

Initiative TRENTIN

## *Contribution*

Dominique Reignier  
25 mars 2013

### ***La fin du taylorisme est un drame national mal compris***

La mondialisation offre aux créateurs de produits innovants des marchés gigantesques. Notre pays en tire parti, grâce à son héritage des grands programmes d'Etat, qu'il s'agisse d'aéronautique, d'aérospatial, de nucléaire, de transport ferroviaire, ... Que serions nous sans ces produits d'exportation massive issus d'une volonté publique ?

Le dogme néo-libéral ne doit pas nous faire renoncer à l'intervention stratégique de l'Etat. Mais pour autant, ces produits phares ne suffisent pas à la prospérité de notre pays. L'efficacité accrue de l'ensemble du tissu économique – sphère publique incluse, pourra seule éviter le vacillement et la chute de l'ensemble du pays et de son modèle social.

Produire sur mesure des objets ou des prestations de haute qualité, à des prix toujours mieux maîtrisés, de façon réactive, selon des volumes très variés, est tout simplement impossible dans l'organisation taylorienne qui est notre modèle dominant. La robotique industrielle requiert des pilotes aiguisés, responsables et valorisés, au sein de petites équipes autonomisées. Nous ne savons pas bien faire.

Dans le secteur tertiaire, l'informatique est devenu la machine absurde des temps modernes, avec un siècle de retard. Nous recrutons des bac+2 pour des opérations ennuyeuses, dont la seule difficulté résulte de ses innombrables bugs. Il y a bien longtemps que les salariés, devenus des utilisateurs, sont au service de la machine et non l'inverse, et que les clients pâtissent de ces systèmes redoutables pour la relation client.

Non seulement ces organisations ne sont pas bien adaptées à notre monde contemporain, mais elles font naître un malaise issu du manque de sollicitation des intelligences et des énergies. Rien de plus exaspérant, pour qui veut participer, que de voir réduit sa contribution à si peu. A la faillite, qui se dessine, de notre modèle social, s'ajoute une faillite humaine, par manque d'accomplissement au travail.

Tout cela finit par être inquiétant. Nous avons besoin d'un nouveau modèle, où les énergies et les intelligences soient plus franchement sollicitées au service du renouveau. La clé se trouve dans l'organisation du travail. Le compromis historique du salariat, acceptant sa subordination contre un salaire sécurisé, est en train de prendre fin.

Il n'y aura pas de société dynamique en occident sans une libération de tous les talents au service de la performance collective. Soyons simplement conscient que cette évidence se heurte à une vision des choses anciennes, répandue à l'échelle du monde, mais spécialement ancrée chez nous dans un terreau culturel spécifique.

Nous aspirons collectivement à une société du travail, où chacun puisse exprimer ses virtualités, s'épanouir et créer, en groupe, une valeur réelle et reconnue par d'autres. Mais nos structures mentales nous font aussi croire à la supériorité des modèles sur l'adaptation au terrain, à la centralisation des pouvoirs contre les intérêts catégoriels, à la noblesse de l'abstraction, face aux métiers manuels...

### ***Que peut la gauche face à la fin du taylorisme ?***

Aujourd'hui, la question se pose de la responsabilité de la gauche au pouvoir, en lien avec syndicats de salariés et patronaux. Au delà de sa charge directe de réformer l'Etat, qui n'est pas mince, que peut faire le gouvernement pour les entreprises ? L'audacieux pari du crédit d'impôt, est qu'une réduction des charges pesant sur elles rapportera plus à terme que l'impôt perdu. A suivre.

Un grand silence est retombé sur les pôles de compétitivité. Mais surtout : Pourquoi la gauche est elle muette sur le travail ? Quel serait le risque politique à lancer une refondation du « modèle français » sur la qualité du travail ? On en voit bien le bénéfice : faire appel à chacun dans le redressement nécessaire. Reconnaître que le professionnalisme des français est l'avenir. Que nous avons besoin de la compétence des chômeurs. Que le travail est au cœur de la vie.

Mais le risque d'un tel discours est en vérité non nul. L'attitude politique centrée une meilleure répartition des richesses et une réduction du temps de travail est un message simple. Simplement il ne constitue en rien une stratégie économique. Il nourrit la plainte et la revendication de pouvoir d'achat sans apporter d'autre réponse que l'impôt, ce qui trouve un jour sa limite. Le risque de n'être pas compris au début, vaut il le risque de l'impuissance constaté à terme ?

Faire appel au professionnalisme des français, c'est répondre à leur demande d'épanouissement au travail, et à leur aspiration légitime de bien faire leur métier. Un tel discours serait politiquement révolutionnaire, au sens où la doxa taylorienne domine outrageusement dans son équation simpliste : ne pense pas, je te nourris.

Il ne s'agit pas pour la gauche d'abandonner la justice sociale. Mais d'aller au delà de l'accompagnement compassionnel, pour en revenir à la joie de chacun d'apprendre, de progresser, de se développer dans l'exercice de son travail.

Les adversaires ne manqueront pas. Du moins la ligne de fracture politique, sur laquelle campera la gauche, sera beaucoup plus en phase avec les enjeux historiques, économiques et humains de notre pays.

Le pays en effet vit des heures historiques. Terre de prédilection du taylorisme, il est durement frappé par l'obsolescence de ce mode d'organisation dans le monde

contemporain. Le règne des séries courtes et de haute qualité requiert une flexibilité et une intelligence partagée dont nous ne sommes pas coutumiers dans nos entreprises.

Seule une intervention décidée de l'Etat pourra nous tirer d'une crise sans fin. L'Etat doit soutenir, avec les partenaires sociaux, l'émergence de nouvelles organisations du travail adaptées à l'ère numérique mondialisée. Le financement de cette politique nouvelle existe déjà : c'est le crédit d'impôt. Eviter que cet argent d'Etat finisse dans la poche des actionnaires serait prudent pour la gauche en vue des prochaines élections. La qualité du travail, source essentielle de compétitivité des entreprises, serait une contrepartie idéale au crédit d'impôt si vite concédé.

### ***Vers un nouveau projet de société***

Redisons le, au risque de se répéter : Nous sommes emportés dans une nouvelle révolution industrielle, faite de nouvelles technologies, de mondialisation des marchés, et de mise en compétition du travail des nations. Ce nouveau maelstrom, qui s'accélère depuis trente ans, sonne la fin des productions de longue série. La qualité du travail redevient une condition de la qualité des produits et du service qui l'accompagne. Pour le dire autrement, là où la qualité du travail n'est pas indispensable, elle n'a plus de raison de rester en France. Cette nouvelle donne appelle un nouveau projet de société pour notre pays. Une gestion des transformations qui rende susceptible d'accroître pour chacun les possibilités de réalisation de soi dans son rapport au travail.

Le gouvernement a posé le besoin d'un nouveau modèle français, qui soit une source de confiance pour chacun. Mais la réponse à ce cahier des charges, aujourd'hui, sonne creux. La raison en est sans doute que le diagnostic n'est pas posé, et que la solution proposée reste pour le moins obscure. La gauche semble coupée des réalités économiques. Au delà de l'exhibition programmatique destinée à conquérir le pouvoir, puis à tenter de le conserver, nos dirigeants semblent en retard sur la transformation de l'économie. Le travail reste là, inutilisé, quand il est un gisement politique fort et profond pour un projet mobilisateur, pour un nouveau modèle français véritablement crédible et interpellant.

Le risque aujourd'hui, pour tout leader de la gauche, est de finir simplement ridicule. Revendiquer d'être un bon gestionnaire est un peu court comme socialisme. L'autosatisfaction ne suffit pas à inspirer confiance. Quand les marges de manœuvre de la redistribution sont exsangues, quel changement peut incarner le socialisme ?

La conquête d'un droit à la liberté dans le travail est un nouvel horizon pour la gauche. Dans le droit fil de l'interdiction du travail des enfants, ou de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la fin de la subordination du salarié, le droit à sa pleine et entière participation à la décision dans l'entreprise est un projet politique profond et juste.

Mettre l'agent au cœur de la réforme de l'Etat ; mettre le salarié au cœur de la bataille de la compétitivité de son entreprise, passent par des lieux d'association des personnes de métier à la transformation de leur travail, en vue d'une performance et d'une satisfaction au travail simultanément accrus.

Une gauche sans projet exacerbe sur sa gauche des défenses catégorielles qui excitent elles même la réaction des populistes. Renouer avec l'amour du métier, du travail bien fait, et avec le courage d'entreprendre, c'est quitter les rives délabrées du taylorisme, où la seule perspective se trouve dans la compensation du travail par un salaire le plus élevé possible, et par une réduction du temps de travail la plus forte.

### ***Une nouvelle bataille traversant toutes les parties***

Regardons les forces en présence. Elles se font face au sein de toutes les organisations, et même peut être en chacun d'entre nous. D'un côté, ceux qui croient au travail, comme source d'identité individuel, et de civilisation. De l'autre, ceux qui pensent que le bonheur ne s'atteint qu'hors du travail, et qu'avec les moyens et le temps nécessaires, il fera son affaire d'en tirer tout le bonheur possible. D'un côté, la Rome du travail et du devoir s'oppose à la décadence oisive et corrompue du clientélisme, du pain et des jeux. De l'autre, la triste obligation de gagner sa vie dans d'obscurs labeurs contraste avec la joie de vivre enfin dans le loisir. Toutes les organisations sont clivées par la fracture entre les tenants d'un travail de qualité, et les tenants des compensations maximales. La lutte pour les salaires et la réduction du temps de travail ne caractérisent-elle pas la gauche ?

Pourtant, n'est ce pas un devoir de gauche que de rechercher un nouveau compromis social entre les forces qui concourent à créer la richesse du pays, au premier rang desquels se trouvent les salariés ? De proposer un nouveau pacte aux citoyens, doté d'une valeur éthique et culturelle, dépassant la quête d'un Etat providence pour une société centrée sur la libération de toutes les virtualités disponibles en chacun dans le cadre de leur travail ? Qu'il s'agisse d'emploi, de qualité de la vie au travail, ou de droits individuels, la gauche peut retrouver un nouveau souffle si elle remet la question du travail au cœur de sa démarche.

Aujourd'hui, son discours semble étrangement déconnectée de la réalité vécue. Coupée de la société civile comme de l'économie réelle, tout droit venu d'un monde à part d'énarchie et de professeurs, elle semble incroyablement distante et décalée. Un nouveau modèle français fondé sur le travail irait chercher chacun dans son exigence intime d'une contribution sociale de valeur.

### ***Sauver la gauche !***

Retrouver un projet qui aille au delà du renforcement de l'Etat providence, c'est sauver la gauche d'une contradiction mortelle, en période de stagnation. Ne pouvant accroître les solidarités, sans mettre à genoux l'ensemble de l'économie, elle se condamne à se dédire ou à se perdre. D'ultimes améliorations de l'accès aux droits pour des minorités ne sauront tenir lieu de transformations décisives.

L'Allemagne, et les pays nordiques, ont mis l'humanisation du travail au cœur de leurs programmes gouvernementaux. Notre tradition taylorienne, allant de paire avec une revendication centrée sur les salaires, nous en a tenu éloignée. Nous voici, avec l'Italie, dans une passe difficile, où le luxe et le tourisme ne suffisent pas à nous tirer d'affaire

dans la compétition mondiale. Notre histoire politique proche laisse des traces similaires, avec des gauches sans projet. La gauche française saura-t-elle proposer un nouvel horizon, plein de sens, qui renoue avec le développement des personnes au travail, loin du misérabilisme ? Les anglo-saxons ont un sens bien à eux des responsabilités. Mais nous autres ? Les français, plus que les autres, sont attachés à la qualité de leur travail. Ils voient dans leurs métiers une source d'épanouissement. Ils en font une question d'honneur.

Les nationalisations ayant démontrées leurs limites, l'Etat providence posant avant tout la question de son financement, quel autre horizon pour un projet politique qu'un retour à la valeur travail, dans un sens républicain, et pertinent sur le plan strictement économique ?

### ***Lancer une vague d'expérimentations***

Il est temps pour la gauche de sonner la fin du taylorisme, pour entrer dans la modernité d'une société de développement des personnes, passant par l'expression de leurs potentialités au travail et la sécurisation des parcours professionnels. Un tel projet peut inspirer tous les domaines de l'action publique, de l'éducation, à la réforme du marché du travail, à la formation professionnelle. Mais elle a un point d'application prioritaire : l'expérimentation locales de nouvelles organisations du travail permettant l'amélioration de la performance de l'entreprise et de la satisfaction des salariés.

Une telle vague d'expérimentations à grande échelle trouvera des alliés passionnés à tous les échelons de la société, qu'il s'agisse des grands syndicats, des comités de direction, des conseils d'administration, des managers de proximité, et des salariés eux-mêmes. Chaque parti politique se trouvera clivé sur la question du travail.

Elle remettrait la gauche de gouvernement au cœur de l'initiative sociale, en plein cœur de la bataille pour la compétitivité et le sursaut national. L'expérience montre que l'appel au peuple n'est jamais déçu quand il est crédible et concret. Et que le dit peuple est las d'être vu sans cesse comme un consommateur frustré, obsédé par ses loisirs, et râleur à tout va, sans boussole. Faire confiance à sa perspicacité et son énergie collective est probablement un pari sensé.