

Pierre Veltz

2008

Travail et organisation dans le capitalisme hautement connecté¹

Entre décembre 2001 et juillet 2002 Enron, Worldcom, Vivendi Universal, entreprises phares de la « nouvelle économie », s'effondrent dans une atmosphère de scandale. En 2002, l'éclatement de la bulle Internet « détruit » en valeur boursière l'équivalent du PNB du Japon. En 2000, le commerce avec la Chine représentait 4% du commerce mondial. En 2007, sa part est de 10%. Depuis 2005, les pays émergents concentrent la moitié du PNB mondial (en parité de pouvoir d'achat). Et ils sont les moteurs d'une croissance mondiale sans précédent. Depuis la première publication de ce livre, en 2000, le paysage économique n'a cessé de changer. Le passage du capitalisme industriel national au capitalisme financier global n'est pas un long fleuve tranquille. Mais le scandale Enron n'a pas empêché la financiarisation de se déployer plus largement, plus profondément et plus dangereusement. Le krach des valeurs technologiques n'a ralenti que passagèrement la montée de l'économie numérique, aujourd'hui en pleine effervescence. En deçà des turbulences des marchés et de la vie mouvementée des firmes, les déplacements profonds des formes d'efficacité et des modèles d'organisation de la production, tels que j'ai tenté de les décrire dans ce livre, continuent d'opérer. Ils constituent un fond de décor commun à l'ensemble des sphères d'activité. Le flou croissant qui règne autour du concept de « productivité » ; l'irruption de l'individualisme moderne et de l'idéal de réalisation de soi dans le monde de l'entreprise ; la montée irrésistible des organisations en réseaux, aux contours mouvants, en lieu et place des anciennes organisations hiérarchiques aux frontières nettement tracées ; le

¹ Ce texte a été publié en postface à la réédition de PV, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2008. Il a été écrit avant le déclenchement de la grande crise financière

passage de la planification à la compétition permanente, interne et externe, comme mode dominant de pilotage des systèmes productifs : ces tendances semblent non seulement s'affirmer, mais se radicaliser. L'anachronisme des formes d'organisation « tayloriennes » qui ont dominé le 20ème siècle est devenu flagrant, au point que la discussion sur le « post-taylorisme » ou le « néo-taylorisme » tend à disparaître de l'agenda des débats. Le taylorisme, comme je l'ai souligné dans les chapitres précédents, est loin d'être mort dans la pratique et les organisations de la production restent très composites, agrégeant des formes modernes et des formes archaïques. Mais il est devenu complètement obsolète en tant que modèle de référence.

Deux forces sous-tendent cette radicalisation. La première est l'extension de la financiarisation. Le renforcement du poids de l'actionnaire dans le triangle actionnaires-clients-salariés s'est généralisé. Le choix de la « valeur actionnariale » comme critère de gestion central des entreprises et l'exigence, pourtant déraisonnable, de rendements financiers à deux chiffres sont devenues la norme. Parallèlement, on a assisté au développement explosif de la finance de marché et notamment des produits dérivés, au gonflement des liquidités et au développement incontrôlé de fonds spéculatifs, engendrant la création de bulles successives. Des formes nouvelles d'entreprises détenues par des fonds non cotés (« *private equity* ») et utilisant la dette comme source première de capital sont apparues, prenant une place significative dans les pays anglo-saxons. Un capitalisme des flux, orienté vers le court terme et peu attentif aux stocks de capital productif et à leur reconstitution, s'est imposé. La deuxième grande force est celle de la technique, avec l'arrivée à maturité des plates-formes mondialisées de communication et de traitement de l'information. Ces technologies n'avaient joué, à mon sens, qu'un rôle relativement secondaire dans la grande mutation de ces décennies 1980 et 2000, loin derrière les transformations de l'espace concurrentiel résultant de l'ouverture internationale

des marchés. Elles avaient permis les mutations organisationnelles des firmes, sans en être le moteur. Aujourd'hui, en revanche, elles tiennent une place centrale dans l'émergence des nouvelles activités et dans la mutation des organisations. Il y a vingt ans, un quart seulement des salariés français, toutes professions confondues, utilisait l'informatique. Ils sont aujourd'hui 60% en moyenne, 93% chez les cadres et 26% chez les ouvriers. Parmi ces utilisateurs, 7% se servaient de l'Internet il y a dix ans. Ils sont plus de 60% aujourd'hui. Parmi les salariés, 50% des hommes et 60% des femmes passent plus de trois heures de travail par jour devant un écran d'ordinateur, qui concurrence de plus en plus, en temps passé, l'écran de la télévision de loisir. Des formes de coordination et de coopération complexe à distance, impensables il y a encore une dizaine d'années, passent au stade de la routine. Par exemple, des projets de conception de produits très compliqués (comme ceux d'une automobile) qui exigeaient la réunion physique des concepteurs peuvent désormais être distribués entre des sites multiples.

L'informatique en réseau, l'internet, la finance, mais aussi la fluidité accrue des transports de biens, la logistique mondiale des containers maritimes (qui constitue en quelque sorte l'« internet physique »), les messageries rapides : toutes ces évolutions combinées déstabilisent les entreprises et de leurs salariés de multiples manières. Les possibilités de mise en connexion entre les acteurs et les activités – appelons cela d'un mot barbare : la connectivité - connaissent une croissance sans précédent. Les espaces, tant géographiques que sociaux ou organisationnels, où s'établissent les liens de travail et où se nouent des relations d'interdépendance ne cessent de se dilater. Chaque parcelle d'activité s'inscrit désormais dans un champ ouvert où les chaînes de causes et d'effets se déploient de manière imprévisible, où les possibilités de mise en concurrence et les opportunités de coopération ne cessent de se renouveler. Cette connectivité s'accompagne d'une extraordinaire plasticité des processus de création et de

captation de valeur. L'économie numérique en offre d'innombrables exemples, par la variété des « modèles économiques » qu'elle fait surgir. Les usages que les individus ou les groupes peuvent faire des techniques ou des organisations semblent marqués par une diversité effervescente. En cela, du reste, l'informatique est profondément différente des machineries industrielles du passé. Nous vivons la fin de la machine-outil. La métaphore marxienne du capital comme « travail mort », remplaçant le travail vivant, l'économisant et le dominant à la fois, ne rend plus compte de la technique moderne. L'informatique automatise des tâches humaines, certes, mais elle ouvre surtout des espaces inconnus pour les relations entre les individus. Elle augmente les espaces d'autonomie potentiels de chacun d'entre nous, tout en nous insérant progressivement dans un réseau d'interdépendances labyrinthique et indéfini.

Face à ces mutations, voit-on émerger un nouveau modèle d'organisation, prenant le relais du modèle industriel du siècle passé ? Les enquêtes dont on dispose renforcent le scepticisme déjà exprimé dans les chapitres qui précèdent. Certes, des rhétoriques lourdement répétitives dominent le discours managérial. Toutes les entreprises se veulent désormais agiles, anti-bureaucratiques. Toutes sont censées favoriser le travail en équipe, traquer les déficits de communication, valoriser les talents et l'autonomie de chacun. Le mimétisme des dirigeants et le rôle normalisant – et normatif - des grands cabinets de consultants accentuent ce sentiment de convergence. Mais, lorsqu'on observe les formes concrètes d'organisation, il apparaît clairement que nous sommes entrés dans l'ère du divers et de l'expérimental². Il faut tout le talent d'auteurs de la « *Harvard Business Review* » pour tenter de nous convaincre que le modèle Toyota de la « production dégraissée » et le modèle Linux de la production

² Pour un tour d'horizon de ces innovations et de leur mise en œuvre, Voir Denis Segrestin, *Les chantiers du manager*, Armand Colin, 2004

coopérative ouverte de logiciel ne sont que des variantes d'un même schéma³ ! En réalité, il n'y a plus de modèle organisationnel central, comme l'a été le taylorisme au cours de la deuxième moitié du 20ème siècle. En revanche, sous la diversité des stratégies et des organigrammes, des évolutions de fond assez constantes et générales se dessinent clairement. Elles caractérisent un changement d'époque, tout en se combinant de mille manières dans la pratique. Ces évolutions, j'en ai dressé la liste au chapitre 7 : la substitution du pilotage par les objectifs et les résultats au pilotage traditionnel par les moyens ; la définition de ces objectifs par la mise en concurrence, marchande ou non-marchande (le « *benchmarking* », la comparaison permanente entre équipes, sites, filiales, etc.), se substituant à la planification *ex ante* ; la montée des incitations financières, prenant le pas sur les règles et les normes ; la valorisation de l'autonomie au sein d'univers de plus en plus contraints, et souvent de plus en plus finement contrôlés ; l'appel à la mobilisation subjective comme moteur central de l'efficacité. Il est frappant, du reste, de voir que ces tendances imprègnent non seulement la vie des entreprises mais la vie sociale en général, les comportements et les sensibilités, en se fondant dans un « esprit du temps » diffus et omniprésent. Les organisations publiques elles-mêmes en adoptent la musique, que ce soit dans le « *new public management* » à l'anglaise ou dans la nouvelle philosophie que l'Etat français, par la LOLF⁴, espère instiller dans ses pratiques budgétaires.

Pour prolonger les analyses présentées dans ce livre, je propose cinq éclairages illustrant cette radicalisation des ruptures avec l'univers industriel traditionnel, la diversité des formes qu'elles revêtent et la convergence des principes qui les animent. Le *premier* de ces éclairages concerne le devenir des organisations du travail et de la production dans les firmes « classiques ». Le constat central est la

³ Philip Evans and Bob Wolf, Collaboration Rules, *Harvard Business Review*, Special issue : The High-Performance Organisation, July-August 2005

⁴ Loi d'Orientation de la Loi de Finances, qui vise à fournir le cadre d'une gestion moderne (par objectifs et indicateurs) de la dépense publique.

fragilité croissante qui semble caractériser ces organisations. Le délitement des schémas traditionnels laisse de plus en plus souvent les salariés sans ressources solides face aux exigences contradictoires des marchés, des clients, de la rentabilité. Le zapping incessant entre les modes managériales, loin de combler ce déficit, accentue le sentiment de flottement. Et les changements incessants dans la propriété et le périmètre des firmes n'arrangent rien. Derrière la multiplication des plaintes qui émanent aujourd'hui du monde du travail, il faut entendre cette insécurité née du déficit, et non de l'excès, d'organisation. Le *deuxième* éclairage porte sur la dynamique d'ensemble des réseaux productifs en voie de mondialisation. Le fait dominant est ici la progression simultanée de la fluidité des échanges et de la fragmentation des systèmes productifs, l'une permettant l'autre. Les logiques de la mise en réseau et de la dés-intégration paraissent irrésistibles. Mais les revers de la médaille sont de plus en plus apparents. Ainsi, la solidarité de fait qu'organisait la grande entreprise intégrée entre les diverses catégories de salariés est rompue par l'émiettement et la dispersion des activités, l'externalisation galopante, la spécialisation des cellules d'activité au sein des réseaux. Le *troisième* éclairage concerne les implications de ces dynamiques de fluidité et de fragmentation à l'échelle sociale. L'une des principales est que les sources du profit deviennent opaques et les modalités de son partage illisibles. Les espaces dans lesquels pouvait se négocier une répartition réglée des gains issus des progrès de l'efficacité (la scène des grandes firmes intégrées, celle des branches industrielles, celle des accords nationaux) tendent à s'effacer au profit d'un champ ouvert où dominant les stratégies prédatrices du type financier. L'explosion des inégalités en découle directement. Le *quatrième* éclairage porte sur les implications de la connectivité généralisée au regard de la forme « entreprise » elle-même. La mise en oeuvre de schémas de production ultra-décentralisés, s'appuyant sur des réseaux ouverts de contributions individuelles sans passer par l'organisation plus ou moins figée de la firme, a cessé d'être marginale. Le modèle de référence est ici celui du

« développement ouvert » en informatique. Comme celui des ingénieurs tayloriens en leur temps, ce mouvement porte une utopie technique et même sociale, parfois libertaire et anti-marchande, dont le pouvoir transformateur semble potentiellement considérable. Mais le sera-t-il vraiment ? Je conclurai par une *cinquième* série de remarques, prolongeant les analyses du chapitre 8 sur la rencontre entre ces nouveaux contextes et l'individualisme contemporain, les résonances et les tensions dont cette rencontre est porteuse et le phénomène remarquable que représente la « psychologisation » de la vie de travail et de l'espace des entreprises.

A la recherche de l'organisation perdue

D'après une enquête récente, en 2007, l'outil de management préféré des entrepreneurs français est le « *benchmarking* », c'est-à-dire en français ordinaire : voir comment font les autres, pour pouvoir les copier. On peut voir là l'effet de la pression concurrentielle, mais aussi l'aveu d'un certain désarroi. Les médias parlent beaucoup d'une « crise du travail ». En réalité, les enquêtes et les monographies révèlent surtout une crise de l'organisation du travail. La prise de distance avec les organisations tayloriennes ne s'est pas accompagnée de la reconstruction d'un ordre stable. Les nouvelles organisations ont vu progresser la polyvalence des salariés. Elles offrent davantage d'autonomie et plus de communications horizontales dans le travail. Toutes les enquêtes statistiques le confirment. Mais – en dépit ou à cause de la multiplication d'innovations managériales cherchant à renforcer cette polyvalence et cette autonomie – les organisations paraissent de plus en plus fragiles aux yeux des travailleurs. Comme le résume Frédéric de Coninck : « Ce qui était vu comme la fissuration d'un modèle porteur d'une illusion rationnelle trop univoque – le fameux « *one best way* » de Taylor – est apparu, au fil des années, comme la fragilisation

progressive d'organisations peu à peu dépouillées de leur capacité à construire des médiations ou des compromis stabilisés entre des exigences contradictoires »⁵. De fait, les observations disponibles montrent que la gestion de ces compromis – comment arbitrer entre qualité et réactivité, comment concilier les exigences contradictoires des clients, etc. – semblent de plus en plus souvent renvoyée vers les salariés de base, sans que les routines de l'organisation offrent les réponses attendues.

Les enquêtes statistiques nationales sur les conditions de travail⁶ offrent un riche matériau. Les chercheurs ont souligné l'« intensification » du travail que ces enquêtes révélaient. En réalité, on note surtout un déplacement frappant de la nature et des causes de cette « intensité » croissante perçue par les salariés. Les contraintes liées à la machinerie et aux cadences automatiques restent fortes, mais surtout chez les ouvriers non qualifiés. Ce sont désormais les contraintes de délais liées aux clients et aux marchés aval qui sont, de loin, les plus prégnantes. A la question : « Avez-vous un rythme de travail imposé par une demande extérieure à satisfaire immédiatement ? », le taux de réponses positives s'est envolé de manière spectaculaire. En 1984, 19% des ouvriers qualifiés et 8% des ouvriers non qualifiés répondaient oui à cette question. Ils étaient respectivement 43% et 28% en 2005. En 1984, 36% des employés administratifs répondaient positivement à la même question. Ils étaient 62% en 2005. Globalement, la France semble occuper une position intermédiaire en Europe lorsqu'on juge les poids respectifs des organisations « au plus juste » axées sur la réactivité, dont les champions sont le Royaume Uni, l'Irlande et l'Espagne, et des organisations dites « apprenantes » à plus haut degré de qualification et

⁵ Frédéric de Coninck, Du post-taylorisme à l'effritement des organisations, *Travail et emploi*, N° 100, 2004

⁶ Enquêtes « Conditions de travail », organisées et exploitées par la DARES, Ministère du travail de 1984, 1991, 1998, 2005. Voir notamment Jennifer Bué, Thomas Coutrot, Isabelle Puech, *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Octares, Toulouse, 2006. A ces enquêtes il faut ajouter deux enquêtes mettant l'accent sur les aspects organisationnels et techniques : enquête TOTTO de 1987 et enquête COI de 1997. Sur l'évolution des conditions de travail voir Michel Gollac et Serge Volkoff, *Les conditions de travail*, Repères-La découverte, 2000, (nouvelle édition 2007) ainsi que Philippe Askenazy, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil, 2004

d'autonomie, surtout présentes en Scandinavie⁷. La mise sous pression des organisations et des salariés par la logique des flux n'en est pas moins frappante. L'omniprésence du mot d'ordre de « réactivité », de plus, n'épuise pas la liste des injonctions qui expriment le resserrement simultané des niveaux d'exigence sur une multitude de plans : qualité, réduction des coûts, sécurité, optimisation des outils. Or le problème de fond est qu'en règle générale ces prescriptions semblent s'additionner, se décliner dans une avalanche d'outils de gestion particuliers, de mots d'ordre juxtaposés, sans que l'organisation fournisse un cadre clair et stable d'arbitrage entre tous ces objectifs et de mise à disposition des ressources correspondantes. L'informatique ajoute souvent à la pression et à la désorganisation en raccourcissant et en juxtaposant les chaînes d'information et de prescription. A niveau de qualification égal, les utilisateurs d'informatique sont d'ailleurs systématiquement plus nombreux à « devoir répondre à une demande extérieure à satisfaire immédiatement », « à recevoir des ordres contradictoires », « à ne pas avoir suffisamment d'information pour faire son travail correctement »⁸ Trois salariés sur cinq déclarent « devoir abandonner souvent une tâche pour une autre non prévue ». Le ratio monte à quatre sur cinq pour ceux qui utilisent l'informatique. En contrepartie de ces injonctions multiples, on constate une augmentation incontestable et significative de l'autonomie d'action. A la question : « Quand, au cours de votre travail, il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que vous réglez personnellement l'incident ? », les taux de réponse positive ont très fortement augmenté, surtout pour les moins qualifiés (entre 1987 et 1998 : de 38% à 49% pour les ouvriers qualifiés, de 21% à 35% pour les ouvriers non qualifiés, de 36% à 51% pour les employés). Mais cette autonomie entraîne aussi une responsabilité souvent perçue comme angoissante. Deux salariés sur trois déclarent qu'une erreur dans

⁷ Voir Antoine Valeyre et Edward Lorenz, Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe, Document de travail N° 32, Centre d'études de l'emploi, 2004

⁸ Voir Michel Gollac, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, L'informatisation de l'ancienne économie : de nouvelles machines, de nouvelles organisations, de nouveaux travailleurs, *Economie et Statistiques*, N°339-340, 2000

leur travail pourrait avoir des conséquences graves (pour eux-mêmes, pour l'entreprise, pour le client), compte tenu des chaînes d'interdépendances dans lesquelles ce travail s'inscrit. Ce ratio est étonnamment élevé. Et il est relativement constant selon les catégories socio-professionnelles. De fait, l'interconnexion croissante des systèmes techniques et des tâches agrandit l'espace où les conséquences des actes individuels se font sentir. Comme le souligne encore de Coninck, le contexte de la vie et du travail modernes « nous constitue comme à la fois plus dépendants de personnes dont nous étions éloignés autrefois et plus indépendants de personnes dont nous étions proches »⁹. Dans ce monde d'injonctions parallèles et dissonantes, de pression temporelle permanente, de perméabilité croissante entre les sphères spatiales et temporelles de travail et les autres sphères de la vie, l'individu doit être capable « d'orchestrer » son action, de construire son propre espace de cohérence. Or, ni les collectifs de travail immédiats, ni les organisations formelles ne semblent lui fournir les ressources pour cela. Derrière la plainte sur l'« insécurité » au travail, il ne suffit donc pas d'entendre la revendication de contrats plus stables. Il faut entendre aussi, et peut-être surtout, la demande d'étayages collectifs plus denses et d'organisations moins fragiles et plus protectrices.

Les données les plus récentes (enquête de 2005) signalent une inflexion sensible. L'« intensification » du travail (entendue au sens précédent) marque une pause. La pression de la demande semble stabilisée, les organisations paraissent devenir un peu plus rigides, mais aussi plus stables¹⁰. Il est bien sûr prématuré de tirer de ces inflexions des conclusions nettes. Sortons-nous de la phase la plus chaotique pour aller vers des formes plus solides ? Peut-être. Mais les logiques de court terme restent prégnantes. Le pilotage par la prescription des résultats, qui se généralise, crée une dynamique très puissante. Cette dynamique peut être positive, dès lors qu'elle responsabilise les acteurs et leur permet de développer

⁹ Frédéric de Coninck, L'individu clivé vu par Max Weber et Georg Simmel, *Interrogations*, 2006, N° 2

¹⁰ Voir DARES, *Premières synthèses*, Janvier 2007, N°01.2

leur potentiel d'action. Mais elle est destructrice lorsqu'elle se soumet à la dictature du court terme. Les cadres des entreprises – depuis les niveaux opérationnels jusqu'aux niveaux dirigeants eux-mêmes – se sentent eux-mêmes, souvent, ballottés d'un impératif de résultat à court terme au suivant, sans perspective ni vision d'ensemble. Vue des bureaux ou des usines où l'on s'efforce minutieusement, jour après jour, d'améliorer l'efficacité et la qualité des processus de travail, la déconnexion fréquente entre ces efforts et les mouvements de la planète financière (à commencer par les cours des actions) est étrange, et souvent déprimante. Le changement incessant des périmètres – soit en extension, soit en réduction, par les filialisations, les restructurations – absorbe une part démesurée de l'énergie des gestionnaires, laissant les salariés de base et l'encadrement intermédiaire se débrouiller au sein d'organigrammes en perpétuel chantier. L'idée même de la firme comme enveloppe stable des actions est en recul, en raison de la multiplication des projets à durée de vie limitée, mais aussi de nouvelles formes organisationnelles de contrôle où le capital n'est plus que de passage. La montée des opérations de LBO (« *leveraged buy-out* ») en est une illustration frappante. Même si ces opérations ont été dopées par une conjoncture favorable (l'abondance des liquidités, les taux d'intérêt bas et une fiscalité très avantageuse) qui s'estompe aujourd'hui (en 2008), elles représentent aux yeux de certains une vraie alternative à la firme classique et pourraient changer profondément le contexte d'activité d'un nombre croissant de salariés¹¹. Dans un LBO, managers et investisseurs sont étroitement associés. Les premiers sont beaucoup plus directement intéressés à la production de cash que dans une firme classique. Les promoteurs de la formule insistent sur la qualité de management que procurent ces incitations (directement liées aux résultats et détachées des variations aléatoires de la bourse comme dans le cas des stocks-options). Mais ils reconnaissent qu'il s'agit d'une dynamique de

¹¹ Voir l'article classique et déjà ancien de Jensen présentant le LBO comme une alternative d'avenir à la firme classique par actions. Michael Jensen, Eclipse of the Public Corporation, *Harvard Business Review*, sept-oct 1989. Une opération de LBO (Leveraged Buy-out) consiste pour un fond à acheter une entreprise en l'endettant massivement et en remboursant la dette par les résultats de la firme.

court terme. « Le LBO est un sprint de quatre ou cinq ans : l’horizon de sortie est court et les règles du jeu sont claires et connues » écrit Noël Goutard, ancien dirigeant de Valeo converti au LBO¹². Lorsque les propriétaires et les dirigeants, censés assurer la durabilité des firmes, se mettent à sprinter, comment les cadres des étages intermédiaires et les salariés de la soute pourraient-ils bâtir un espace stable de procédures, de routines et d’innovations, permettant le déploiement de leurs propres compétences, de leurs carrières, des ambitions de progrès qui les animent à la fois pour eux-mêmes et pour l’organisation à laquelle ils appartiennent?

Fluidité et fragmentation

La montée en puissance et en qualité des capacités de l’internet est certainement le processus qui, aujourd’hui, mérite le mieux le nom de « révolution ». Or cette révolution va s’intensifier avec la généralisation progressive des très hauts débits dans le monde professionnel et des hauts débits dans l’ensemble de la société. Nous l’expérimentons tous les jours dans notre vie quotidienne et nous ne nous étonnons même plus de communiquer avec un ami à Melbourne comme s’il était dans la pièce voisine. Dans le monde de l’entreprise, le résultat le plus immédiat de cette connectivité accrue – qui se conjugue avec l’ouverture économique des échanges et avec la baisse continue des coûts du transport physique, maritime notamment – est d’élargir considérablement les possibilités techniques de fragmentation des chaînes d’activité. Les arguments économiques et gestionnaires en faveur de la dés-intégration s’en trouvent puissamment renforcés. La baisse des coûts de transaction externes, pour le dire autrement, est telle qu’elle fait apparaître les coûts de transaction internes (bureaucraties, rigidités diverses) comme de plus en plus élevés, en termes relatifs sinon

¹² Noël Goutard, LBO : le management par la tyrannie du cash. *Le Journal de l’Ecole de Paris* N° 66, juillet – août 2007

absolus. Une grande nouveauté, de plus, est que l'informatique facilite tout particulièrement la segmentation et la délocalisation de tâches tertiaires qui, jusqu'à une date récente, semblaient peu susceptibles de pouvoir se passer de la co-présence physique. Le développement de l'« *offshoring* » tertiaire, soit au sein de la même entreprise, soit par recours à la sous-traitance (« *outsourcing* ») est rapide. Centres d'appels au Maroc ou au Sénégal, développement de logiciels en Inde, délocalisation de blocs complets de tâches comme la comptabilité ou la paie : tout cela a dépassé le stade expérimental et fait désormais partie de la vie ordinaire des firmes. Comme un nombre croissant de processus industriels de fabrication, notamment dans l'électronique, certains processus tertiaires de base deviennent ainsi des « commodités », c'est-à-dire des intrants standardisés susceptibles d'être achetés sur catalogue¹³. Notons aussi qu'avec l'internet, les containers et les messageries rapides du type FedEx, la mise en place d'une firme-réseau à l'échelle internationale n'exige plus les ressources organisationnelles et financières de la grande entreprise. Un champ extraordinaire de potentialités s'ouvre pour des individus et des firmes d'envergure parfois très modeste. C'est un changement dont on est loin d'avoir mesuré toutes les implications. Des perspectives fascinantes s'offrent enfin au regard de la compétition par le temps, puisque les entreprises globales, grandes ou minuscules, peuvent désormais tendre vers un fonctionnement continu, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, grâce à une politique des fuseaux horaires dont le rôle devrait fortement s'accroître dans les années qui viennent.

Bien entendu, toutes les firmes ne se précipitent pas vers l'externalisation et la délocalisation à outrance. Mais celles qui veulent s'engager dans ce type de politique disposent aujourd'hui d'outils incomparablement plus efficaces qu'il y a vingt ou même dix ans. Il est vrai, en sens inverse, que tous les produits et tous les processus ne sont pas également susceptibles d'être décomposés en segments

¹³ Thomas H. Davenport, *The Coming Commoditization of Processes*, *Harvard Business Review*, June 2005
Sur la « commoditisation » de la fabrication, voir Suzanne Berger, *Made in monde*, Le Seuil, 2006

ou en modules relativement indépendants. La modularisation est beaucoup plus facile pour concevoir et assembler un téléphone portable, un ordinateur, ou même un logiciel que pour une automobile ou une prestation de service complexe. En décomposant un produit et un processus, on réalise d'ailleurs la complexité des exigences d'intégration, qui se réduisent rarement à celles d'un simple assemblage. Enfin, les coûts de la fragmentation se révèlent souvent, à l'expérience, plus élevés que prévu. Bien des firmes ont ainsi ralenti, voire inversé des politiques de sous-traitance lointaine décidées au vu d'une arithmétique comptable apparemment impeccable. Car elles ont réalisé, à l'usage, qu'elles avaient négligé toutes sortes de coûts cachés (frottements culturels, accès aux infrastructures, qualité de l'environnement technologique, commercial ou juridique). Il n'en reste pas moins que nous assistons à l'émergence d'une globalisation que l'on peut qualifier de globalisation à « haute résolution » ou « à grain fin », qui se traduit par le déploiement à travers la planète de réseaux d'activités de plus en plus désagrégés¹⁴. L'unité pertinente n'est plus la firme, ni même la filiale spécialisée. Elle est, d'un côté, la chaîne de valeur, comme référentiel d'ensemble ; d'un autre côté, le groupe de tâches élémentaires, voire la tâche isolée, comme unité de localisation. Dans le domaine manufacturier, ce « grain » de localisation se limite parfois à une simple opération de test ou d'emballage. Dans le domaine tertiaire, il peut se résumer à tel traitement de factures, telle opération de comptabilité, tel service spécialisé au client. Ce ne sont plus seulement les entreprises qui sont mises en concurrence via leurs produits, mais des tâches, et donc les travailleurs qui les accomplissent. Des économistes comme Paul Krugman qui ont longtemps expliqué, avec de très bonnes raisons, que la mondialisation n'avait qu'un impact très indirect sur les salaires et les inégalités dans les pays développés, ont révisé leur opinion¹⁵. Le chauffeur de bus suédois continue à gagner beaucoup

¹⁴ Voir Richard Baldwin, *Globalisation : the great unbundling(s)*. Prime Minister's Office. Economic Council of Finland, September 2006.

¹⁵ Voir par exemple Paul Krugman, *Commerce et inégalités : révision de jugement*, sur le site Telos. (www.telos-eu.com)

plus que son équivalent indien, mais l'ouvrier français ou l'employé espagnol d'un réseau multinational est bel et bien, de plus en plus, en compétition directe avec l'ouvrier roumain ou le comptable marocain.

Un espace concurrentiel sans limites

Ainsi se dessine progressivement un monde où l'espace concurrentiel est de plus en plus ouvert, sans borne fixée d'avance. Le consommateur peut comparer des offres incomparablement plus variées que par le passé, mettant en péril toutes les professions d'intermédiaire. Il n'y a plus de taille minimale pour un marché, puisque, grâce à l'internet, les demandes les plus ténues peuvent rencontrer les offres les plus spécialisées. Sur l'internet, d'innombrables niches de marché minuscules, voire microscopiques, peuvent se former de manière profitable¹⁶. Pour les producteurs et les distributeurs, le problème clé n'est plus de réaliser des économies d'échelle en ciblant des groupes homogènes et assez nombreux de consommateurs, mais de détenir les informations stratégiques permettant un marketing personnalisé. C'est pourquoi les bases de données sur les consommateurs sont devenues des actifs particulièrement stratégiques. S'agissant de la main d'oeuvre, chaque employeur a accès, au moins potentiellement, à des pools de compétence plus ouverts – amenant les directeurs des ressources humaines et les directeurs de la recherche et du développement pessimistes à considérer que leur fonction devient progressivement une composante parmi d'autres de la principale grande fonction stratégique des firmes, celle des « achats ». L'espace de référence dans lequel chacun peut être jugé, évalué et comparé aux autres s'est considérablement dilaté. Le monde est-il, de ce fait, devenu un monde « plat », selon la métaphore du best-seller de Thomas Friedman¹⁷, un monde où chacun serait délivré des

¹⁶ C'est la théorie dite de la "longue traîne". Voir Chris Anderson, *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006

¹⁷ Voir Thomas Friedman, *The World is Flat*, Penguin Books, 2006

fatalités de la naissance et de la géographie, sources fondamentales de l'inégalité et du gaspillage des talents ? Certainement pas. Il est vrai que des trajectoires plus ouvertes deviennent possibles et menacent d'innombrables niches rentières. Mais, à l'évidence, le monde est encore hérissé de montagnes et creusé de vallées profondes d'où il est bien difficile de s'extraire. L'accès à l'internet reste extraordinairement inégal selon les lieux¹⁸. Et il ne remplace pas à lui seul les compétences de fond : la richesse des connexions dépend des ressources de celui qui se connecte et non pas des fonctionnalités de l'outil.

Plus liquide encore que l'économie de l'internet, dont une grande partie est couplée à l'économie « matérielle » par le biais de systèmes logistiques sophistiqués pleins de frottements et de viscosités (il faut bien livrer les ouvrages, les meubles ou les pizzas commandées sur l'internet...), l'économie financière pousse à l'extrême la connectivité. Elle constitue d'ailleurs une sorte d'idéal pour les industriels qui aimeraient pouvoir disposer d'un espace aussi lisse, où les possibilités de déplacer et de réallouer en permanence les ressources seraient aussi flexibles. La finance moderne est impensable sans les réseaux informatiques. L'augmentation spectaculaire des liquidités - résultant des déficits américains, des profits croissants des sociétés, des rentes énergétiques et des excédents accumulés par les machines exportatrices de l'Asie de l'Est depuis le changement de stratégie opéré par ces pays au sortir de la crise financière de 1997 - alimente aujourd'hui une multitude de fonds, échappant souvent à toute réglementation, qui cherchent des placements et des rendements à court terme, alimentent les bulles successives, et mettent en connexion les sphères d'activités les plus diverses, de l'immobilier des banlieues américaines aux marchés du cacao ou du plomb. La « titrisation » généralisée et l'innovation majeure que fut, dans les années 80, l'invention des produits dérivés, directement liés à des outils mathématiques sophistiqués qui semblaient

¹⁸ Voir Gabriel Dupuy, *La fracture numérique*, Ellipses, 2007

jusqu'alors relever de la recherche pure, ont considérablement accru la portée mais aussi l'opacité de ces interconnexions, en tronçonnant et en disséminant les risques de manière illisible¹⁹.

La combinaison de l'économie industrielle fragmentée et globalisée, de l'économie numérique et de l'économie financière crée ainsi un monde où les champs de concurrence et de coopération sont extrêmement mouvants, loin des espaces concurrentiels relativement bien délimités des branches industrielles et des marchés nationaux traditionnels. Elle crée aussi un contexte où les processus de création de valeur sont de plus en plus opaques, où la distinction entre la création de valeur et la captation de valeur est brouillée, et où le partage de cette valeur n'est plus réglé par des normes relativement stables, transparentes et légitimes. Dans le monde de l'internet comme dans celui de la finance, la diversité et la rapidité d'émergence et d'obsolescence des sources de profit sont fascinantes. Dans l'économie numérique, les entreprises de réseau et les entreprises de contenu créent et récoltent chacune de la valeur pour l'autre : mais le partage est instable, les subventions croisées sont innombrables et souvent illisibles, y compris pour les acteurs directement impliqués. Dans la finance, les produits dérivés et la titrisation créent et recréent sans cesse des possibilités inédites d'exploiter des failles, de faire surgir des sources nouvelles d'enrichissement. Le marché global ne cesse de créer des rentes locales. Extraire des rendements de 12% ou 15% des entreprises n'est évidemment ni durable ni généralisable à l'ensemble d'une économie productive. Le « sprint » LBO déjà

¹⁹ Rappelons que la « titrisation » consiste à transformer des actifs peu liquides, pour lesquels il n'y pas véritablement de marché, en valeur mobilières facilement négociables. Actuellement, presque tous les éléments de bilan peuvent ainsi être rendus liquides : crédits, créances commerciales, loyers d'actifs immobiliers, etc. En 2006, le montant des émissions de titrisation en Europe était de 452 milliards d'euros, six fois plus qu'en 2000. Aux USA, le montant des émissions vaut deux fois ce montant européen ! Quant aux « produits dérivés », ce sont des contrats à terme dont le dénouement dépend de l'évolution d'autres actifs appelés sous-jacents. Par exemple, une « option » permet de vendre une action à une certaine date future, à un prix *fixé à l'avance*. Le titulaire de l'option achète ainsi une sorte d'assurance. Il sera bénéficiaire si la valeur boursière de l'action au jour dit, majorée du prix qu'il aura payé pour l'option (résultat d'un calcul de probabilité complexe), est inférieure à ce prix fixé d'avance. De multiples autres variantes de « produit dérivés » existent.

évoqué est typique d'un processus local qui ne peut pas être élargi au-delà de certaines limites.

Dans ce monde hautement interconnecté, il est de plus en plus difficile, enfin, de faire le lien entre la création ou la captation de richesse et l'« efficacité industrielle ». Le problème n'est plus seulement celui de la crise de la « productivité », au sens où je l'ai présentée dans ce livre : c'est-à-dire de la difficulté de lier la mesure des intrants et celle des produits dans un circuit productif donné. Il est de construire ce lien dans un espace productif à géométrie ouverte et mouvante. Et il est celui d'une distance croissante entre les résultats financiers obtenus par une firme ou un investisseur et l'efficacité de la gestion quotidienne (fiabilité des processus opérationnels, maîtrise des coûts, sobriété en ressources, etc.). Ce ne sont pas là des problèmes théoriques, mais des questions très concrètes qui touchent directement la vie des salariés, y compris des cadres. Car la divergence des normes et des référentiels devient difficile à comprendre et à accepter. Entre les performances « industrielles » qui sont affichées sur de grands panneaux dans les usines (gains de fiabilité des machines, qualité, etc.) et les cours de la bourse qui s'affichent sur des écrans dans les halls d'accueil ou sur les PC des managers, la relation devient incompréhensible. D'un côté, dans l'univers des ingénieurs et des salariés de la production classique, il faut déployer des trésors d'ingéniosité et des efforts inlassables pour grignoter quelques points de productivité, de réactivité ou de qualité. D'un autre côté, dans le monde de la finance, on peut gagner très vite énormément d'argent en vendant des titres qu'on ne possède pas (en les empruntant) pour les racheter moins cher ultérieurement !²⁰

Très schématiquement, on peut ainsi opposer deux modèles. Dans le premier modèle, celui du capitalisme industriel national, il existe des « boîtes »

²⁰ C'est la technique assez extravagante mais très répandue dite du « selling short ».

relativement délimitées – les entreprises et plus particulièrement les grandes firmes intégrées – où les liens entre l’efficacité, le profit, la rentabilité sont à peu près lisibles²¹ Ces entreprises déploient des stratégies de profit durables, rémunèrent les actionnaires (parfois chichement, il est vrai) et les financiers pour la part des risques que ces derniers prennent à leur charge. Des conventions règlent – soit par des automatismes, soit par des négociations – le partage entre les rémunérations du capital et celles des salariés. L’encouragement à la productivité est appuyé sur une promesse de retour. A cette arène de l’entreprise s’ajoutent, dans les pays développés, des arènes sectorielles et souvent une arène nationale, permettant là encore des partages réglés ou négociés des gains de productivité. Dans l’autre modèle, celui du capitalisme financier et numérique globalisé, les choses sont profondément différentes. Il n’y a plus de « boîtes » ou d’arènes aux frontières clairement tracées, mais des champs ouverts et continus de risques et d’opportunités. Les investisseurs se déplacent dans ces champs à la recherche de sources de profits exceptionnels, parfois explicitement reconnus comme non durables. Les risques sont repoussés vers les industriels et les salariés de bout de chaîne, les actionnaires et les financiers réclamant de leur côté des rendements garantis. Faute d’arène adaptée, il n’y a pas de partage réglé des gains d’efficacité. La scène de l’entreprise est éclatée en mille morceaux, aux quatre coins du monde. La scène nationale est plus ou moins hors d’usage. S’ajoutant à la pression directe ou indirecte de la concurrence des pays à bas salaires, la dissémination des collectifs de travail au sein de PME et de petites unités autonomisées a radicalement affaibli la capacité de négociation des salariés. La coexistence, plus ou moins conflictuelle, des catégories sociales qu’organisaient à la fois la grande firme et les instances collectives de régulation, s’est diffractée dans des entités de travail plus petites et en général plus homogènes. Pour faire image : les ingénieurs ou les commerciaux vivent

²¹ Même si, bien sûr, les entreprises ne tirent pas leurs seuls profits de la productivité des salariés. Faire payer ses clients en avance et payer les fournisseurs en retard contribue plus à la marge de nombreux secteurs que l’efficacité de la production.

entre eux, et ont beaucoup moins de chance de croiser un OS que dans le passé. La « classe ouvrière », en particulier, s'est perdue dans l'émiettement. Elle est devenue largement invisible aux yeux des autres groupes. Les inégalités explosent entre ceux qui sont bien placés et assez habiles pour capter les sources de richesse que recèle le champ global d'opportunités financières, et ceux qui n'ont d'autre choix que d'accepter les tâches standardisées de bout de chaîne.

Ainsi résumé, le contraste est évidemment trop simple. Mais il rend bien compte des faits : remontée spectaculaire des inégalités et décollage des plus riches, et pas seulement des grands patrons dont les revenus défraient la chronique ; dissociation croissante entre les revenus offerts dans divers segments du marché du travail. Il y a vingt ans, les jeunes ingénieurs sortant d'une grande école touchaient des salaires qui variaient relativement peu autour d'une moyenne. Aujourd'hui, les écarts sont énormes entre ceux qui choisissent des métiers traditionnels de production ou de bureau d'étude, par exemple, et ceux qui se dirigent vers la finance. Tout le monde a plus ou moins abandonné l'idée de mécanismes garantissant des formes d'équité à grande échelle, exprimant ce qu'on appelait, en termes significativement désuets, le « partage des fruits de la croissance ». Restent des tensions complexes et contradictoires sur des scènes locales. Pourquoi un trader dans une salle de marché gagne-t-il cinq à dix fois plus que son camarade d'école ingénieur dans le bâtiment ou l'automobile? Pourquoi gagne-t-il, essentiellement grâce au « bonus » qui s'ajoute tous les ans au salaire fixe, cent fois plus que l'employé de base de la banque? Loin d'être exotique, le cas de ces « *working rich* », qui ne constituent plus du tout une catégorie marginale, est exemplaire du nouvel état des choses. Comme le montre Olivier Godechot, la question ne s'éclaire que si l'on ouvre la boîte noire des organisations dans lesquelles ce type de travail se réalise²². Le bonus n'est pas un salaire au rendement (même s'il a une dimension incitative forte). Car aucun

²² Voir Olivier Godechot, *Working rich. Salaires. Bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, La découverte, 2007

lien avec la « productivité » ou l' « efficacité » ne peut expliquer de tels écarts. Godechot montre en revanche que ceux-ci sont produits et dans une large mesure légitimés par des quasi-droits de propriété au sein des firmes et par la convention largement acceptée, bien que largement arbitraire, d'une plus grande « proximité » avec la source de profit : « C'est normal qu'il gagne plus, puisque c'est lui qui fait rentrer l'argent ».

Vers la fin de l'entreprise ?

Si l'on pousse à l'extrême la logique de l'externalisation des tâches et de leur agrégation au sein de réseaux ouverts, la forme « entreprise » elle-même finit par se dissoudre. Une nouvelle forme se profile : celle d'une nébuleuse de contributeurs, stables ou éphémères, qui ajoutent leur pierre à un édifice commun en s'affranchissant des contraintes traditionnelles d'espace, de temps et d'organisation. D'ores et déjà, d'innombrables collectifs de travail dans les firmes classiques (ou d'autres organisations) fonctionnent en combinant des tâches réalisées de manière non synchrone et/ou dans des lieux multiples. Mais la production véritablement ouverte, mobilisant des communautés de participants volontaires, souvent bénévoles, et non plus des groupes limités au sein d'entreprises ou d'organisations aux frontières clairement dessinées, n'est plus une utopie. Le monde du logiciel, en particulier, en fournit des illustrations remarquables. Linux, le système d'exploitation développé sous la direction de Linus Torvalds en mobilisant des contributions volontaires sur l'internet est l'exemple paradigmatique, utilisé à satiété par la littérature désormais foisonnante sur ce sujet. Il a permis de montrer que ce modèle ouvert pouvait non seulement fonctionner pour la production d'un objet de très grande complexité, mais encore permettre l'obtention d'une qualité équivalente voire supérieure à celle des processus de développement classiques dits fermés, de type « propriétaire ». Linux est loin d'être un exemple isolé. Bien d'autres logiciels

relèvent de la même mouvance du « logiciel libre » ou « *open source* » (OS)²³ développé selon un mode ouvert, certains étant largement leaders sur leur segment, comme Apache pour la gestion des serveurs web, ou de plus en plus fortement présents, comme Firefox parmi les navigateurs. Une grande partie de l'infrastructure logicielle de l'internet repose sur des logiciels OS. Le logiciel libre représente aussi un moteur important pour l'industrie du logiciel en général, en soutenant une importante activité de développement, d'adaptation et de certification de logiciels utilisant les « briques » OS disponibles²⁴. Et une étude européenne montre que le « monde OS » pourrait représenter en 2010 le tiers du chiffre d'affaires des services dans les technologies de l'information²⁵.

Cette « troisième voie » (celle d'une production qui ne relève ni du marché ni de l'organisation administrée et hiérarchique de l'entreprise) ne se limite pas au développement de logiciels. On voit par exemple se développer, encore timidement certes, des modèles d'innovation ouverte (« *open innovation* ») reposant sur l'appel, via l'internet, à des contributions volontaires, et plus ou moins rémunérées en cas de succès, pour résoudre des questions ponctuelles de recherche ou de développement posées par des firmes²⁶. Et chacun connaît le succès de Wikipedia. Après l'« *outsourcing* » classique, le « *crowdsourcing* », c'est-à-dire l'appel à la foule indifférenciée des contributeurs, sans souci de leur localisation ou de leur statut, semble avoir de beaux jours devant lui. Une double

²³ Le logiciel libre est un logiciel distribué avec son code-source. Il donne à l'utilisateur des droits, variables selon les cadres juridiques, pour utiliser gratuitement, redistribuer et modifier ce logiciel. Diverses variantes existent. La première licence dite GPL (General Public Licence) stipulait que chaque utilisateur pouvait utiliser et modifier librement le logiciel sous GPL, mais ne pouvait distribuer le fruit de ses ajouts qu'en imposant à tous les utilisateurs futurs la même liberté, même si le logiciel libre se trouvait mixé à du logiciel propriétaire. C'est un modèle viral et très contraignant. D'autres formes moins contraignantes ont été développées. Pour une présentation en français des subtilités de cette thématique du « logiciel libre » souvent caricaturée, voir Philippe Aigrain, *Cause commune, l'information entre bien commun et propriété*, Fayard, 2005

²⁴ Il suscite ainsi un grand flux d'activités locales, alors que le logiciel « propriétaire » de type Microsoft distribué sous forme de packages fermés crée surtout un énorme flux financier transatlantique.

²⁵ Voir <http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/doc/2006-11-20-flossimpact.pdf>. Cette étude montre aussi que deux tiers du logiciel OS est encore écrit par des individus, les firmes contribuant pour 15% et d'autres institutions (universités, etc.) pour 20%.

²⁶ Voir par exemple la plate-forme InnoCentive, qui constitue une sorte de bourse en ligne de questions et réponses sur des sujets pointus, notamment de biologie ou de pharmacie.

question peut donc se poser : (1) Va-t-on vers des transformations radicales des formes d'agrégation productive des compétences, où l'organisation structurée des firmes serait progressivement remplacée par la nébuleuse ouverte et flexible des coopérations s'appuyant sur les réseaux informatiques? (2) Va-t-on vers un monde où la haute connectivité ne servirait plus seulement, comme aujourd'hui, à étendre et à intensifier le règne des relations marchandes, mais ouvrirait des espaces de coproduction non marchande de vaste ampleur?

Comme dans toutes les périodes de basculement des formes productives, la promotion de ces nouveaux modèles est aujourd'hui indissociable d'un courant utopiste. La « richesse des réseaux »²⁷ est censée transformer non seulement les organisations productives, mais aussi les marchés, la culture et la sphère civique et citoyenne. La thématique de la production ouverte – « production sociale », « production régulée par les pairs » (« *peer production* »), pour reprendre un vocabulaire désormais courant – est irriguée par des valeurs fortement affirmées, au premier rang desquelles on trouve la liberté et l'autonomie des acteurs. Dans le domaine du logiciel, elle est inséparable, en pratique, de celle du partage libre des connaissances. Richard Stallman, fondateur dès 1983 de la Free Software Foundation et figure historique, haute en couleurs, du mouvement OS, estime que la propriété dans le logiciel est « anti-sociale » et « anti-éthique ». En réalité, toutefois, les choses sont plus complexes et ambiguës. La mouvance OS, par exemple, a depuis longtemps dépassé le stade d'une minorité activiste, à contre-courant de l'économie établie. L'imbrication entre les nouveaux modèles et l'économie marchande traditionnelle est désormais très étroite. Et, sans nier la portée des innovations qui se dessinent, il faut aussi relativiser la rhétorique de rupture qui fleurit à ce sujet.

²⁷ Pour reprendre le titre d'un des livres les plus influents de cette mouvance : Yochai Benkler, *The Wealth of Networks, How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press, 2006

Le modèle économique de la production ouverte repose directement sur le bond en avant de la connectivité entraîné par l'internet. De même que l'on peut désormais, dans le domaine de la consommation, viser des marchés de niche inaccessibles aux systèmes de marketing et de distribution classiques (la « longue traîne » déjà évoquée), l'internet permet théoriquement, dans le domaine de la production, d'aller puiser des compétences dans des viviers humains dont l'extension et la diversité sont sans commune mesure avec ceux des entreprises, même les plus vastes. Dans les industries de l'information (logiciel, technologie, culture), les coûts d'accès aux matières premières, c'est-à-dire aux informations de base à traiter, et les coûts de distribution deviennent très faibles, voire nuls. Le facteur discriminant est donc le « capital humain » mobilisé. Or, selon les théoriciens de la production ouverte, ce capital serait capturé de manière plus pertinente et plus efficace dans les réseaux ouverts que dans les firmes, ces dernières étant « de médiocres moyens d'identifier et d'agrèger les ressources en compétences et motivations »²⁸. Pourquoi ? Tout simplement, selon ces mêmes théoriciens, parce qu'aucune procédure d'embauche et de contrat salarial ne saurait saisir l'information sur les capacités et les motivations d'un individu aussi bien que cet individu lui-même, surtout si l'on se situe dans le domaine des activités créatives de niveau cognitif élevé. Enfin, tout se passerait comme si le grand nombre possédait par lui une sorte de capacité cognitive propre²⁹. Comme l'écrit Eric Raymond dans un des textes les plus cités de cette mouvance : « Quand on met suffisamment de paires d'yeux, tous les *bugs* finissent par apparaître »³⁰.

Ces processus ouverts, toutefois, s'inscrivent dans le nouveau monde industriel de manière moins singulière qu'il peut paraître de prime abord. La « *peer production* » qui marche n'est pas la joyeuse anarchie que décrit une certaine

²⁸ Yochai Benkler, op.cit.

²⁹ Voir James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, 2004

³⁰ Eric Raymond, *The Cathedral and the Bazaar* (1998) www.tuxedo.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar

imagerie romantique du « *hacker* ». Le modèle Linux, par exemple, est à bien des égards dans la droite ligne des organisations par projet qui envahissent le monde industriel. Car la question-clé n'est pas seulement celle de l'accès aux compétences décentralisées. Elle est aussi et surtout celle de l'intégration structurée de ces contributions dans un ensemble qui fonctionne. Après la vision prophétique d'un Stallman, la vision d'ingénieur de Torvalds tire sa force d'une méthodologie rigoureuse de gestion de projet. Il s'agit de faire mentir la loi qui veut que plus on mobilise de contributions, plus la multiplication des interfaces rend le processus ingérable. Dans la pratique, les schémas ouverts, qui se présentent comme poussant à l'extrême la décentralisation, sont souvent très centralisés. Ils sont en général organisés en cercles concentriques, conférant au noyau central un pouvoir très fort. Dans le cas de Linux, comme dans d'autres cas analogues, il y a énormément de contributions ponctuelles, mais un petit nombre de contributeurs réalise l'essentiel des apports et tout est passé au crible d'un très petit groupe situé au cœur du réseau. La grande masse des contributions ouvertes sert surtout à détecter et à corriger les « bugs ». En cela le processus se rapproche d'un schéma d'apprentissage par les clients et les usages traditionnel dans beaucoup d'industries. Enfin, comme pour les projets industriels classiques, l'efficacité de ce type de développement dépend crucialement des possibilités de décomposition du problème ou de l'objet en « modules » relativement indépendants. Or tous les problèmes et tous les objets, réels ou virtuels, ne sont pas susceptibles de se prêter à de telles procédures de décomposition. Ceci concerne en particulier la recherche et le développement en mode ouvert, dès lors qu'il s'agit de problèmes d'une certaine envergure. La question de l'intégration des connaissances est tellement complexe, et tellement variable selon les sujets, que le potentiel de l'« *open innovation* » n'est peut-être pas aussi vaste que certains l'imaginent.

Il est clair, de plus, que le mode de production ouvert n'est pas nécessairement limité à des tâches qualifiées. Car l'internet permet également d'agrèger des contributions extrêmement simples et ponctuelles. Beaucoup d'exemples cités dans la littérature spécialisée concernent d'ailleurs des tâches très banales, comme le fait de compter des cratères martiens sur des clichés de la NASA. En réalité, l'internet pourrait se révéler (aussi) comme un outil puissant pour atteindre des niveaux de division et de simplification du travail dont aucun ingénieur taylorien n'aurait osé rêver. Par exemple, dans le cas de la plate-forme « *Mechanical Turk* » d'Amazon, la contribution de l'internaute se borne à de tâches très ordinaires pour un cerveau humain, mais très difficiles à automatiser, comme la reconnaissance d'une couverture de livre. Des « micro-tâches » sont ainsi proposées à l'internaute qui se connecte. Elles donnent lieu à des « micro-rémunérations » (quelques dizaines de cents ou quelques dollars). Contrairement aux tâches expertes de haut niveau, il n'y a ici aucune rémunération symbolique de réputation ou de prestige au sein d'une communauté de pairs. L'hétéronomie totale de la tâche peut, il est vrai, être compensée par une très grande autonomie dans l'organisation du temps et de l'espace du « travailleur ». Mais là encore, il n'y a pas de loi générale. Pour d'autres formes de travail distribué, par exemple dans la surveillance à distance de processus en temps réel, cette autonomie d'organisation temporelle disparaît totalement, laissant s'exprimer ce qui pourrait être une tendance de fond de la société de haute connectivité, à savoir l'exigence croissante de disponibilité en tout temps et en tout lieu³¹

Enfin, en mettant le projecteur sur la question des régimes de propriété intellectuelle, ces nouveaux modèles expriment une tendance générale largement présente dans le nouveau capitalisme. En simplifiant beaucoup, on peut dire que si le monde industriel traditionnel était dominé par la question de l'organisation efficace du travail (question d'ingénieur), les secteurs émergents et l'économie

³¹ Voir Sophie Pène, « Vers une société de disponibilité » www.imageson.org/document621

dite de la connaissance sont dominés par la question de la circulation efficace et légitime des informations et des connaissances (question de juriste, et question politique). Un paradoxe central domine l'économie de la connaissance. D'un côté, compte tenu des caractéristiques particulières de la connaissance comme bien économique (en particulier de sa « non-rivalité », c'est-à-dire du fait qu'elle ne diminue pas lorsqu'on la partage, et de son caractère cumulatif), le rendement social optimal est atteint lorsqu'elle s'échange librement ; d'un autre côté, elle est très coûteuse à produire et aucun investisseur, autre que public, n'a intérêt à créer des connaissances nouvelles si une protection minimale, permettant un retour sur investissement, n'est pas assurée. En apparence, le modèle de la production ouverte du logiciel libre semble avoir résolu la quadrature du cercle. En réalité, les choses sont beaucoup plus compliquées. On assiste surtout à l'hybridation croissante des modèles, et même des idéologies. Au-delà de l'aversion radicale pour la propriété de certains gourous, le monde « *open source* » est aujourd'hui intimement articulé avec le monde des entreprises classiques. L'évolution même des cadres juridiques le montre, en créant de nombreuses passerelles entre les mondes « propriétaires » et les mondes « *open source* »³². Ce métissage croissant, enfin, ne relie pas seulement la « *peer production* » et le monde marchand. Il concerne aussi, de plus en plus, un troisième pôle : celui du monde académique, de la science, de la recherche publique. Après tout, qu'est-ce que la « *peer production* » si ce n'est, dans une large mesure, une variante contemporaine du modèle de la production scientifique, de ses règles de validation et de « publicité », telles qu'elles ont été progressivement élaborées depuis le XVII^e siècle ? Agrégation décentralisée de connaissances, rôle décisif du jugement par les pairs, obligation de rendre les connaissances publiques et gratuites, en les soumettant à la critique générale : autant de points de convergence fondamentaux.³³

³² Pratiquement toutes les grandes firmes du secteur ont proposé des stratégies de produits complémentaires et même des stratégies proactives s'appuyant sur le « monde OS ».

³³ En pratique, les étudiants, les chercheurs et le monde académique sont d'ailleurs largement mis à contribution dans le processus de développement OS (comme dans les processus de développement traditionnels, du reste).

Au delà de cet exemple du logiciel, se dessine ainsi un champ de questions et d'enjeux beaucoup plus large : celui des croisements de plus en plus étroits et multiformes entre le monde de la science, des universités et de la recherche publique, le monde des affaires, de l'industrie et de la finance, et les communautés d'individus coopérant hors des cadres classiques. Si l'on dépasse les poncifs habituels sur la nécessité de rapprocher le monde académique de l'entreprise, cette convergence soulève des questions de très grande portée, dont on s'étonne qu'elles soient si peu et si rarement abordées. Dans le capitalisme hautement connecté, dominé par la finance, qui se développe sous nos yeux, quelle place tiendra vraiment l'« économie de la connaissance » ? Comment se régleront les tensions et les conflits qui vont se multiplier dans la zone frontalière entre un monde scientifique qui reste fondamentalement structuré par la logique de la « publicité » des savoirs (malgré des entorses de plus en plus fréquentes à ce principe) et des univers marchands renouvelés par les réseaux ouverts de l'internet ? L'optimisme techno-californien de la « production sociale » fondée sur le libre concours de toutes les intelligences est une des réponses possibles. Il est raisonnable de penser qu'elle n'épuise pas le sujet, même si, à n'en pas douter, l'entreprise de demain vivra dans un contexte où les tissus coopératifs ouverts, marchands ou non marchands, joueront un rôle croissant.

Le grand retour de l'individu : tensions et contradictions

Si l'on considère le vingtième siècle, le moins qu'on puisse dire est que le décalage y fut profond entre le grand mouvement d'individualisation

L'univers des motivations des « *hakers* » est proche de celui des chercheurs. Tirole et Lerner ajoutent que l'« *open source* » permet de rendre plus visibles les apports individuels des développeurs que les travaux anonymes menés dans des entreprises classiques du type Microsoft ce qui permet aussi à ces développeurs de se signaler à l'attention des employeurs en préparation de carrières plus classiques ! Voir Josh Lerner et Jean Tirole, Some Simple Economics of Open Source, *Journal of Industrial Economics*, 2002, 46(2), 125-156

caractéristique de la modernité et l'univers du travail en entreprise dominé par les principes de la discipline taylorienne et de la production de masse, principes anti-démocratiques et anti-égalitaires. Cet écart entre les évolutions qui se sont produites dans la vie civile et civique, dans les sphères de la famille comme dans celles de la politique – non pas la montée de l' « individu » en général, mais celle d'un individualisme modelé par la société démocratique et égalitaire – et le monde du travail organisé est loin d'être complètement résorbé. Mais, quels que soient les angles sous lesquels on observe les formes du travail et de la production contemporaine – et je viens d'en évoquer quelques-uns – la place nouvelle de l'individu apparaît de manière éclatante. Même dans les entreprises traditionnelles, le travail est de plus en plus « individualisé », qu'il s'agisse des incitations ou des évaluations. La mobilisation subjective des personnes, si longtemps niée ou déniée, est systématiquement exaltée, au moins dans le discours. Le monde des firmes-réseaux, celui de la finance, celui de l'internet sont des mondes où l' « individualisme », au sens ordinaire du terme, est volontiers érigé en vertu. Les modèles de réussite y sont extrêmement personnalisés. De fait, la souplesse et la diversité des interconnexions y permettent des trajectoires individuelles largement détachées des contraintes collectives. Même dans des entreprises traditionnelles et à de faibles niveaux de qualification, lorsqu'on interroge les salariés sur les dimensions collectives du travail, l'image de l'étoile apparaît plus spontanément que celle du cercle. Chacun se voit au cœur d'un réseau de contacts privilégiés, contacts souvent choisis autant que déterminés par la structure formelle³⁴.

Dans le même temps, l'idée selon laquelle le travail doit constituer une des sphères privilégiée du grand projet de réalisation de soi a cessé d'être une idée élitiste pour devenir une idée de masse. La place même du travail dans l'imaginaire de l'émancipation a subtilement changé. Personne, même parmi

³⁴ Voir Frédéric de Coninck, Du post-taylorisme à l'effritement des organisations, *Travail et emploi*, N° 100, 2004, op.cit.

ceux qui dressent le tableau le plus sombre de l'espace de travail, ne pense plus que l'émancipation serait seulement, ou principalement, à attendre des progrès du temps libre sur le temps de travail, des temps non marchands sur les temps marchands. On peut même renverser l'argument. La passivité consommatoire et télévisuelle (ou télé-ludique en général) pourrait ramener le foyer de l'activité et de l'autonomie vers la sphère du travail. L'émancipation ne serait plus à bâtir contre la technique et ses forces réifiantes, comme les sociologues du travail classiques l'ont presque unanimement pensé. Elle pourrait désormais se bâtir avec – ou par - la technique et la production coopérative qu'elle permet. La frustration de ne pouvoir peser sur l'environnement collectif devient peut-être aussi forte dans l'univers démocratique (à quoi sert mon vote ? je dois accepter l'implacable loi de la majorité) que dans l'entreprise. Certains sondages disent que 40% des jeunes français rêvent de créer leur entreprise. Les espoirs placés dans l'autonomie économique l'emportent peut-être de plus en plus sur les attentes placées dans l'action collective politique.

Pour autant, les tensions et les contradictions demeurent. Le grand projet d'individualisation est déchiré depuis ses origines entre l'affirmation de l'autonomie et l'érosion des protections qu'offraient les sociétés ou les organisations traditionnelles, la baisse des « immunités », pour parler comme Sloterdijk. Or ce déchirement est particulièrement aiguë par la double injonction qui domine la sphère du travail : soyez plus autonomes, soyez plus flexibles. Le déclin des formes organisées est vécu comme une « désorganisation », comme un recul des protections qu'offraient les routines disciplinaires, souvent pénibles mais aussi reposantes et rassurantes. L'extension des possibilités de contacts et des interdépendances, voulues ou subies, est profondément ambivalente. Elle ouvre le champ des possibles, mais aussi celui des contraintes et des risques. J'ai esquissé l'analyse de ces ambivalences au chapitre 8. Je conclurai par quelques remarques prolongeant cette analyse.

La première remarque concerne la mise en jeu des personnes dans le travail, leur « exposition » qui tourne souvent à la « surexposition ». Un tournant essentiel du monde du travail est que les individus sont de plus en plus amenés à s'exposer dans leur activité non plus seulement comme porteurs d'une fonction ou d'un rôle limité, mais en tant qu'individus considérés dans leur globalité et leur singularité³⁵. La nécessité de « répondre de sa personne », en allant au-delà des rôles formels définis par l'organisation, que Jacques Ion et Michel Peroni soulignent pour certains agents comme les travailleurs sociaux, s'applique en réalité à un nombre croissant de situations professionnelles. Comme je l'ai souligné dans ce livre, l'un des changements les plus profonds et les plus lourds de conséquences dans la production contemporaine est la difficulté croissante d'objectiver *ex ante* la performance par des critères et des mesures simples, et le renvoi qui en résulte vers la mise en compétition permanente comme moteur de progrès. Du fait de ce déficit de cadrage, le projecteur se déplace de l'évaluation de la tâche vers l'évaluation de la personne qui l'accomplit. Lorsqu'il existe une norme d'efficacité prédéterminée et claire comme dans le taylorisme, le jugement d'efficacité porte sur l'atteinte ou non de cette norme. Si cette norme n'existe pas, si la tâche est trop complexe ou trop floue, c'est la personne qui est jugée. L'ouvrier de métier à l'ancienne mettait en jeu sa fierté professionnelle dans le travail bien fait. Mais, en règle générale, il ne se mettait pas en jeu globalement en tant que personne, comme le font l'artiste ou le chercheur. Or, de plus en plus, y compris pour des tâches banales, dès lors qu'elles sont mal cadrées, on n'entend plus : « Tel travail est bien ou mal fait », mais : « Untel est bon, mauvais ou nul ». Pierre-Michel Menger a bien montré comment l'artiste pouvait être décrit en « travailleur »³⁶. Désormais, de plus en plus de travailleurs peuvent être décrits en « artistes », et pas seulement les

³⁵ J'emprunte ces termes à l'ouvrage de Jacques Ion, Michel Peroni, (dir) *Engagement public et exposition de la personne*, Editions de l'Aube, 1997

³⁶ Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Le Seuil, 2002

experts ou les créatifs qui définissent et produisent eux-mêmes la valeur qu'ils proposent ou vendent à la société. Ceci est renforcé par l'ouverture indéfinie du périmètre d'action et du réseau de relations dans lequel les tâches s'insèrent. Dans le travail en réseau, la reconnaissance de la contribution individuelle devient de plus en plus problématique, mais aussi, en un sens, de plus en plus désirable et désirée. Or la demande de reconnaissance ne peut pas porter seulement sur l'apport productif de chacun, qui est en général impossible à isoler. Elle s'exprime donc plus globalement dans la volonté d'être considéré comme un acteur qui compte dans le réseau. Là encore, le jugement d'efficacité, qu'il soit émis par la hiérarchie ou par les collègues, va porter sur la personne prise globalement. Le revers de la médaille est évident. La mise en jeu du moi, et pas seulement de ses actes, se révèle très douloureuse en cas d'échec, surtout dans des univers étendus où les jugements des autres ont tendance à être sans nuances et définitifs. Etre marginalisé ou exclu dans le réseau est plus cruel que de rater une tâche ponctuelle. Enfin, le besoin d'attirer le regard sur sa propre performance privilégie exagérément les qualités de séduction. Il alimente les guerres sourdes du ressentiment entre ceux qui pensent maîtriser mieux le savoir-faire que le faire-savoir, et ceux qui, à l'inverse, savent mieux « se vendre », ou bénéficient structurellement de positions plus visibles et gratifiantes, comme les « *traders* » évoqués plus haut.

Cette mise en jeu du moi – deuxième remarque -- ne se réalise pas dans un monde sans règles ni normes. Dans ce grand mouvement où la valeur d'autonomie semble avoir définitivement supplanté, voire ringardisé, la valeur d'obéissance et de soumission à l'ordre institué, la norme par laquelle la société exerce son autorité sur les individus n'a pas disparu. Mais elle s'est déplacée. Désormais, la « mesure de l'individu est moins la docilité que l'initiative », comme dit Alain Ehrenberg³⁷. Il ne suffit plus d'obéir, il faut démontrer son

³⁷ Alain Ehrenberg, *La fatigue d'être soi*, Calmann-Levy, 1998

autonomie. La conséquence fondamentale de ce déplacement est que la responsabilité personnelle change de nature. Le niveau d'engagement exigé pour être efficace dans les nouveaux contextes de travail, surtout lorsqu'ils sont mal cadrés par les organisations formelles, le fait que cet engagement n'est pas seulement subi mais recherché par beaucoup de gens qui, dans le travail comme ailleurs, ne veulent pas se contenter de suivre passivement des règles, la quête d'une authenticité qui s'accommode mal de distance ou d'ironie sont autant de facteurs qui renforcent l'idée de la « responsabilité personnelle » comme déterminant ultime de l'action, de sa réussite ou de son échec. Ce dernier est alors marqué du sceau de l'insuffisance personnelle plus que de la défaillance technique, de la maladresse, voire de la mauvaise volonté passagère. On ne se sent pas coupable d'avoir échoué, comme on pourrait se sentir coupable d'avoir enfreint telle ou telle discipline extérieure. On se sent incapable, insuffisant. « Je n'y arrive pas parce que je ne suis pas à la hauteur ». On peut hésiter à suivre Ehrenberg lorsqu'il oppose, peut-être un peu trop vite, un monde ancien des pathologies de la culpabilité et un monde nouveau des pathologies de l'insuffisance, appelant les unes névroses et les autres dépressions. Mais il est clair que la montée de l'anxiété, dont témoignent la croissance spectaculaire de la demande de santé mentale en France et les succès étourdissants des ouvrages qui parlent de la souffrance au travail, du stress, du harcèlement moral, ne résulte pas seulement des difficultés « objectives » nées des incertitudes des contrats de travail, des risques de chômage ou des mauvaises conditions de travail. Elle exprime aussi les difficultés ressenties face à cette injonction de responsabilité, de réalisation et de valorisation de soi dans un univers ouvert et imprévisible – alors que nous savons bien, mais sans avoir désormais le droit de l'admettre vraiment, que nos échecs et nos réussites sont loin de dépendre de notre seule volonté et de nos seules qualités. Ajoutons enfin que ces sentiments d'anxiété et d'insuffisance sont aussi, probablement, alimentés par la tension qui existe entre l'impression d'avoir, grâce aux outils de communication, le monde à

portée de main, de pouvoir étendre virtuellement le champ de l'action bien au-delà des horizons de proximité, et le constat amer de la faible prise que nous avons sur notre environnement, en raison des contraintes et des interdépendances non maîtrisées qui nous enserrent de tous côtés.

Ceci est à rapprocher enfin d'une troisième grande tendance qui est l'envahissement de l'espace du travail et de l'entreprise par le vocabulaire psychologique. L'omniprésence d'un discours psychologisant dans les nouvelles formes de management ou dans les nouveaux rites des entreprises est extrêmement frappante³⁸. Elle ne signifie absolument pas que la psychologie, comme discipline, pourrait désormais rendre compte seule, ou même principalement, de ce qui se passe dans les entreprises et le travail. Certes, on voit bien que les lignes de clivage qui permettent de discriminer les conduites des individus face aux nouveaux univers de travail semblent passer de plus en plus par des différences que nous appelons « psychologiques », par contraste avec les critères « sociologiques » traditionnels. Pour certains individus, le nouveau monde industriel des réseaux est un terrain de jeu magnifique et excitant. Pour d'autres, plus nombreux sans doute, il est fondamentalement inquiétant voire effrayant. Or ce qui départage ces attitudes ne se lit pas nécessairement dans les origines sociales, ni dans les diplômes, ni dans les échelles de revenus ou de qualification. L'assurance, la confiance en soi, le goût du risque et du jeu - toutes notions bien vagues - sont les facteurs essentiels. Mais il y a de la tautologie dans ce constat. On ne prend pas plaisir à l'exploration d'un monde inconnu parce qu'on a confiance en soi : les deux affirmations sont largement équivalentes. De plus, la psychologisation du discours de l'entreprise n'exprime pas seulement la reconnaissance (banale) du rôle de la subjectivité dans la poursuite de l'efficacité. Elle correspond à un ensemble de processus beaucoup plus spécifiques, appuyés sur des récits

³⁸ Voir Eva Illouz, *Les sentiments du capitalisme*, Le seuil, 2006

implicites très prégnants. Eva Illouz, souligne, par exemple, la généralisation de ce qu'elle qualifie de « récit thérapeutique », où la réalisation de soi est devenue synonyme de « santé », tout simplement, et où on est donc nécessairement malade et souffrant puisque personne ne sait où commence et où s'arrête cette réalisation de soi³⁹ ! Une idée connexe, tout aussi omniprésente et diffuse, est que seule la parole et la communication peuvent permettre de sortir des impasses relationnelles. Tout cela s'inscrit non seulement dans les idées, mais dans les rites et les structures qui organisent la vie de travail et le fonctionnement des entreprises. Un exemple fascinant est le succès foudroyant des techniques de sélection et de motivation des employés comme la « PNL » hier⁴⁰, l'« intelligence émotionnelle » aujourd'hui⁴¹. On voit bien, du reste, comment ces idées, ces représentations, ces récits circulent dans tous les champs de la vie sociale. Des innombrables articles des magazines féminins sur la réussite du couple aux nouvelles procédures d'embauche, la continuité est directe ! Il y a là un immense sujet, particulièrement complexe, qu'on ne peut évidemment pas épuiser en quelques clichés. Ce qui est sûr, c'est que nous sommes engagés dans la mutation d'un univers du travail qui est devenu incomparablement plus poreux que par le passé aux autres univers sociaux, qui se trouve désormais complètement investi par les mouvements complexes de l'individualisme moderne, et qui cherche dans la confusion de nouvelles manières de dire et de vivre ces changements.

Dans un texte court et désormais célèbre, grâce à l'internet, Deleuze oppose les « sociétés de discipline », dépassées, aux « sociétés de contrôle », émergentes.

³⁹ op.cit.

⁴⁰ Programmation Neuro Linguistique, technique de sensibilisation aux complexités de la communication, très utilisée, malgré (ou à cause de..) sa dénomination prétentieuse par les entreprises dans les années 80 et 90.

⁴¹ Voir Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Editions J'ai Lu, 2003 (première édition américaine 1995) L'« intelligence émotionnelle est un type d'intelligence sociale, qui comprend la capacité à contrôler ses propre émotions et les émotions des autres, à établir des distinctions entre ces émotions, et à se servir de ces informations pour orienter ses pensées et ses actions » (cité par Illouz, op.cit., p.120). Le concept connaît un succès foudroyant dans les entreprises américaines, notamment pour les recrutements, et se répand en Europe.

Ses intuitions recoupent très largement la description que j'ai tenté de donner⁴². « Les enfermements sont des moules, mais les contrôles sont une modulation, comme un moulage auto-déformant qui changerait continûment, ou comme un tamis dont les mailles changeraient d'un point à un autre ». Ou encore : « L'homme des disciplines était un producteur discontinu d'énergie, mais l'homme du contrôle est plutôt ondulatoire, mis en orbite, sur faisceau continue. Partout le surf a remplacé les vieux sports. » Deleuze voit surtout dans les nouveaux dispositifs une nouvelle grammaire du pouvoir. Il s'étonne par exemple que des jeunes gens réclament des sessions de formation continue, pour, dit-il, s'inscrire mieux dans les faisceaux de contrôle de la nouvelle société. Bien entendu, les pouvoirs de contrôle dans le monde ouvert des réseaux ne sont pas moins puissants que les pouvoirs disciplinaires dans le monde des organisations bureaucratiques et hiérarchiques. Comment ne pas voir, pourtant, que le déclin des disciplines ouvre *aussi* de nouveaux espaces de liberté, en permettant par exemple de nouveaux croisements émancipateurs entre des sphères jadis étroitement cloisonnées (école, santé, travail) ? Comment ne pas voir - autre exemple - que le discours « psychologique » fonctionne *aussi* parce que, d'une certaine façon, les gens y trouvent leur compte, et en particulier parce qu'il peut aider les personnes à reconstituer des narrations biographiques cohérentes, épreuve que le contexte économique rend de plus en plus problématique⁴³ ? Evitons donc de départager trop vite et trop radicalement ce qui, dans ce monde nouveau tellement différent de celui que nous avons connu, est libérateur et ce qui est oppressif. Ne prétendons pas savoir à l'avance comment se fera ce partage. Tant d'ambivalences sont présentes dans la mutation en cours que toute pensée arrogante ou rigide est sûre de s'égarer.

⁴² Le texte est aisément accessible sur l'internet, à de multiples adresses

⁴³ Voir Richard Sennett, *La culture du nouveau capitalisme*, Albin Michel, 2006

