, les reportages et les documentaires ne cessent d'interroger la fiction d'un travail libéré des contraintes du taylorisme et insistent au contraire sur son appauvrissement, son rétrécissement et sur les méfaits physiques, psychiques et moraux qu'engendre le nouvel esprit du capitalisme[2]. Même le travail non marchand, logiquement non soumis au joug de l'économie, dans le secteur associatif ou le secteur public, n'est pas épargné. L'économie-efficience y est devenue incontournable, non pas sous la forme capitalistique de la recherche du profit, mais sous sa forme comptable et littérale : il s'agit de faire des économies. Les services ont un prix, l'optimisation du travail pour diminuer les coûts s'impose (Hély, 2009 ; Ughetto et Combes, 2010).

16 Ce tableau mérite d'être nuancé et surtout complété, car le travail contemporain n'est pas uniforme (Lallement, 2007) et suscite encore de nombreuses utopies, comme le montre le travail du « faire[3] » déployé par les hackers qui, lui, s'extrait de l'économie-efficience (Lallement, 2015). Cependant, il traduit une tonalité dominante, dans les sciences sociales comme dans les propos des salariés, où l'emprise de la performance s'incarne dans l'exigence de qualité, dans la satisfaction du client, dans le juste à temps, et pèse sur le travail et ses représentations.

L'économie, vecteur de nostalgie

17 Pourtant, cette perspective paraît surprenante car elle laisse entrevoir une forte nostalgie à propos du travail et la persévérance dans la croyance en une définition idéale de celui-ci débarrassée des contraintes économiques.

18 Le rappel régulier par les salariés d'une tension entre économie-efficience et travail sous-entend qu'il n'en a pas toujours été ainsi. Comme si la situation contemporaine marquait une rupture avec un passé récent fort différent. L'idée de dégradation entretient l'image d'une époque, assez proche, où la compétition par les coûts et plus généralement la productivité n'était pas le moteur du travail. Dans le monde industriel, cette lecture est très nette. Dans le modèle fordiste, pour les techniciens et ingénieurs rencontrés, la technique prime. Elle commande le travail. Les acteurs répondent à des problèmes et à des défis techniques, leurs interlocuteurs sont des techniciens avec qui ils parlent technique. Cette représentation se matérialise par un système hiérarchique dans lequel la direction technique, quel que soit son nom véritable, occupe la première place et s'impose comme le passage obligé des futurs dirigeants des firmes. Les patrons sont des techniciens, pas encore des managers. « À l'époque, explique Antoine, technicien dans le secteur automobile, les managers, c'étaient des ingénieurs qui venaient du terrain. C'étaient les maîtres des lieux. » Dorénavant, la suprématie de la technique n'est plus assurée. Elle partage le pouvoir avec la gestion et la finance. « Il y a belle lurette que la finance a pris le pas sur la technique et qu'à leur niveau nos directeurs techniques ils font tous de la finance. Tout le monde devient financier. Les directeurs techniques ne sont pas loin d'être des directeurs financiers, ils ont les mêmes critères de rentabilité, ils définissent des budgets[4]. »

19 Si ce récit fait largement écho aux transformations contemporaines du monde de l'entreprise, il étonne par la ligne de marquage qu'il propose : comme si « avant » la productivité était marginale. Dans l'industrie automobile, où une part des entretiens ont été conduits, l'image d'un avant, qui n'est jamais daté précisément mais renvoie à un passé récent, antérieur à la globalisation, met en scène une période durant laquelle l'économie-efficience structurait marginalement le travail, en dehors des usines et des chaînes de montage. Comme si l'entreprise n'était pas sur un marché concurrentiel et

dans une optique d'optimisation de sa production pour accroître ses parts de marché[5]. Ou plus précisément, comme s'il n'y avait pas de lien direct entre le travail effectué par les techniciens et les ingénieurs et le monde marchand dans lequel évoluent d'autres acteurs : à chacun son travail et son domaine.

> Tous les constructeurs vivaient confortablement et luxueusement jusque dans les années 2000, en termes d'ingénierie, raconte Antoine. On était tous à 14 % du chiffre d'affaires, en termes de frais d'ingénierie. Aujourd'hui on est à 6,8 %. À un moment donné le discours a été clair : « Arrêtez de jouer aux cons, arrêtez de vous lâcher. Je vous demande de bosser et de gagner de l'argent. » C'est là qu'on a commencé à entendre combien coûte un ingénieur à l'heure. On n'entendait jamais ça avant, un ingénieur c'était sacro-saint. L'ingénieur, il réfléchit, s'il ne sort rien, il réfléchit. Sauf que là on leur a dit, il va falloir qu'il y ait des résultats.

20 L'omniprésence de la gestion des coûts aujourd'hui embellit l'image du passé et conduit à édulcorer le modèle de l'organisation planifiée dont un des objectifs a été la réalisation des économies d'échelle et la recherche de productivité (Dodier, 1995).

21 À suivre les salariés, aujourd'hui tout est différent. L'emprise de l'efficience est alors d'autant plus forte qu'elle est souvent mesquine, touchant autant au travail qu'à la dignité des personnes. Dominique, technicien sur banc d'essai, relate une anecdote qui, pour lui, souligne à la fois l'obsession de la maîtrise des coûts et le mépris dans lequel cette obsession tient les salariés et leurs conditions de travail :

> Un exemple tout bête. Au niveau de la sécurité, là où j'étais avant, on est quelques-uns à être ras de plafond, on avait demandé des strapontins, ce sont des petits marchepieds. On avait demandé à en avoir deux. On nous a répondu *free cash flow*. Ça coûte trop cher. On s'est débrouillé autrement. On a pris des caisses en plastique, qu'on a retournées pour servir de strapontin. Je ne crois pas qu'on nous aurait dit ça avant. On nous aurait dit, va au magasin, démerde-toi.

22 L'emprise de l'économie-efficience devient le marqueur d'un changement de régime qui dépasse le seul cadre du travail et accroît la nostalgie en faisant exploser les repères. Synonyme de globalisation, la quête de rentabilité devient par conséquent le signe de l'affaiblissement de l'État-nation, c'est-à-dire d'un cadre circonscrit dans lequel il était possible d'identifier les partenaires et les adversaires et qui associait étroitement une économie à un territoire et à une culture (Dubet et Martuccelli, 1998). L'économie, telle que les salariés l'évoquent, fait exploser ce cadre, et oppose le travail à un univers anonyme et lointain, le marché/la finance, qui les menace de délocalisation. Le travail devient une variable d'ajustement au point de ne plus être toujours au cœur de la création de la valeur (Piketty, 2013). Les stratégies des entreprises ne s'appuient plus uniquement sur la planification industrielle mais sur des jeux d'exercices comptables extrêmement complexes comme les *LBO* (*leverage buy out*)[6] et autres manœuvres financières (Lordon, 2008). Tous ces jeux se déroulent dans des sphères lointaines, opaques, mettant en scène des personnages et des institutions inconnues qui se cachent derrière des sigles[7], et conduisent en contrepartie à redonner une figure humaine à l'entreprise fordienne.

23 La financiarisation de l'économie menace le travail, le vide de sa substance pour ne garder que ce qui est rentable et dégage du *cash flow*, même dans des petites structures comme les laboratoires de biologie médicale en proie à des regroupements massifs. Si les fonds d'investissement n'interviennent pas dans ces restructurations qui s'effectuent jusqu'à présent à une échelle très locale, un même mouvement opère. En fusionnant, certains laboratoires introduisent des processus d'industrialisation des examens médicaux, les sous-traitent à des plateaux techniques, pour en réduire les coûts. Une partie des biologistes ne font plus que de l'analyse des examens et perdent tout contact avec les patients. Estelle, médecin biologiste, se voit ainsi reprocher de ne pas être

encore complètement entrée dans le nouveau modèle après la fusion de son laboratoire avec d'autres.

> Certains de mes associés me disent : « Oui mais ton site c'est chiant, on perd de l'argent, on va le fermer, les gens se débrouilleront. » Ils pensent industrialisation et rentabilité. La rentabilité c'est de ne plus donner les résultats aux gens le soir, parce que forcément on passe un petit peu de temps quand ils viennent demander : « Mon cholestérol, comment ça va ? » Il y en a qui disent : « C'est nul, on n'en a rien à foutre, il n'a qu'à aller voir son médecin, on lui envoie ses résultats par la poste, et il se démerde, et on gagnera du temps. » C'est la vision de certains, ils sont plus des chefs d'entreprise, des entrepreneurs que des biologistes.

24 Si la nostalgie dans les propos des salariés est très présente, elle n'en souligne pas moins un glissement dans la perception du travail et de sa pénibilité : dans le cas des modèles tayloriens et fordiens la critique porte sur les conditions de travail, dans le cas des modèles postfordiens elle se concentre sur la financiarisation génératrice de perte de sens et de repère.

L'économie dénature le travail

25 La recherche de rentabilité dévalorise la technique. Raccourcissement des délais, choix du moins-disant, empiètement des services des achats dans les décisions d'équipement…, autant de problèmes qui reviennent régulièrement dans les propos et illustrent les contraintes auxquelles les acteurs se heurtent. À chaque fois, outre l'intensification du travail, la critique pointe le risque qu'il soit bâclé et mensonger. Les délais ne permettent pas de travailler correctement et de respecter le cahier des charges. Plainte récurrente des techniciens et des ingénieurs à l'égard des commerciaux qui bradent le travail pour satisfaire le client. Ou bien, la priorité donnée au budget et la place prépondérante prise par le département des achats dans les choix des matériaux contredisent les options techniques préconisées par les utilisateurs. Leur parole est démonétisée, d'une part, et le travail devient plus complexe voire empêché, d'autre part. Le rapport de force est inégal et le dialogue difficile. Didier, ingénieur dans le secteur de l'automobile, doit caractériser les bancs d'essai en fonction des projets et rédiger les cahiers des charges techniques qui servent à d'orienter les choix concernant l'équipement des bancs. Comme tous ses collègues du site dédié aux essais, il constate que :

> Le choix des acheteurs peut aller à l'encontre de mon choix. Et c'est toujours les achats qui gagnent. Ils ont pris le pouvoir depuis dix ans dans les décisions. Ça veut dire que le critère économique est prédominant et on peut choisir un fournisseur plus faible techniquement. On prend le moins-disant. Même s'il y a un gros écart technique, de qualité, de risque, de réputation, si un nouveau qu'on ne connaît pas qui casse le marché arrive, et qu'il est 15 ou 20 % moins cher, on le prendra.

26 Le travail s'appauvrit parce que son contenu compte moins que les grilles permettant d'en rendre compte et de l'évaluer. Dans les critères d'appréciation et d'évaluation, il se réduit à un ensemble d'indicateurs comptables qui en occultent la complexité et la technicité (Martuccelli, 2010 ; Dejours, 2003). Ces indicateurs, complexes à manier et opaques dans leur usage, traduisent à la fois le souci jamais abandonné d'une rationalisation du travail et d'un contrôle des activités, et l'emprise de la maîtrise des coûts à travers une quête permanente de l'efficience qui se diffuse avec les « bonnes pratiques ». Dans les faits, ces mêmes indicateurs introduisent ou réintroduisent souvent les principes du taylorisme en segmentant le travail et en le réduisant à des actes standardisés et remâchés. Les services sont probablement un des domaines les plus touchés par ces nouvelles formes de rationalisation avec la systématisation des

front office et des *back office* et des scripts imposés *via* des formulaires à remplir qui permettent un gain de temps considérable et par conséquent un accroissement de la productivité du travail[8]. Geneviève, secrétaire médicale dans un cabinet de radiologie depuis plus de trente ans, relie très étroitement la fusion de trois cabinets regroupant seize médecins et les transformations de son activité. Avant, chaque médecin dictait son rapport :

> C'était une interprétation libre, je n'avais jamais un même rapport identique selon le médecin et la personne [...]. Tandis que maintenant, on nous a tout fait mettre en fiche, ils appellent ça des comptes rendus types. C'est-à-dire que tu as un compte rendu qui est prétapé, dans la base de données de l'ordinateur. J'ai l'impression de ne plus servir à grand-chose parce que je ne fais plus vraiment de secrétariat, je remplis des trous.

27 La rationalisation gomme les compétences, les savoir-faire et l'expérience accumulée, parce qu'ils ne rentrent pas dans les critères de rentabilité.

L'économie contrevient aux règles de l'art

28 Abîmer le travail, c'est aussi porter atteinte à son image et à ses représentations. Les salariés évoquent sa dimension expressive, soit sous forme d'idéalisation, renvoyant à ce qui est souhaité, soit au regard de l'intérêt et du sentiment d'utilité qu'il procure dans son accomplissement. La dénonciation de l'efficience se fait au nom d'un savoir-faire, d'un code de déontologie, d'une éthique, ou des règles de l'art. L'exigence de performance, dans les propos, minimise, voire nie, l'art du travail bien fait qui demeure une référence quand bien même le rapport à la matière n'existe plus. Cette critique revêt au moins deux aspects.

29 Le premier concerne la part irréductible du travail appartenant à celui qui l'accomplit et qui échappe aux indicateurs des gestionnaires. La qualité, le beau travail, l'apport d'une touche personnelle, le respect des règles de l'art constituent les éléments du rapport au travail qui en permettent une réappropriation, même partielle. C'est, comme l'évoque Olivier, la fierté d'une soudure propre. Pour les techniciens de la direction des essais dans le secteur automobile, c'est la possibilité de pousser les tests et d'affiner leurs mesures, pour une secrétaire, c'est la mise en place d'un système de classement des dossiers imaginatif et correctement ordonné. Ce type de revendication évoque l'autonomie dans le travail sur la base d'une connaissance et d'une maîtrise de ce qu'il faut faire. Dans l'imaginaire et les représentations, l'artisan revient comme une figure idéal-typique, moins pour son rapport à la matière, donnant au travail une consistance concrète, que pour son indépendance supposée et la liberté dont il dispose. *A contrario,* l'efficience y fait obstacle. Elle le contraint, par la pression des délais qui ne cessent de se raccourcir, par l'emprise des procédures et des indicateurs qui orientent l'action. Le « vrai boulot », défini comme celui que les salariés souhaitent faire et poursuivre (Bidet, 2011), est relégué au second plan. Au mieux, les normes gestionnaires en réduisent l'existence, au pire elles abîment le travail empêchant que les salariés s'y reconnaissent. Paul, stratifieur dans une PME qui fabrique des cuves pour la vinification, en est un exemple. Il se bat avec des machines obsolètes faites d'assemblages pris sur d'autres outils qui le mettent régulièrement en retard. Conséquence : le mélange de résine et de fil de verre qu'il projette au pistolet sur les parois des cuves ne se fait pas correctement. L'entreprise refuse d'investir dans une nouvelle machine estimée à 15 000 euros. « Faire le travail comme ça, ça ne me plaît pas. [...] Moi j'ai l'impression que je ne peux pas faire mon travail correctement, c'est tout. » Les salariés expriment ce que Pierre Dubois notait déjà à propos de l'antagonisme entre exécution et conception : « La direction croit en la rationalité de ses décisions, les ouvriers voient l'irrationalité en action » (Dubois, 1978 : 11).

30 Le deuxième aspect touche à des dimensions plus éthiques et s'observe quand l'économie-efficience vient contredire les finalités du travail. Elle le détourne de ce qu'il doit être, pour se centrer sur les seuls aspects budgétaires et financiers, unique baromètre fixant sa valeur. À la détérioration de l'activité s'ajoute la crainte et parfois le constat d'un changement d'orientation venant contredire les missions des acteurs et des institutions qui les emploient. La maîtrise des coûts, la rationalisation des activités et des services et plus généralement la référence unique aux seuls critères de rentabilité pour orienter l'action apparaît dévastatrice. Les services publics, dont certains ont été privatisés au cours des dernières décennies, en donnent une bonne illustration. Les usagers deviennent des clients et les identités des entreprises elles-mêmes changent, comme dans le cas des PTT, qui deviennent France Télécom, puis Orange, et s'affichent comme une entreprise de services aux dépens de son identité technique d'organisme en charge de l'entretien d'un réseau (Alter, 2011 ; Guillaume, 2011).

31 L'hôpital est un autre terrain d'observation. Nul n'est censé ignorer que la santé a un coût au point que les politiques dans ce domaine sont principalement, sinon exclusivement, abordées par ce prisme depuis une trentaine d'années. La tarification à l'activité (T2A), mode de financement des hôpitaux privés comme publics, marque le passage d'un système de financement fondé sur une dotation globale de fonctionnement à une gestion prenant en compte, au moins en théorie, l'efficience et la performance (Belorgey, 2010 ; Benamouzig, 2005 ; Juven, 2014 ; Mas *et al.*, 2011). Pour cela il faut définir ce que produit un hôpital : non plus des soins mais des « groupes homogènes de malades » pour lesquels des coûts moyens de prise en charge vont être calculés (Pierru, 2011). Parallèlement, la loi « portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires[9] » consacre un amoindrissement du pouvoir médical dans la gouvernance des hôpitaux. Le conseil des médecins (commission médicale d'établissement, CME) n'a qu'un pouvoir consultatif. L'introduction de la logique comptable transforme notablement l'image du travail, et menace son éthique. Elle se résume à la tension entre l'obligation de soigner et la nécessité de gérer. Deux orientations contradictoires, au moins dans le principe. Dans le premier cas, priorité est donnée au malade, à sa pathologie, à sa prise en charge, et à son accompagnement. La santé, en ce sens, ne peut pas avoir de prix. Les actes, les examens, les durées de séjour, la médication ne s'apprécient qu'au regard du souci du bien-être et de la guérison du patient. Dans le second cas, la pertinence des choix et des décisions s'évalue en fonction de leurs coûts, avec pour un patient le risque de ne pas être remboursé par la Sécurité sociale si le montant de la prise en charge dépasse le coût moyen fixé par l'élément de comparaison qu'est le point ISA (indice synthétique d'activité).

> La confrontation brutale entre le monde du nouveau management public et le monde des soins et de la médecine à l'hôpital public est ressentie comme un conflit de valeurs par les personnels hospitaliers. Elle est source de désarroi, de désenchantement et souvent de mécontentement. Les préoccupations d'ordre économique, devenues omniprésentes à l'hôpital, obligent à compter, à évaluer les coûts, à se soucier d'efficacité, à se mobiliser pour l'efficience. Les dispositifs de gestion inquiètent parce qu'ils n'appartiennent pas au système de valeurs partagé. La crainte de voir apparaître la « rentabilité » du patient traduit en fait la perte du sens de ce qui constituait une dimension du soin (Schweyer, 2010 : 737).

32 Si personne ne déclare s'interdire un geste ou un acte médical en raison de son coût, si la référence au cas intéressant reste un élément de stimulation pour les médecins hospitaliers, tout le monde semble avoir intégré cette nouvelle valeur. C'est là la grande force de l'économie, *via* la rationalisation administrative et les outils de gestion qui l'accompagnent, que de s'imposer comme une évidence, quand bien même dans le champ médical elle apparaît comme une intrusion d'autant plus négative qu'elle perturbe le jugement médical par l'introduction de critères non médicaux. André

Grimaldi, professeur de médecine et membre du Mouvement de défense de l'hôpital public (MDHP), résume cet antagonisme par le propos d'un directeur d'hôpital demandant à un chef de service : « Vous défendez l'hôpital ou vous défendez la sécu ? Faudrait savoir[10]. »

Une variable réversible

33 L'économie-efficience, en tant que variable s'inscrivant dans une chaîne d'éléments composant le travail, à la fois oriente et délimite ce qu'il est possible de faire. En ce sens, elle fixe les limites de la réalité, comme le suggère Danilo Martuccelli. Elle dit ce qui est raisonnable et réaliste et ce qui ne l'est pas. À ce titre elle l'emporte et commande le travail. Obstacle indépassable *a priori*, elle s'impose toujours sous la forme d'une évidence et renvoie ses détracteurs à leur insouciance et leur inconséquence.

34 Toutefois, l'économie-efficience est moins intangible dans la pratique que dans les dogmes et se révèle réversible (Martuccelli, 2014). Elle ne résiste pas à toutes les épreuves et paraît parfois moins inflexible dans l'accomplissement des tâches. Sa réversibilité ne signifie pas sa disparition, comme si le travail productif pouvait être envisagé sans être en lien avec la rentabilité du travail. Elle est à comprendre au regard de ce jeu concurrentiel déjà évoqué, où plusieurs registres peuvent se neutraliser ou s'affronter. Soit chaque élément pèse d'un même poids au sein de l'équation, l'économie-efficience n'est alors qu'une dimension parmi d'autres. Soit chaque élément est lesté d'un coefficient différent et l'économie n'est pas forcément la variable qui pèse toujours le plus. Dit autrement, face à la technique, à l'éthique, au droit, ou aux normes, l'efficience ne gagne pas à tous les coups, elle peut s'effacer, plus ou moins temporairement.

35 Cette réversibilité potentielle est, pour les salariés, une réalité très concrète permettant de reconquérir le travail, quand l'économie-efficience le dénature, ou de lui donner un autre sens. La réversibilité de la quête de rentabilité n'est pas nécessairement le fait des salariés eux-mêmes, sorte de héros regagnant une autonomie perdue à force d'opposition et de contestation. Elle peut résulter des jeux et des tensions inhérentes aux différents registres structurant le travail. Elle permet surtout de porter sur celui-ci un autre regard et de contrebalancer l'approche déterministe qui le place inexorablement sous le joug de la rentabilité, ôtant aux acteurs toute marge d'action en dehors d'une plainte continue sur sa dégradation.

Une limite franchissable

36 L'ordre des priorités change et parfois s'inverse. Si pour tous les salariés rencontrés l'économie-efficience est une réalité, elle n'est pas une variable figée dont l'importance serait immuable. Paradoxalement au nom de la compétition, la nécessité de faire des économies peut s'effacer. Concrètement, gagner des parts de marché reste le vecteur essentiel pour investir dans de nouvelles machines, ou dans la recherche de nouvelles solutions techniques, ce qui, pour les salariés concernés, peut signifier un surcroît d'oxygène dans l'accomplissement du travail[11]. L'économie et ses contraintes ne disparaissent pas, elles se déplacent[12]. Pour les acteurs, l'impact sur le travail n'est pas négligeable.

37 Un centre d'essai dans le secteur automobile offre un bon point d'observation de la réversibilité de l'économie-efficience. Tous les techniciens et les ingénieurs rencontrés situent autour des années 1990 le changement, avec une réorganisation importante du travail et la prédominance de la chasse aux coûts. « Qualité, Coût, Délais » sont les indicateurs privilégiés de l'entreprise, explique un technicien, précisant qu'il n'y a pas

de place pour la technique. Pourtant, des contraintes externes, comme les normes européennes, par exemple, en matière d'acoustique ou de pollution, peuvent venir bousculer l'équation. L'efficience ne disparaît pas, mais ce qui était impossible devient possible. La technique, jusqu'ici bridée, revient sur le devant de la scène. Elle est certes au service d'un projet économique, la conquête de parts de marché, mais pour y parvenir elle trouve le soutien de l'économie. Les budgets se relâchent et les initiatives techniques sont revalorisées. Le travail prend une autre dimension. Dans ce cas précis, l'entreprise cherche à rehausser la qualité des véhicules en matière d'acoustique, s'estimant distancée par ses principaux concurrents. L'enjeu, explique Hervé, responsable métier dans le domaine de l'acoustique, est de se hisser vers le sommet. « Dans les stratégies de gamme, l'acoustique était une prestation pour laquelle on visait les tops 3 parmi les constructeurs. » Les ressources mises à la disposition du secteur de l'acoustique augmentent, permettant de redonner sa place à l'innovation.

> Il y a eu des périodes fastes. Fin des années 1990, début des années 2000. On avait des moyens, l'acoustique avait le vent en poupe. Faut dire qu'on partait de très loin, on était très en retrait par rapport aux autres constructeurs dans ce domaine. Ça a été un peu nos années de vaches grasses ces années-là.

38 Depuis, la stratégie est différente. L'acoustique n'est plus définie comme un axe stratégique :

> Il y a une réduction de voilure sur cette prestation, pour des questions de coût, parce que les compromis sont de plus en plus tirés vers le bas. On vise au-dessus de la moyenne acceptée.

39 Ainsi, sur une période d'une vingtaine d'années (1990-2010), le poids de la contrainte économique fluctue dans l'équation de la constitution de l'activité.

40 La référence au client, présentée habituellement comme un moyen de pression et fréquemment comme une source d'économie, est elle aussi réversible quand la réputation entre en jeu. Les ingénieurs et les techniciens travaillant dans le secteur de l'acoustique parviennent parfois à mobiliser la figure du client pour imposer leurs choix de matériaux et défendre ainsi l'image du beau travail. Hervé raconte les jeux et les marges de manœuvre s'offrant à lui. Dans le cas présent, le choix concerne un roulement d'une pompe à eau. Celle choisie, *a priori*, « fait des bruits pas très propres qui peuvent s'entendre dans l'habitacle ». Il propose donc d'autres roulements, mais dont le coût est plus élevé. Il ne peut réussir à imposer son choix que si, face aux coûts, il obtient le soutien « des gens de la fiabilité », qui eux proposent une autre évaluation des coûts.

> On ne raisonne pas en coût en disant mon roulement il va coûter 1 euro de plus, on raisonne en coût en disant : si j'ai des casses de roulement, ça va coûter combien ? Et le déficit d'image, il va coûter combien ? L'approche est donc complètement tirée par les coûts mais par une manière d'apprécier le coût dans sa globalité, pas uniquement en coût de revient, également en coût d'après-vente.

41 Distinction subtile, qui redistribue les coefficients attribués aux différents registres de l'équation.

> Il y a des choses contradictoires. Il y a vraiment une pression très forte sur les coûts pour aller vers le juste nécessaire. Et d'un autre côté on ne veut pas être emmerdé avec des trucs qui pètent en clientèle, parce qu'il y a l'aspect qualité et image. Il n'y a pas de réponse unique. Il n'y a pas de dogme.

Un stimulant potentiel

42 La gestion par les coûts bride le travail *a priori*, en imposant des limites rarement

négociables à sa réalisation. À un niveau macro- comme à un niveau microéconomique, l'économie joue comme une évidence, impose ses choix, gouverne et fixe l'ordre des choses (Martuccelli, 2014). Cependant, cette limite sert parfois de stimulant. L'économie-efficience change alors de statut, pour devenir un défi. Le problème n'est pas que l'économie quantifie, donc calcule, mais « qu'elle ne quantifie pas assez », qu'elle n'intègre pas dans son approche les éléments subjectifs intervenant dans les choix, écrivent Bruno Latour et Vincent Antonin Lepinay (2008 : 24). Cette critique, adressée à la science économique, peut l'être aussi à la sociologie quand elle ne voit dans l'efficience et la gestion qu'une source de contrainte et de négation du travail. Les acteurs peuvent tout aussi bien appréhender ces limitations comme des facteurs stimulants les engageant à innover.

43 Philosophes, les acteurs appréhendent leur capacité d'innovation sous la forme d'une liberté négative. Une totale liberté n'est guère revendiquée et risque de devenir un obstacle bien plus insurmontable. Pierre, graphiste, évoque cette distinction. Responsable de la scénarisation des vitrines pour une marque de vêtements, il jongle avec la contrainte budgétaire. Le budget alloué fixe les limites, l'obligeant à faire des choix et, en conséquence, à innover.

> On a tant de budget et il faut qu'on fasse quelque chose de sympa avec ça. Du coup, après le cerveau fait le travail lui-même entre : on peut s'orienter vers ça, ou alors si je veux vraiment ça je vais acheter une belle pièce et le reste je vais me débrouiller à faire de la récup', à bricoler moi-même. Donc il y a un côté manuel, débrouille, système D pour qu'on ait quelque chose, un résultat sympa et qui rentre dans le budget.

44 Dans l'absolu, l'absence de limite lui offrirait une grande marge d'action et de créativité, dans la réalité, elle deviendrait un obstacle guère plus facile à surmonter.

> Ce serait trop facile ! On voudrait toujours faire plus, et je pense que si on est illimité je mettrais peut-être beaucoup plus de temps à faire une vitrine parce que je voudrais toujours rajouter des pièces en plus et faire que ce soit le plus joli possible.

45 Dans le secteur hospitalier, la T2A engendre des mises en concurrence potentielles entre les services. Certains parviennent à atteindre les objectifs, mesurés principalement par le taux d'occupation des lits et par la durée de séjour moyenne par type de pathologie. D'autres, pour des raisons structurelles et organisationnelles, n'y parviennent pas. Non sans une certaine ambiguïté, et sans que le personnel médical se rende à la raison marchande, l'obligation de résultat peut changer de registre, et de contrainte, devenir un stimulant. Pour les services « bénéficiaires », elle est une opportunité pour peser dans les choix d'investissement. Les bons élèves, dans les instances de régulation, demandent à être récompensés et peuvent obtenir gain de cause. Pour les autres services, elle peut être l'occasion d'une réflexion sur les organisations du travail, comme l'affichent les acteurs engagés dans l'expérience des permanences d'accès aux soins de santé (PASS). Ces structures proposent un autre modèle de coordination des acteurs de santé pour les personnes les plus démunies (Georges-Tarragano *et al.*, 2014). Les tensions budgétaires auxquelles sont confrontés les hôpitaux servent de ressort pour tenter d'associer plus étroitement les services médicaux et sociaux. La méfiance à l'égard de la logique comptable perdure, au nom d'une éthique médicale, elle n'en demeure pas moins un argument que peuvent mobiliser certains acteurs pour développer des activités intéressantes sur le plan technique par exemple, ou des modes d'organisation permettant une meilleure orientation des patients. La frontière entre la contrainte et l'action reste ténue et fragile, elle indique néanmoins le caractère réversible d'une dimension repoussoir *a priori*.

46 Les commerciaux, plus sensibles à la performance économique en général, évoquent eux aussi l'ambivalence que représentent les défis. Vendre est un objectif, facteur

d'adrénaline, permettant de mettre en évidence les qualités relationnelles des vendeurs et des vendeuses. La relation client, le conseil, la séduction, l'écoute, valeurs mises en avant par les intéressés, contribuent à la réalisation de l'objectif qui se résume à l'augmentation du chiffre d'affaires. À la différence de bien d'autres métiers, la recherche d'efficience ne parasite pas l'activité, elle en constitue la matrice. Si les techniciens et les médecins rencontrés ne se représentent pas leur travail sous cet angle, les commerciaux, eux, l'intègrent comme étant le baromètre de leur compétence et de leur efficacité. Par définition, rentabilité et commerce ne sont pas antagonistes.

> J'y pense tout le temps, explique Hélène, vendeuse dans une boutique de prêt-à-porter, dès que je m'occupe d'une cliente je me mets en tête de lui vendre le plus d'articles possible, et de préférence des belles pièces.

47 Réduire chaque cliente à une acheteuse ne constitue pas pour Hélène un obstacle moral.

> L'argent c'est le nerf de la guerre […], il rythme nos journées en quelque sorte […]. L'argent on y pense tout le temps, même quand on part en pause déjeuner. Mon travail c'est avant tout de générer le plus de profit possible.

48 La limite est atteinte quand la vente devient contrainte, quand pour atteindre le chiffre d'affaires quotidien prévu, les conseils se font oppressants.

> Les clientes, je les vois un peu comme des poupées qu'il faut habiller. Mais la contrainte pour moi est surtout dans la pression qu'on nous met pour réussir nos ventes. Il faut réussir sa vente mais il faut aussi proposer à chaque fois un article complémentaire et un accessoire, et je n'aime pas faire ça.

Un rappel de la réalité

49 L'économie-efficience joue enfin un autre rôle, plus prosaïque et surprenant. Elle agit comme un rappel à l'ordre, soulignant les finalités du travail productif au risque de casser les illusions et les utopies. L'économie, insiste Franck Cochoy, introduit un paradoxe voulant « que l'abondance et/ou la gratuité conduisent à une indécision générale et mortifère (illustrée par la fable de l'âne de Buridan), tandis que la rareté et/ou la cherté débouchent sur un choix optimal et salutaire ! » (Cochoy, 2002 : 18). Sans l'économie, argumentent fréquemment les salariés au cours des entretiens, le travail n'a plus de fin, et les acteurs risquent de s'y perdre. La contrainte est d'une nature plus morale que financière, rappelant la finalité et l'utilité du travail, pour lequel l'économie se présente comme une borne et indique à la fois la direction et les enjeux du travail. Au-delà, les salariés risquent de s'emballer, de s'épuiser, et de gâcher leurs atouts – savoir, compétence, technicité.

50 L'économie-efficience, en introduisant en permanence et de multiples manières un principe de calcul coût/bénéfice, fixe les limites au-delà desquelles le travail doit s'arrêter. Elle permet *via* les budgets et les délais d'encadrer les activités et d'y mettre fin. Elle donne la possibilité, pour reprendre les termes de Michel Callon et Bruno Latour (1997), d'être quitte, c'est-à-dire de se détacher du travail et en particulier de tracer la frontière entre le raisonnable et l'irraisonnable. Cette perception reste ambivalente et il n'est pas possible d'établir *a priori* où se situe le curseur entre une définition du travail qui refuse la contrainte et une autre qui intègre les logiques de calcul économique. Dans le premier cas, comme on l'a vu, l'économie-efficience est critiquée parce qu'elle empêche de faire correctement son travail et finit par le dévoyer. Dans le second cas, elle l'inscrit dans une autre réalité sociale, et rappelle qu'on ne travaille pas que pour soi et pour son plaisir. Deux faces apparemment inséparables. La critique est omniprésente et virulente, elle n'en laisse pas moins la place à une

dimension de clôture permettant de rappeler les finalités du travail.

51 Cette dimension a été évoquée par les ingénieurs et les techniciens du secteur automobile ainsi que par le personnel hospitalier sollicité pour notre recherche : une même sensibilité qui relève deux aspects différents mais complémentaires.

52 Les ingénieurs et les techniciens de la direction technique sont les plus virulents. L'efficience, pour toutes les personnes rencontrées, envahit le travail depuis la fin des années 1980 et l'entrave par la pression exercée par les coûts et les délais. Un âge d'or est évoqué, laissant entendre qu'alors la technique était reine et la recherche de la perfection la norme.

> Par exemple, raconte un ingénieur, quand il y a eu la mutation des moteurs à carburateurs, on est passé à l'injection. C'est une mutation technologique très importante. On a fait ce qu'on a voulu. Fallait absolument passer le cap, donc ils ont ouvert les robinets : « Allez-y, trouvez les solutions. » Et on s'est éclaté pendant cinq ans. On a inventé plein de choses. On avait une idée, on la testait. On la proposait, ça pouvait marcher, on avait des sous. On était vraiment à notre place, parce que le centre technique, c'est le centre de recherche.

53 Souvenirs heureux mais dont les acteurs soulignent la limite : le risque est de faire de la technique pour la technique, de s'engouffrer dans « un délire techniciste » faisant perdre la finalité du travail. Jacques, metteur au point sur les projets de nouveaux moteurs, raconte :

> Avant ils faisaient n'importe quoi, ils se lâchaient. Avant on était des passionnés, maintenant on est des gestionnaires. C'est peut-être pas un mal non plus. À l'époque des multibougies, les mecs ils pensaient travailler sur des moteurs de Formule 1, ils allaient chercher des puissances, ça ne servait à rien, on savait que ça ne sortirait jamais dans la rue, mais voilà. On se faisait plaisir […]. Maintenant ce n'est même pas la peine d'y penser.

54 La contrainte par les coûts et l'imposition d'une comptabilité analytique stricte bride l'innovation, mais rappelle que l'enjeu est de vendre des voitures à des utilisateurs qui en moyenne lors des déplacements quotidiens ne dépassent pas les 40 km/h. Les définitions de la belle voiture proposées par les techniciens et les utilisateurs ne concordent pas nécessairement. Plus généralement, l'évocation des coûts permet de mettre fin à l'activité et évite aux techniciens et aux ingénieurs de se perdre et de s'épuiser. Principe qui fixe les limites au-delà desquelles l'investissement et la dépense d'énergie ne sont plus raisonnables.

55 Dans le monde hospitalier, cet aspect est présent et reprend la critique classique faite aux médecins plus intéressés par la maladie que par le malade. L'encadrement strict des examens, pour des questions de gestion des coûts, y fait écho. Le risque, en particulier dans les centres hospitaliers universitaires, est la tentation de pousser toujours plus loin la recherche des causes au nom de la connaissance de la médecine en augmentant les prescriptions. La technique joue là aussi comme un stimulant, dont le statut est profondément ambivalent. Nécessaire pour améliorer les prises en charge, elle peut basculer quand elle prend la forme de ce qu'il est convenu d'appeler l'acharnement thérapeutique. À l'instar de l'expérience des techniciens, la tentation de « se faire plaisir » existe. La prise en compte du coût d'une prise en charge, d'un séjour ou d'un examen contribue à fixer les limites et à orienter l'action vers sa finalité première qui est de soigner. La gestion par les coûts se mêle au code de déontologie médicale qui régit les pratiques. Au quotidien, c'est bien entendu la face sombre qui est évoquée, l'efficience s'accorde avec peine à l'éthique médicale. À l'échelle plus globale de la santé, elle fonctionne comme un rappel à l'ordre.

56 Plus souvent, les acteurs mentionnent un autre aspect qui met en jeu le système de santé. Dans un monde contraint, aux ressources limitées, faire des économies, c'est « tenter de préserver ce qu'on a et la Sécurité sociale en fait partie », déclare Hanna, infirmière. L'économie prend ici un sens plus général. Les acteurs du système

hospitalier ne défendent pas nécessairement les réformes et la logique comptable qui s'impose. Ils réfutent souvent l'usage d'un nouveau vocabulaire où le patient devient un client et où un service s'évalue d'après le taux d'occupation des lits. L'économie devient acceptable quand elle sert une cause non économique, comme l'est le système de sécurité sociale. Hanna rappelle et défend les choix faits en matière de santé et de solidarité. L'économie qu'elle évoque s'oppose à l'économie des cabinets de consultants (Belorgey, 2010). Elle est, comme l'exprime Thomas, à propos du monde de l'entreprise :

> «un bien commun. Si on considère que l'entreprise, que l'argent de l'entreprise, les fameux résultats de l'entreprise sont un bien commun. Ne pas gaspiller ce bien commun dans des recherches folles, gratuites, pour se faire plaisir entre guillemets, peut être considéré comme moral.

57 Hanna, plus modestement, ne dit pas autre chose :

> En faisant un peu attention, en allant consommer des génériques et en utilisant un paquet de compresses plutôt que deux, ça peut contribuer à ce que la Sécurité sociale se porte un petit peu mieux. Cela, je l'ai toujours fait depuis que j'ai commencé à travailler.

58 La quête d'économie renvoie à une dimension morale parce qu'elle signifie faire des économies pour garantir la pérennité d'un modèle que les acteurs du système hospitalier défendent.

59 L'économie-efficience fait référence aux lois implacables et impersonnelles du marché. Elle écrase le travail, le soumet *via* un ensemble d'instruments, de dispositifs et d'outils et le ramène à sa rentabilité, elle l'encastre, au sens où Polanyi parle d'un encastrement de la société dans l'économie de marché après que le système économique se fut organisé en institution autonome. L'économie est alors une réalité paradoxale, proche et lointaine à la fois, matériellement insaisissable et pourtant omniprésente et menaçante. C'est une variable qui se matérialise. Elle a une réalité que les salariés identifient parfaitement. Elle devient un élément du travail. C'est pourquoi, elle peut être assimilée à une variable s'agrégeant à d'autres dans le déroulement des activités. Cette hypothèse n'affaiblit pas le poids et le rôle de l'efficience, elle n'en minimise pas les effets sur le travail et son existence. Elle permet de comprendre comment les salariés s'y confrontent et pensent parvenir à préserver l'image qu'ils se font de leur travail. Elle leur redonne un statut d'acteur, capable d'y faire face et de lui donner sens, parce qu'ils subissent et manipulent l'économie à travers les outils, les dispositifs et les indicateurs qu'ils pilotent.

60 Il existe donc une distance entre l'économie objective et l'expérience que les acteurs en ont. Toujours présente, l'économie-efficience n'orchestre pas obligatoirement le travail dans son déroulement parce qu'elle entre en concurrence avec d'autres facteurs (des normes, des lois, des chartes éthiques…) qui parfois prennent le dessus. Cette concurrence est inhérente à l'accomplissement du travail mais peut aussi être à l'initiative des salariés toujours susceptibles d'opposer des formes de résistance à l'emprise de l'efficience au nom, par exemple, de la technique ou de l'éthique. Borne fixant les cadres et les limites du travail, elle devient réversible et plus malléable, laissant entrevoir une élasticité qui n'existe pas quand l'économie renvoie aux stratégies et politiques d'entreprise. De même qu'en l'intégrant dans l'équation du travail, au même titre que la mobilisation des compétences et des savoir-faire, l'économie-efficience prend une autre dimension, plus normative que prescriptive, soulignant par là qu'elle contribue à donner du sens au travail, parce qu'elle n'est jamais déconnectée du sentiment d'utilité sociale. C'est un des paradoxes de l'efficience : elle contrarie et bride souvent le travail tout en lui donnant en même temps un sens pluriel et une finalité collective.

Bibliographie

Alter, Norbert, 2011, « Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, nº 211, 2, p. 47-61.

Belorgey, Nicolas, 2010, *L'hôpital sous pression. Enquête sur le nouveau management public*, Paris, La Découverte.

Benamouzig, Daniel, 2005, *La santé au miroir de l'économie*, Paris, Presses universitaires de France.

Bezes, Philippe, 2011, « New public management made in France », dans Bertrand Mas, Frédéric Pierru, Nicole Smolski et Richard Torrielli (dir.), *L'hôpital en réanimation. Le sacrifice organisé d'un service public emblématique,* Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 39-59.

Bidet, Alexandra, 2011, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot*, Paris, Presses universitaires de France.

Bidet, Alexandra, Boutet, Manuel, Le Bianic, Thomas, Fleury, Odette Minh, Palazzo, Camille, Rot, Gwenaële et Vatin, François, 2003, « Le sens de la mesure. Manifeste pour l'économie en sociologie », *Terrains & Travaux*, nº 4, p. 207-214.

Bigi, Maëlezig, Cousin, Olivier, Méda, Dominique, Sibaud, Laetitia et Wieviorka, Michel, 2015, *Travailler au xxie siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont.

Boltanski, Luc et Chiapello, Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boussard, Valérie, 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance,* Paris, Belin.

Callon, Michel et Latour, Bruno, 1997, « Tu ne calculeras pas ou comment symétriser le don et le capital », *Revue du Mauss*, nº 9.

Callon, Michel et Muniesa, Fabian, 2003, « Les marchés économiques comme dispositifs de calcul », *Réseaux*, nº 122/6, p. 189-233.

Chiapello, Ève. et Gilbert, Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion,* Paris, La Découverte.

Clot, Yves, 1995, *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie,* Paris, La Découverte.

Cochoy, Franck, 2002, *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, Presses universitaires de France.

Coriat, Benjamin, 1990, *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique,* Paris, Christian Bourgeois.

Dejours, Christophe, 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation,* Versailles, Éditions Quæ / INRA Éditions.

Dodier, Nicolas, 1995, *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié.

Dubet, François et Martuccelli, Danilo, 1998, *Dans quelle société vivons-nous* ?, Paris, Seuil.

Dubois, Pierre, 1978, *Le sabotage dans l'industrie*, Paris, Calmann-Lévy.

Durand, Jean-Paul, 2004, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire,* Paris, Seuil.

Gaulejac, Vincent de, 2005, *La société malade de sa gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social,* Paris, Seuil.

Georges-Tarragano, Claire, Tapié de Celeyran, Florence, Platon, Jackie et Misset, Jean-Louis, 2014, « Décider en cancérologie dans les situations médicosociales complexes : les réunions de concertation pluriprofessionnelles médicosociales et éthiques à l'hôpital Saint-Louis de Paris », *Oncologie*, vol. 16, nº 1, janvier, p. 55-62.

Gorz, André, 1997, *Misère du présent. Richesse du possible*, Paris, Galilée.

Grimaldi, André, 2009, *L'hôpital malade de sa rentabilité*, Paris, Fayard.

Guillaume, Cécile, 2011, « La face cachée du management à France Télécom. Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations », dans Paul Bouffartigue, Charles Gadea et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, p. 116-126.

Hély, Matthieu, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

Juven, Pierre-André, 2014, *Une santé qui compte ? Coût et tarifs dans la politique hospitalière française*, thèse de doctorat de sociologie, Mines-ParisTech.

Lallement, Michel, 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.

Lallement, Michel, 2015, *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie,* Paris, Seuil.

Lascoumes, Pierre et Le Galès, Patrick (dir.), 2004, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences-Po.

Latour, Bruno et Lepinay, Vincent Antonin, *L'économie, science des intérêts passionnés. Introduction à l'anthropologie économique de Gabriel Tarde,* Paris, La Découverte, 2008.

Lordon, Frédéric, 2008, *Jusqu'à quand ? Pour en finir avec les crises financières*, Paris, Raisons d'agir.

Loubet, Jean-Louis, 1999, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Histoire de stratégies d'entreprises*, Boulogne-Billancourt, ETAI.

Martuccelli, Danilo, « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie*, nº 128-129, 2010, p. 27-52.

Martuccelli, Danilo, 2014, *Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité*, Paris, Armand Colin.

Mas, Bertrand, Pierru, Frédéric, Smolski, Nicole et Torrielli, Richard (dir.), 2011, *L'hôpital en réanimation. Le sacrifice organisé d'un service public emblématique,* Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

Pierru, Frédéric, 2011, « Hospital Inc. ou l'hôpital au pays des Soviets ? », dans Bertrand Mas, Frédéric Pierru, Nicole Smolski et Richard Torrielli (dir.), *L'hôpital en réanimation. Le sacrifice organisé d'un service public emblématique,*Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 87-101.

Piketty, Thomas, 2013, *Le capital au xxie siècle*, Paris, Seuil.

Polanyi, Karl, 1983 [1944], *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

Schweyer François-Xavier, 2010, « Santé, contrat social et marché : la fonction publique hospitalière en réforme », *Revue française d'administration publique*, 4, nº 132, p. 727-744.

Thompson, Edward, 1988 [1963], *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Gallimard et Seuil.

Ughetto, Pascal et Combes, Marie-Christine, 2010, « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos* [en ligne], nº 5. Consultable en ligne : <https://socio-logos.revues.org/2462#quotation>.

Vatin, François, 2008, « L'économie comme acte de gestion. Critique de la définition substantive de l'économie », *Sciences de la société*, nº 73, février, p. 164-184.

Vatin, François, 2009, « Évaluer et valoriser », dans François Vatin (dir.), *Évaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 17-34.

Veltz, Pierre et Zarifian, Philippe, 1993, « Vers de nouveaux modèles de l'organisation ? », *Sociologie du travail*, vol. 35, nº 1, p. 3-25.

Veltz, Pierre, 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Notes

1 En médecine, l'enseignement est en réalité absent, et ne concerne que ceux qui s'orientent vers la santé publique.

2 Sur ce thème, on peut voir le documentaire de Jean-Robert Viallet, *La mise à mort du travail*, 2009, ou bien le film de Stéphane Brizé, *La loi du marché*, 2015, ou encore le roman d'Éric Reinhardt, *Le système Victoria*, Paris, Stock, 2011.

3 Le « faire » est la traduction d'un mouvement valorisant le « *make it* », ou « *do it* », dont les hackers sont les porte-drapeau contemporains. Pour Michel Lallement cette nouvelle philosophie du travail ouvre à de nouvelles utopies, « susceptibles à terme de transformer les pratiques et de reconfigurer notre rapport collectif au travail » (Lallement, 2015 : 11).

4 Les mêmes propos sont tenus au sujet de l'hôpital, opposant le monde des gestionnaires au monde des médecins. Il faut noter qu'on les retrouve aussi dans des univers comme l'école ou l'université, alors même que les « patrons » sont encore majoritairement issus du corps enseignant.

5 Représentation qui ne correspond bien entendu pas à la réalité, comme le montre l'ouvrage de Jean-Louis Loubet sur l'histoire de l'automobile (Loubet, 1999).

6 Il s'agit d'une pratique financière permettant d'acquérir une entreprise en ayant recours à l'endettement bancaire. La dette contractée sera, elle, remboursée par l'entreprise achetée, plus précisément elle le sera à partir de la trésorerie dégagée par l'entreprise, d'où une pression très forte qui s'exerce pour augmenter ce qu'il est convenu d'appeler le *cash flow*.

7 Voir à ce propos le cas de l'entreprise Fenwick et de son rachat par les fonds d'investissement Goldman Sachs Partners et KKR, dans la seconde partie du documentaire de Jean-Robert Viallet, *La mise à mort du travail*, 2009, déjà cité.

8 Dans une entreprise de notre étude sur la reconnaissance au travail, appartenant à la branche de l'assurance, le choix a été fait de scinder en deux la gestion des dossiers de retraite en créant un centre d'appel. Le responsable du plateau du centre d'appel explique que la séparation entre *front office* et *back office* a permis aux 200 téléopérateurs de traiter 1,8 million d'appels chaque année, soit 95 % des appels. Il précise : « Je suis d'accord qu'on perd quelque part en qualité de service mais on gagne en capacité de traitement » (Bigi *et al.*, 2015 : 242).

9 Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009.

10 Propos rapportés lors d'une journée d'étude consacrée à « La tarification à l'activité dans la vraie vie », AP-HP, Paris, 29 janvier 2016. Voir aussi Grimaldi (2009).

11 Sans oublier, cela va de soi, les perspectives en termes de carnet de commandes, donc d'emploi et de salaire.

12 À titre d'exemple, dans l'univers médical, le regroupement d'hôpitaux au sein d'un même établissement offre une bonne illustration de ces deux faces. Il est entrepris au nom d'une rationalité médicale mais aussi gestionnaire. Il permet des économies d'échelle. Et, par la construction d'un nouveau lieu, il permet l'ouverture et la modernisation de services offrant un niveau d'équipement ultramoderne et sophistiqué, le mettant à la pointe du progrès technique. Voir le service de réanimation du Centre hospitalier du sud francilien à Évry dans l'Essonne.

Pour citer cet article

Référence papier
Olivier Cousin, « Ce que l'économie fait au travail », *Socio*, 7 | 2016, 217-245.

Référence électronique
Olivier Cousin, « Ce que l'économie fait au travail », *Socio* [En ligne], 7 | 2016, mis en ligne le 14 décembre 2016, consulté le 14 décembre 2016. URL : http://socio.revues.org/2543

Auteur

Olivier Cousin
Olivier Cousin est sociologue et directeur de la faculté de sociologie de l'université de Bordeaux. Ses derniers travaux portent sur le travail et ses transformations, sur la reconnaissance au travail et sur les expériences vécues des discriminations. Dernières publications : *Travailler au xxie siècle. Des salariés en quête de reconnaissance* (avec Maëlezig Bigi, Dominique Méda, Laetitia Sibaud et Michel Wieviorka), Paris, Robert Laffont, 2015 ; *Pourquoi moi ? L'expérience des discriminations* (avec François Dubet, Éric Macé, Sandrine Rui) Paris, Seuil, 2013.

Droits d'auteur

© Éditions de la Maison des sciences de l'homme