



**HAL**  
open science

## L'autonomie contrôlée

Beatrice Appay

► **To cite this version:**

Beatrice Appay. L'autonomie contrôlée. La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation, L'Harmattan, pp.69-87, 2005, Logiques Sociales, 2-7475-9120-4. halshs-00909873

**HAL Id: halshs-00909873**

**<https://shs.hal.science/halshs-00909873>**

Submitted on 27 Nov 2013

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

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

Réf.: Appay, Beatrice (2005) "L'autonomie contrôlée" In *La dictature du succès: le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris: L'Harmattan: 69-87

Résumé: Dans ce chapitre 3, la théorie de l'autonomie contrôlée (*controlled autonomy*) initialement publiée par l'auteur en 1993 est ici exposée d'une manière abrégée. Elle traite d'un processus apparemment contradictoire par lequel une concentration économique et une concentration du pouvoir s'appuient sur une fragmentation impulsée notamment par les politiques d'externalisation et de décentralisation, tant au niveau des plus grandes entreprises que de l'Etat. L'autonomie contrôlée est une théorie critique qui caractérise une évolution préoccupante du capitalisme contemporain fondée un nouveau mode de management et de gouvernance qui s'est développé avec force depuis le début des années 1980. Cette théorie s'appuie sur plusieurs concepts fondamentaux, notamment ceux d'expansion stratégique en période de crise et de pouvoir stratégique tous deux fondés sur des politiques de concentration et d'externalisation et plus particulièrement sur celui de sous-traitance en cascade (*cascading subcontracting*).

## *L'autonomie contrôlée*<sup>1</sup>

L'autonomie contrôlée exprime un paradoxe, un processus contradictoire entre l'accroissement d'une centralisation et le développement d'unités plus localisées, autonomes et flexibles. On peut l'observer, dans les transformations de l'organisation du travail et celles des systèmes productifs, dans la manière dont les entreprises se restructurent. C'est un processus de flexibilisation individuelle et collective qui concerne aussi les politiques éducatives et donne lieu à des évolutions rapides et fondamentales.

### LA SOUS-TRAITANCE EN CASCADE

Au plus fort de la crise économique au Royaume-Uni, au début des années 1980 et sous l'impact de l'ouverture à la concurrence internationale, les entreprises ont licencié en abandonnant des pans entiers d'activités où elles

---

<sup>1</sup> Ce chapitre reprend d'une manière abrégée le premier article consacré à l'autonomie contrôlée, présenté en 1992 au séminaire du Gedisst et publié en 1993, « Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du Gedisst*, n° 6, p. 57-92

n'étaient plus rentables. Ce schéma récessif en occulte un autre : parmi les entreprises les plus performantes, la crise fut aussi, pour certaines, l'occasion d'une expansion stratégique et d'une réorganisation selon une configuration distincte.

Sur un laps de temps très court, elles ont réduit drastiquement leur personnel tout en augmentant leur chiffre d'affaires. Elles ont accru leur pouvoir de contrôle, leur puissance décisionnelle, leurs capacités d'organisation de la production selon des modalités particulières. Certaines se sont spécialisées dans le *management fees* qui consiste à diriger tout en se dégageant de l'exécution, pour tout ou partie, se réservant éventuellement les parts de la production les plus intéressantes en fonction d'exigences de qualité des produits finis, de marges bénéficiaires ou de la valeur stratégique de ces secteurs, de la préservation et du développement de leur expertise ou de leur spécialité.

Cette réorganisation du travail *dans* les entreprises et *entre* les entreprises, est aussi une réorganisation des modes de captage et d'extraction de la plus-value, qui s'est produite principalement par l'intermédiaire d'une « prescription souple », sur un mode contractuel fondé sur l'autonomie des entreprises sous-traitantes placées, en fait, en situation d'exécution. Cela s'est produit selon un principe d'externalisation en cascade avec l'instauration de plusieurs rangs de sous-traitance, des donneurs d'ordres jusqu'aux travailleurs « indépendants », les *self employed*, une forme « d'emploi » particulièrement encouragée au cours de la décennie Thatcher. La sous-traitance en cascade<sup>2</sup> est l'un des principaux modes d'organisation des

---

<sup>2</sup> Le concept de sous-traitance en cascade rend compte initialement d'un processus par lequel les firmes *leaders* du bâtiment, parmi les plus performantes, se restructuraient et réorganisaient la division du travail entre les entreprises dès le début des années 1980 outre-

nouvelles formes de coopération inter-entreprises et de fragmentation productive, de contournement des rigidités salariales et d'externalisation des responsabilités vers des entreprises de plus petites tailles et vers des salariés qui ne bénéficient plus des systèmes de protection.

Les prises de participation et de contrôle ont renforcé le phénomène, contraignant les entreprises passées sous contrôle à coopérer. Ces dernières sont absorbées, transformées, restructurées. Quand elles ne sont pas dissoutes dans l'entreprise-mère, elles se voient créditées d'une part d'autonomie, mais leurs décisions et le résultat de leurs actions sont contrôlés, canalisés, orientés.

#### AFFAIBLISSEMENT DU SYNDICALISME

« L'amaigrissement »<sup>3</sup> des grandes entreprises et la multiplication des petites contribuent pour une large part à l'affaiblissement du mouvement syndical. Dans la période du rapport salarial fordiste, celle de la concentration salariale, le syndicalisme puisait une large part de ses forces dans les grandes entreprises où la concentration et la stabilité salariales permettaient à la main-d'œuvre de s'organiser et d'être mobilisable, de conquérir des droits sociaux et de les faire respecter. Le mouvement syndical se retrouve aujourd'hui face à une fragilisation salariale de l'intérieur et de l'extérieur.

---

Manche (Appay, 1987 : 117). Il désigne un processus organisé d'externalisation et d'atomisation de la force de travail (1988 : 97).

<sup>3</sup> Expression fréquemment utilisée qui traite la force de travail d'une manière péjorative, comme si elle était de la graisse dont l'entreprise doit se débarrasser. Cette métaphore corporelle suit la mode lorsqu'il convient de rester mince ou de le redevenir pour garder la forme, de mieux courir et gagner : elle justifie implicitement les licenciements.

- De l'intérieur, c'est-à-dire au sein même de la production : par les restructurations, une forte atomisation de la main-d'œuvre et le développement d'un salariat précarisé. La fragilité des petites entreprises et la réduction de leurs marges de manœuvre se répercutent sur les salariés. Cela contredit pour une part les définitions classiques du salariat précaire, car les salariés peuvent être en contrat à durée indéterminée mais dans des structures éphémères, sans cesse menacées de disparaître. Pour penser la précarisation salariale on doit prendre en compte le fait que les petites entreprises ont une longévité réduite et une vulnérabilité accrue face aux fluctuations des marchés, sans que cela provoque de conflits sociaux. Ce *potentiel de flexibilité absolue des petites entreprises* est lié à la difficulté d'y mener une action syndicale, à leurs effectifs réduits, à leur moindre durée de vie, à leur faiblesse face aux donneurs d'ordre.

- De l'extérieur, c'est-à-dire hors de la production : par le développement du chômage qui est devenu un chômage structurel de masse, un facteur essentiel du *potentiel de flexibilité absolue des individus*. Péril réel et intériorisé, il canalise les comportements de celles et ceux qui ont encore un emploi, stable ou précaire. Il conditionne les attitudes de l'ensemble de la population active pour trouver un travail ou en retrouver, ou simplement le garder, pour « s'en sortir » en essayant de se « mettre à son compte ». Les effets de la menace du chômage de masse sur l'acceptation de conditions de travail dégradées ont franchi une nouvelle étape avec le développement du chômage des cadres qui vivent aussi sous la menace des restructurations et apprennent la flexibilité au quotidien. L'effet ne porte pas de la même façon sur tous mais ils sont de plus en plus nombreux à intérioriser aussi le risque du chômage. La menace de l'incertitude individuelle et

collective, celles de changements rapides et radicaux les remettent en cause eux aussi, dans leur individualité, leur travail, leur survie familiale et sociale, les rapprochant de couches sociales moins favorisées, pour ceux qui ne bénéficient pas des « parachutes dorés » et des grandes fortunes familiales.

La généralisation du risque individuel, la dislocation des zones de stabilité salariale, l'intériorisation de l'insécurité individuelle et collective concernent de manière différenciée l'ensemble de celles et ceux qui sont obligés de gagner leur vie pour assurer leur subsistance, jeunes et adultes, hommes et femmes. La compensation par les systèmes de protection sociale est essentielle pour autoriser cette flexibilisation sans risquer l'éclatement individuel et collectif.

#### FRAGMENTATION DU TISSU PRODUCTIF ET FLEXIBILISATION SALARIALE

La flexibilisation du tissu productif et celle de la main-d'œuvre furent particulièrement intenses au Royaume-Uni au début de la décennie 1980, en pleine période thatchérienne. Pour le seul secteur du bâtiment, où la concentration industrielle était beaucoup plus importante qu'en France, le phénomène d'atomisation fut flagrant avec une augmentation entre 1975 et 1983 de 80% des très petites entreprises<sup>4</sup>. En France, ce mouvement fut plus modéré au cours de la même période mais il s'est ensuite approfondi.

Cette dissemblance est à mettre en relation avec les politiques radicales de flexibilisation du travail de Margaret Thatcher et d'ouverture à la concurrence

---

<sup>4</sup> De 1 à 24 salariés.

internationale. Elle tient aussi à une différence de structure du tissu productif. En Angleterre la concentration de la main-d'œuvre dans ce secteur était plus forte en raison d'une industrialisation plus précoce, alors qu'en France, le tissu productif était encore très fragmenté dans le BTP et lié à l'artisanat, la concentration s'accélérait plus tard<sup>5</sup>. Mais dans les deux pays, on constate une tendance commune, selon un double mouvement : d'une part, une concentration du pouvoir stratégique dans des grandes entreprises « maigres » ou « amaigries »<sup>6</sup>, la concentration économique ne passant plus nécessairement par la concentration salariale et, d'autre part, une fragmentation du tissu productif et de la main-d'œuvre, une flexibilisation de la production en de plus petites unités de production.

En France cette tendance fut moins brutale mais tout aussi durable et, comme outre-Manche, elle concerne non seulement le BTP mais l'ensemble de l'économie<sup>7</sup>. L'évolution de la structure du tissu productif du secteur marchand public et privé, indique que le nombre de petites entreprises a fortement augmenté entre 1980 et 1990 alors que le nombre d'entreprises de plus de 500 salariés a fortement diminué au cours de la même période. L'emploi s'est considérablement développé dans les petites entreprises et a fortement diminué dans les grandes, au point que *désormais ce sont les petites entreprises qui emploient la plus grande partie des salariés* (chap. 4).

Ces données confirment une fragmentation salariale et une atomisation du tissu productif, des phénomènes

---

<sup>5</sup> Pour l'analyse détaillée de l'évolution conjointe mais différenciée du secteur du BTP dans les deux pays, *ibid.*

<sup>6</sup> Cf. note *supra* sur « l'amaigrissement des entreprises ».

<sup>7</sup> Selon les données du fichier SIRENE. Pour une analyse plus détaillée se reporter directement à l'article initial, p. 68-73.

initialement observés dans le BTP avec la transformation des grandes entreprises donneuses d'ordre et de leurs relations avec les sous-traitants. Un processus d'autant plus fort que ces données ne tiennent pas compte du développement du travail indépendant et de l'accroissement des petites entreprises sans salariés. D'autres données permettent aussi de voir que si le nombre global de grandes entreprises a diminué, c'est à l'exception des très grandes de plus de 20 000 salariés qui passent entre 1982 et 1987 de 20 à 25, avec une augmentation de 27% du nombre de salariés<sup>8</sup>.

Au cours de cette période, une fragmentation et une polarisation se sont produites. L'analyse des groupes d'entreprises montre, par exemple, qu'en 1987 les 78 grands groupes de plus de 10 000 salariés contrôlent deux à trois fois plus d'entreprises qu'en 1980 et que le nombre de PME contrôlées a doublé au cours de cette période<sup>9</sup>. Cette tendance s'est approfondie et accélérée au cours de la décennie 1990. Les vagues de fusions et d'acquisitions nationales et internationales sont l'un des traits marquants de l'évolution du capitalisme de la fin du XXème siècle. Les multinationales délocalisent et relocalisent leurs activités en fonction de la rentabilité, procèdent à des fusions et forment des réseaux mondiaux d'alliances stratégiques (chap. 4)<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Selon les données du fichier SUZE qui renseigne de manière plus fine sur les très grandes entreprises et les classes de taille suivantes : 1 000-1 999; 2 000-4 999; 5 000-9 999; 10 000-19 999; 20 000-49 999; +50 000.

<sup>9</sup> V. Thollon-Pommerol, « La recomposition des groupes », *L'entreprise*, 1992, n° spécial.

<sup>10</sup> W. Andreff, « Les fusions géantes se sont multipliées », *op. cit.*, p. 142. Voir également F. Chesnais, *La mondialisation du capital*, *op. cit.* ; B. Guilhon, *Les firmes globales*, Paris, Economica, 1998 ; J.-L. Mucchielli, *Multinationales et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998 ; C.-



Ces phénomènes de concentration sont mis en évidence par les analyses de la concentration financière, une concentration du pouvoir économique et son élargissement à tous les secteurs de production. Mais ces travaux s'intéressent peu à la fragmentation productive et salariale, tâche qui est laissée à ceux qui traitent de la déconcentration mais qui tendent à éluder la question du pouvoir et de sa concentration, au profit d'interprétations en termes de coopération et d'interdépendance, plutôt que de contrôle central et de domination.

Tout se passe comme s'il existait une *disjonction conceptuelle*, comme si penser la concentration ne permettait pas de penser l'atomisation et la flexibilisation de l'appareil productif. Comme si le nouveau rôle des petites entreprises et le développement des réseaux ne permettaient plus de penser la concentration. Pourtant c'est exactement ce qu'il convient de faire conjointement. Les phénomènes de concentration, de flexibilisation et d'atomisation sont indissociables, même si les analyses les dissocient selon des systèmes distincts de références et d'interprétations. Une telle dichotomie favorise l'émergence du contrôle stratégique, en tant que forme dominante d'exercice d'un pouvoir central, par le simple fait qu'elle empêche de le détecter et a fortiori de le mettre à nu.

#### CONTRÔLE ET POUVOIR STRATÉGIQUE

La taylorisation puis le développement de la production de masse et l'approfondissement du rapport salarial

---

A. Michalet, *La séduction des nations ou Comment attirer les investissements*, Paris, Economica, 1999 ; Unctad, *World Investment Report 2000*, New York, 2002.

fordiste ont correspondu pour une part à l'implantation et à l'extension du pouvoir bureaucratique dans les grandes entreprises. Dans ce mode d'exercice du pouvoir, le contrôle exercé dans, et sur, les organisations, les collectifs de travail et les individus est de type hiérarchique, pyramidal et la figure du contremaître en est l'idéal-type. Sa logique de développement est corrélée à la phase de concentration et de massification des effectifs, à la multiplication des échelons intermédiaires de contrôle. La flexibilisation de la production de masse passe par l'émergence d'un autre type de pouvoir qui se différencie du pouvoir bureaucratique, sans le faire disparaître.

C'est un pouvoir qui excelle dans le contrôle indirect, tout en ayant les moyens de se concentrer. Il développe aussi et paradoxalement des formes de contrôle si directes que les intermédiaires sont éliminés. Il met en place des organisations de type centres/réseaux plutôt que pyramidal-bureaucratique. Il vise le résultat des actions plutôt que la subordination des individus, car il a besoin de leur autonomie, de leur coopération et de leur adhésion qu'il sait manipuler. Il s'exerce en amont en transformant les règles du contrôle social. Il s'exerce par les côtés et la menace du chômage le sert. Il s'exerce en aval, c'est-à-dire sur les résultats, avec la possibilité d'accepter ou de rejeter, d'exclure, de faire disparaître ceux qui ne les obtiennent pas, ceux qui ne satisfont pas aux objectifs fixés.

Le pouvoir stratégique prépare en amont, canalise sur les côtés, contrôle à la sortie. Il tend à faire exécuter par d'autres ce qu'il ne veut pas faire, ce pour quoi il ne veut pas être tenu pour responsable, ce pour quoi il ne veut pas rendre de comptes.

Il fonctionne dans un *système tendu* de sanctions extrêmes liées à la survie. Si la « machine tourne » et si le

système de menaces et de risques est suffisamment fort, il peut alors se contenter de formuler des « recommandations », indiquer les objectifs à atteindre plutôt que d'imposer. Les résultats escomptés, parfois à peine formulés, sont obtenus avec un degré de conformité qui peut surprendre<sup>11</sup> : conformité des résultats mais pas nécessairement des solutions trouvées pour atteindre les objectifs. La liberté est laissée à l'invention et à la création. C'est par définition un *système innovant*. Il fonctionne à l'autonomie et à la coopération avec des marges de manœuvre restreintes, des conditions de survie limitées.

Dans un second temps<sup>12</sup>, le contrôle stratégique s'accompagne d'un amenuisement considérable des instances intermédiaires qui ne sont plus utiles à l'exercice de sa puissance. Il n'est plus nécessairement hiérarchique bien qu'il hiérarchise.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître ce système est rendu possible et se développe au fur et à mesure que les marges de manœuvre se rétrécissent et que « l'autonomie » s'accroît, quand la compétition n'est plus tant une question de compétition mais de coopération forcée pour les entreprises ainsi que pour les individus. C'est un pouvoir qui fonctionne en situation d'extrême tension, mais qui doit aussi trouver les moyens d'éviter l'explosion et l'implosion. Il peut, par sa concentration, préparer la voie à un totalitarisme de type nouveau,

---

<sup>11</sup> Voir ci-après l'exemple du système du vide-rempli.

<sup>12</sup> On observe alors une phase d'élimination des instances intermédiaires soit parce que ces instances ne sont plus nécessaires à l'exercice du pouvoir, soit parce qu'une transparence (univoque) devient essentielle à l'exercice du pouvoir central. Il s'agit d'une phase d'instauration d'un contrôle plus direct de type central-local, bien que non visible à partir du local.

toujours fondé sur l'exclusion, la crise et l'expansion. Si l'autonomie individuelle et collective se développe et échappe à sa manipulation, elle peut certes mener à des formes renouvelées de démocratie. Mais c'est un pouvoir qui peut aussi mener à l'éclatement si l'extrême tension qui le sert devient trop forte et conduit à la rupture.

Une question essentielle liée à la question du contrôle est celle de la surveillance, et donc du *captage de l'information*, de l'analyse des données recueillies, de l'élaboration des procédures de contrôle. La révolution informatique, et plus particulièrement celle de la micro-informatique, jouent un rôle essentiel. L'impact de l'informatisation sur la transformation des modes de production industrielle et d'automatisation de la production en grandes et petites séries est relativement connu. Mais les conséquences de la massification des micro-systèmes informatisés doivent être examinées car elles sont centrales dans l'extension de l'autonomie contrôlée et le renforcement du pouvoir stratégique (chap. 4).

La révolution micro-informatique rend possible, et sans intermédiaire, le captage de l'information des micro-systèmes vers les unités centrales. D'une certaine manière, les nouveaux systèmes de contrôle n'ont jamais été aussi indirects tout en étant aussi directs, instantanés et multiples. La révolution informatique renforce le développement du pouvoir stratégique et démultiplie les capacités de centralisation, elle renforce aussi l'autonomie individuelle. La mise en réseau nourrit la nouvelle centralité tout en renforçant l'autonomie et les échanges inter-individuels qui échappent pour une part à la centralisation du contrôle. Pour combien de temps ?

## AUTONOMIE CONTRÔLÉE ET ÉDUCATION

L'émergence d'un pouvoir stratégique central fondé sur la flexibilité, l'atomisation et l'autonomie est flagrante dans le domaine économique. On l'observe ailleurs et l'exemple suivant le montre. Celui-ci porte sur les évolutions du système de formation professionnelle britannique et plus spécifiquement sur la dynamique des établissements de formation<sup>13</sup> et les politiques étatiques<sup>14</sup>.

*Hétérogénéité versus homogénéité*

Au Royaume-Uni, les autorités locales et les établissements de formation disposent d'une forte autonomie. Il était donc probable de trouver autant de cas particuliers que d'établissements, en raison de l'absence de système centralisé exerçant une autorité directe sur les modes de fonctionnement, les contenus de formation, l'embauche et la rémunération des enseignants, le recrutement des élèves, etc. Étant donné le degré d'autonomie considérable des établissements vis-à-vis de l'État central, la confirmation d'une forte hétérogénéité entre les établissements était donc attendue, contrastant avec l'homogénéité du système français.

En effet, la très forte centralisation du système éducatif français et de la formation professionnelle initiale, malgré les politiques de décentralisation, contraste fortement avec la non-centralisation du système britannique. Il était donc logique de faire l'hypothèse d'un rapport opposé d'homogénéité entre les deux pays.

---

<sup>13</sup> Les CEF, *Colleges of Further Education* et les LEP en France, Lycées d'enseignement professionnel.

<sup>14</sup> B. Appay, « Social control and training. A comparative study of recent developments in training in France and England », *European Perspective*, 1989, n°3, p. 5-45.

Or, l'enquête fit apparaître au contraire une grande similitude entre les établissements britanniques dans leur structure de base, leur fonctionnement institutionnel et pédagogique, avec en vis-à-vis des établissements français fortement différenciés.

Passé ce constat, restait à comprendre les raisons de l'apparente contradiction des couples, a priori antagonistes, de centralisation et de diversité, de non-centralisation et d'homogénéité. Quels rapports pouvaient donc les unir ?

Quels phénomènes permettent à un système non centralisé (ou décentralisé) de produire une forte homogénéité de fonctionnement et à un système centralisé bureaucratique de produire tant de différences ?

#### *Le système du vide-rempli*

Un mode de contrôle étatique décentralisé ou plutôt « non » centralisé ne produit pas nécessairement des différences, de la fragmentation et de la diversité, l'autonomie ne signifie pas exemption de contraintes.

Les *Colleges of Further Education* détiennent une grande autonomie tout en étant liés par des contraintes similaires qui ne sont pas nécessairement centralisées mais constituent un système de régulation conduisant à une homogénéité et à une conformité des comportements organisationnels.

Les établissements ont une autonomie s'enracinant dans un mode de responsabilisation qui non seulement permet mais *force toutes les catégories de salariés à une coopération interne et externe*, au sein du collège et avec l'extérieur, les autorités locales, le monde du travail et les entreprises et les partenaires sociaux, les différents organismes qui pilotent et contrôlent les formations, les

élèves, les parents, toutes les catégories de personnes ou d'organisations qui contribuent à leur financement.

Cette « autonomie locale » occulte un système de contraintes cachées que le gouvernement Thatcher a su exploiter lorsqu'il réduisit, par exemple, le budget des Autorités locales au nom du Programme National de Réduction Budgétaire par l'intermédiaire du ministère de l'Éducation. Les Autorités locales furent contraintes de répercuter une partie de ces diminutions sur les collèges qui furent obligés par voie de conséquence de chercher de nouvelles sources de financement, de nouveaux « clients » pour ne pas réduire leur activité et donc pour ne pas licencier une partie de leur personnel.

D'un autre côté et d'une façon concomitante mais apparemment disjointe, le gouvernement dégagea des sommes importantes du budget national au profit du ministère de l'Emploi pour financer les nouveaux plans de formation professionnelle des jeunes (le *Youth Training Scheme*, le fameux YTS) qu'il souhaitait voir mettre en place, aux dépens de formes de formation professionnelle dont le contrôle lui échappait, en particulier l'apprentissage. Ce ministère reversa pour partie l'argent à la *Manpower Services Commission*, MSC<sup>15</sup>, un organisme multipartite au service de l'État, qui l'a redistribué dans

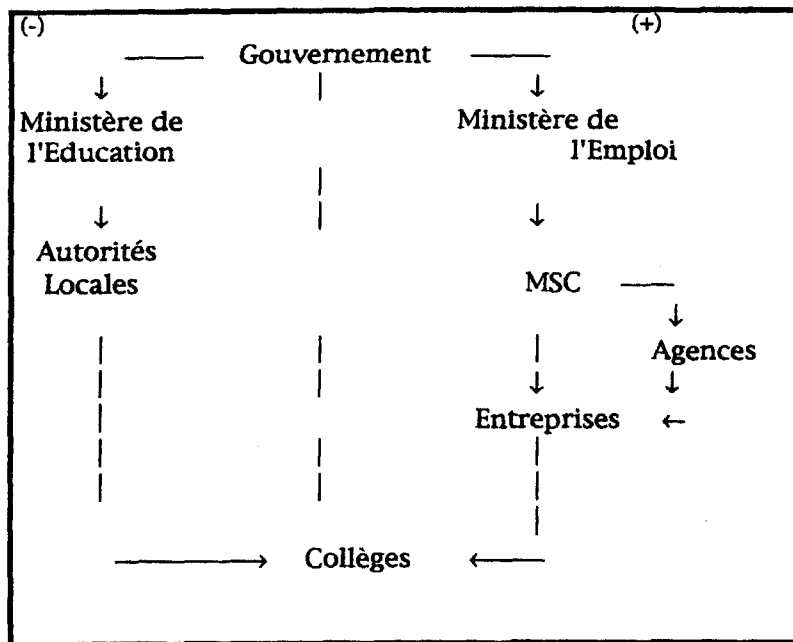
---

<sup>15</sup> La création de la MSC en 1973 marque un moment essentiel de l'histoire du système de formation professionnelle britannique. Elle indique un processus de centralisation étatique dans un système syndical-patronal, le début d'une transition vers un système étatique-patronal quand l'intervention étatique centrale au cours de la décennie Thatcher conduit à l'élimination des syndicats des instances de décision et de mise en oeuvre de la formation professionnelle. Voir Appay, « L'alternance au Royaume-Uni », dans *Les formations en alternance*, Lespessailles et al. (éds), Paris, La Documentation Française, 1992, p. 171-183 .

une large mesure aux entreprises acceptant de participer aux nouveaux plans de formation.

Les collèges se tournèrent vers ces clients dotés de nouvelles ressources, sans que le gouvernement n'exerce de contrainte directe et explicite. Ils se sont rapidement adaptés pour proposer les contenus de formation requis et élaborés par la *Manpower Services Commission*. Ainsi et bien que les collèges ne soient pas directement financés par l'État central et que l'on ne puisse pas trouver de lien direct de subordination entre l'État et les collèges, ces derniers lui ont néanmoins « obéi » et avec célérité.

Fig. 1. Un système caché de contrainte





Dans ce système de sous-traitance en cascade appliqué au système éducatif, le donneur d'ordre est le gouvernement. La maîtrise du financement central lui fournit la capacité de vider et de remplir les caisses des uns et des autres. L'autonomie des collèges est primordiale pour que ce type de système fonctionne. *Le fait que ce soit un système ouvert de coopération interne et externe est en effet essentiel.* Cet exemple du vide-rempli montre comment un gouvernement central peut contrôler des établissements jouissant d'une forte autonomie, alors qu'a priori cela semble contradictoire<sup>16</sup>.

Cela s'est produit par l'intermédiaire du circuit de redistribution du budget national :

- en vide, à l'encontre des autorités locales, dans un contexte de politique gouvernementale visant leur affaiblissement, en particulier de celles s'opposant au gouvernement en place<sup>17</sup>. *De facto* les autorités locales, volontairement ou malgré elles, ont répercuté ces diminutions budgétaires sur les collèges ;

- en plein, d'une manière apparemment indépendante de la *crise volontairement créée par le gouvernement*<sup>18</sup> avec une allocation de moyens financiers supplémentaires en direction de la sphère économique et des entreprises. Cette redistribution s'est produite d'une manière sélective en utilisant l'incitation plutôt que l'obligation.

Cet exemple montre comment l'État Tatchérien a pris les affaires en main en utilisant l'autonomie des collèges. Il a introduit ce plan de formation beaucoup plus flexible

---

<sup>16</sup> On peut observer ici la combinaison des 4 principes de la mise en place de l'autonomie contrôlée : maîtrise financière, autonomie, canalisation et mise en survie, le tout se déroulant dans un système ouvert.

<sup>17</sup> En particulier le très puissant *Greater London Council*.

<sup>18</sup> Voir *infra* le concept de « crise créative ».

qu'il pouvait piloter à distance, qui individualisait les formations, déstructurait les temps de formation et décloisonnait les lignes de démarcation professionnelle. Le gouvernement devait trouver les moyens de le mettre en place *malgré de fortes oppositions* tant dans les collèges que parmi les partenaires sociaux. Ce nouveau plan de formation nationale, en effet, ne faisait pas l'unanimité, surtout dans le BTP, ni auprès des syndicats ni des entreprises spécialisées.

Cet exemple montre que la décentralisation ne signifie pas nécessairement l'amoindrissement du pouvoir central. Les collèges se sont rapidement adaptés à une situation qu'ils refusaient pourtant pour la plupart. Ils furent mis en situation de survie, placés devant l'urgence de rétablir leur situation financière et d'*exécuter des ordres qu'ils n'avaient pas reçus*. Ce système fonctionne d'autant mieux que les personnels sont en situation précaire et que leurs salaires dépendent du niveau d'activité des établissements qui les rémunèrent.

C'est là un exemple de ce qu'est l'autonomie contrôlée. Le collège, à l'instar de l'entreprise sous-traitante est le pôle contrôlé et « autonome ». Le gouvernement représente le pôle dominant et maîtrise une partie essentielle du circuit financier. Il est le véritable « donneur d'ordres » qui pourtant ne semble émettre que des « recommandations ». Le collègue devient l'exécutant d'ordres qu'il n'a pas reçus, il obéit à un commandement qui n'a pas été formulé comme tel.

Le gouvernement s'est en effet contenté d'émettre des « recommandations ». Cela se passe dans un système de « liberté », d'actes volontaires et consentis, dans un système libéral. Cela se passe aussi dans un système opaque aux regards des « acteurs intermédiaires » et des

spécialistes de l'analyse des transformations sociales, une illisibilité constitutive d'une efficacité sociale redoutable, tant économique que politique. Cette *opacité* provient du fait que le gouvernement a utilisé la fragmentation des systèmes d'actions, des circuits d'information et des champs d'interprétation qui généralement ne communiquent pas ou peu entre eux. La spécialisation sociale et scientifique crée une séparation des domaines de spécialités qui joue un rôle essentiel pour construire l'invisibilité du pouvoir stratégique. Elle est un élément-clé du brouillage qui le sert. En effet, la complexité apparente des phénomènes contribue à la difficulté de leur décryptage, qui empêche et ralentit l'organisation de la résistance, rend difficiles l'opposition et l'instauration de contre-pouvoirs. Face à ce type d'action stratégique fondée sur l'autonomie contrôlée, la mise en place d'une contre-attaque est longue et beaucoup trop décalée dans le temps pour avoir une quelconque efficacité.

#### LES FACTEURS CONSTITUTIFS DE L'AUTONOMIE CONTRÔLÉE

L'émergence et le développement de l'autonomie contrôlée reposent sur six facteurs indissociables et concomitants :

1- un système politique démocratique qui est nécessaire à son émergence ;

2- l'entretien d'une crise économique que la concurrence internationale favorise et qui accélère les restructurations. Cette crise met sous pression les entreprises, les organisations et les salariés ;

3- l'instauration d'un chômage de masse, élargi à des catégories précédemment privilégiées, et qui contribue à la mise sous tension des individus et à leur flexibilité ;

(Ces deux derniers facteurs sont constitutifs d'un système tendu de survie économique et sociale, individuelle et collective.)

4- un système de protection sociale qui permette d'équilibrer pour un temps et de façon limitée la flexibilisation productive et salariale, de la rendre « acceptable », d'éviter des explosions sociales de trop forte ampleur qu'elle risque de provoquer ;

5- un système éducatif de masse qui contribue à l'intériorisation des normes et au développement de l'autonomie individuelle et collective et qui permet l'acquisition de savoirs transférables ;

(Ces deux derniers facteurs équilibrent pour une part le système de tension précédent, à la fois d'un point de vue préparatoire et réparateur, compensatoire et transformateur.)

6- enfin, la révolution micro-informatique de masse qui est un outil essentiel du pouvoir stratégique, tout en ouvrant de nouvelles possibilités d'autonomie individuelle et collective.