
Du travailleur socialiste à « l'homme nouveau » dans l'économie de marché

Birgit Müller
LAIOS, Paris/CEFRES, Prague

■ RÉSUMÉ

L'économie planifiée, et son schéma complexe d'auto-légitimation idéologique et morale, est remplacée par l'économie de marché qui se veut « non-idéologique » tout en imposant de fait son propre modèle de valeurs et de comportements. Les salariés doivent tirer un trait sur des conduites ainsi que sur une échelle de valeurs apprises et éprouvées et devenir des « hommes nouveaux » dans l'économie de marché. Cet article examine comment les émotions et les visions du monde ont marqué les pratiques économiques dans trois entreprises à Berlin Est dans cette première phase de bouleversements entre 1990 et 1993.

Mots clefs : Travail. Ideologie. Valeurs. Pouvoir. Unification allemande.

Birgit Müller
Centre Français de Recherche en Sciences Sociales
Vysehradská 49
120 000 Prague 2
CR - République tchèque

Depuis la chute du Mur, les tensions et les controverses suscitées par la réunification de l'Allemagne se cristallisent dans les entreprises de l'ex-RDA. Tous les salariés sont confrontés à un changement radical de leurs positions sociales. Des milliers d'entreprises auparavant considérées comme performantes, ont dû fermer ou se battent encore pour leur maintien dans l'économie de marché. L'économie planifiée, et son schéma complexe d'auto-légitimation idéologique et morale, est remplacée par l'économie de marché qui se veut « non-idéologique » alors même qu'elle impose, de fait, son propre modèle de valeurs et de comportements.

Durant des décennies, les salariés, en RDA, ont été habitués à des structures dirigistes dont la rigidité était tempérée par les pratiques improvisées au sein du collectif et par les compromis d'intérêts. Actuellement, du fait de la restructuration économique, s'effondrent aussi bien le cadre idéologique rigide que la solidarité collective. A présent, chaque salarié doit être individuellement responsable de sa production et perd les liens solides, personnels et sociaux, liés à la garantie de l'emploi que la RDA assurait à tout citoyen. Les salariés doivent tirer un trait sur des conduites ainsi que sur une

échelle de valeurs apprises et éprouvées et devenir des « hommes nouveaux » dans l'économie de marché. Les nouvelles valeurs sont croissance, compétition et surtout responsabilité des individus pour leur propre réussite. Comment réagissent-ils à ces exigences ? Quelles images des relations idéales de travail, d'une pratique économique moralement correcte et socialement raisonnable, apportent-ils avec eux dans l'économie de marché ?

Le processus de restructuration de l'économie allemande a été, d'entrée, instauré sur les critères de la logique économique ouest-allemande et sur sa croyance dans les forces auto-salvatrices du marché. L'unification allemande fut présentée, d'abord, par les forces politiques de l'ouest et, à partir de 1989, également par celles de l'est, comme un droit « naturel » du peuple allemand à former une nation, une et indivisible. S'appuyant sur un concept d'identité nationale basé sur le libre assentiment et un passé commun, l'unification politique des deux Etats allemands a été rapidement parachevée. Pourtant, on pouvait percevoir dès le printemps et l'été 1990 un sentiment croissant d'altérité et d'incommensurabilité entre les Allemands de l'est et de

l'ouest. A l'ouest, le discours dominant soulignait la nécessité d'assimilation rapide et totale des Allemands de l'est à la culture ouest-allemande. Il s'agissait de surmonter au plus vite les « deux périodes noires » de l'histoire allemande, la période nazie et le régime communiste, et de n'en laisser subsister aucune trace dans une nouvelle Allemagne, forte et réunifiée. Les particularismes de la société est-allemande étaient jugés et mesurés – comme dans une approche ethnocentrique – avec ces seuls critères. A l'est, le discours dominant affirmait, par contre, que les Allemands de l'Est avaient développé, pendant les quarante années de socialisme, des spécificités culturelles propres qu'il fallait respecter. Certains soutenaient même qu'elles étaient incompatibles avec celles de l'Allemagne de l'ouest.

Les explications que beaucoup d'Allemands de l'Est donnent de leurs problèmes économiques, ou même de l'effondrement de leurs industries, sont chargées émotionnellement. Ils en rendent responsables la concurrence envieuse et la mauvaise volonté des Allemands de l'Ouest. Comment ces émotions et ces visions du monde ont marqué la pratique économique dans cette phase de bouleversement, c'est ce que j'ai étudié à travers l'exemple de trois entreprises de Berlin-Est, que j'étudie en ethnologue depuis mai 1990 : Hochhinauf, Stanex et Taghell (voir encadré).

■ L'idéologie de l'accomplissement du plan

L'idéologie officielle et la pratique de l'économie planifiée ne coïncidaient que pour une partie infime. Tandis qu'officiellement on tenait ferme à une lecture du socialisme scientifique qui partait du principe que les relations économiques et sociales sont planifiables de manière rationnelle, le système ne fonctionnait encore que parce que nombre de choses se réglaient et s'accomplissaient au travers de voies informelles. En dépit d'une organisation prétendument dirigiste, les entreprises ne fonctionnaient pas, néanmoins, sur le principe d'une économie de commandement (Voskamp et Wittke, 1991).

Le plan était pensé comme une idée visant à réguler la société en contrôlant l'individu : l'accomplissement du plan était la maxime officielle de la société à laquelle étaient subordonnées et la pratique économique et la norme selon laquelle on mesurait la valeur sociale des unités économiques ainsi que celle des gens qui y travaillaient. Tous les membres de l'entreprise étaient les exécutants du plan et s'y référaient, même s'ils n'étaient pas dupes de l'absurdité des objectifs du plan pour ce qui les concernait, et s'ils s'en défendaient par un faible engagement au travail. Les rythmes journalier et hebdomadaire étaient fixés par les quotas imposés par le plan. Au nom de l'accomplissement du plan, à la fin de chaque mois les ouvriers, au plus bas de l'échelle hiérarchique de l'entreprise, allaient jusqu'à faire des heures

supplémentaires durant des week-ends entiers. A l'échelon le plus élevé, le directeur n'avait pas à craindre d'attaque politique si son entreprise réalisait les objectifs. Le plan maintenait l'illusion d'un ordre social qui fonctionnait, même si son accomplissement au niveau des individus, des unités, des entreprises et des combinats, n'était obtenu de manière approximative que grâce à des improvisations et des mesures non planifiées.

Aujourd'hui la plupart des dirigeants d'entreprises, des ouvriers, des membres du Parti et des syndicalistes présentent le principe d'une planification centralisée comme une absurdité. Ils expliquent que l'objectif du plan imposé par l'État avait valeur de loi, mais que presque personne ne le respectait.

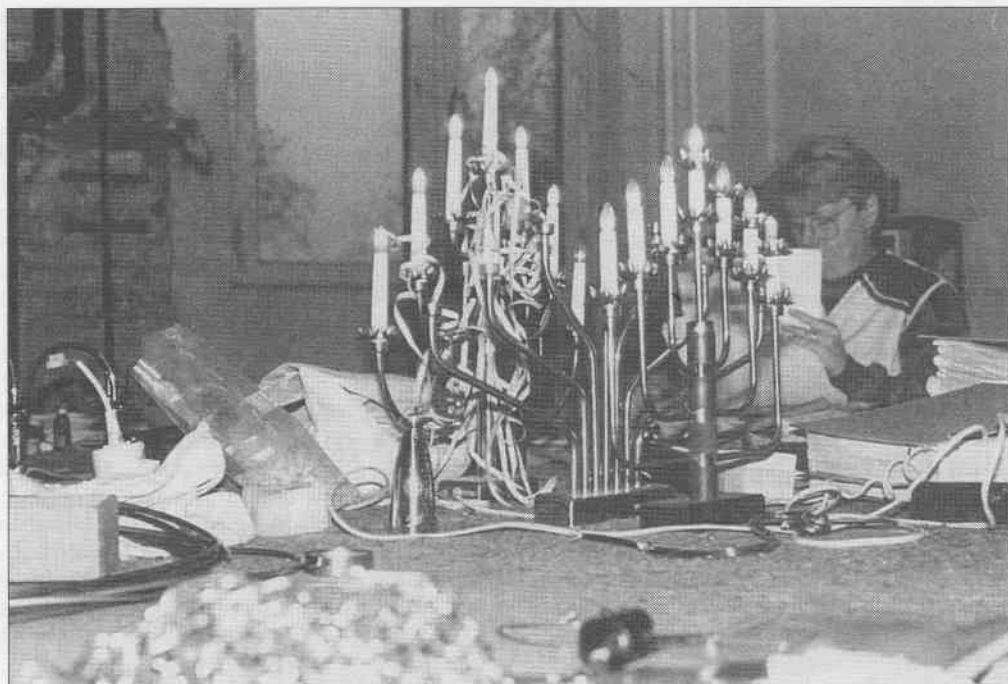
« Mais si vous les lisez attentivement, vous y trouverez certainement à peu près que les plans, c'est-à-dire le plan de production, le plan annuel et puis, en découlant, l'objectif annuel, que c'est la loi. En principe donc, que c'est comme une loi... alors que pas un chat, pas la plus infime partie des gens ne s'en souciait de

Sur une période de trois ans (entre 1990 et 1993) – je suis restée en contact étroit avec des membres des trois entreprises où j'ai passé, à plusieurs reprises, un mois entier d'enquête de terrain. Ma position de chercheur à l'intérieur de l'entreprise a été fortement influencée par les transformations des rapports de pouvoir entre direction et employés : allant de la plus grande liberté de mouvement en 1990, à l'interdit de séjour en 1993. Les entretiens que je cite dans cet article ont été faits avec des membres d'entreprise que je connaissais bien, et avec lesquels j'avais discuté, auparavant, à plusieurs reprises. Les entretiens sont non directifs, centrés autour des intérêts de mes interlocuteurs et autour de leur biographie.

STANEX : entreprise de pointe en RDA qui s'occupait de la rationalisation de la production. Elle employait en juillet 1990 encore plus de 2 000 personnes. J'ai fait l'enquête surtout entre 1990 et 1992 dans une section de l'entreprise avec 100 employés et ouvriers qui produit des automates de production. Cette section devint en juin 1991 une entreprise indépendante et propriété de son directeur qui continue en 1996 à employer une vingtaine de personnes.

TAGHELL : issue d'une petite entreprise familiale, qui fut transformée en entreprise du peuple en 1972 et jointe à d'autres petites entreprises TAGHELL produisait avec 200 personnes des lampes de cuivre – au temps de la RDA un produit de consommation très recherché qui était aussi exporté. Après la réforme monétaire du 1^{er} juillet 1990 la vente des lampes devient difficile à l'intérieur de la RDA. Au lieu d'ouvrir d'autres marchés le directeur essaie de s'approprier l'entreprise pour spéculer avec ses propriétés immobilières. Ceci menait en 1993 à la faillite frauduleuse.

HOCHINAUF : était le producteur monopoliste d'ascenseurs en RDA. En 1990 la firme fut rachetée par une multinationale qui licenciait immédiatement 500 des 1 000 employés. Après un début très prometteur et des gros investissements en machines, l'entreprise subit depuis 1994 des grosses difficultés dues au rétrécissement du secteur du bâtiment et à la concurrence est-européenne au sein de la multinationale. En 1996 la décision fut prise d'arrêter la production à Berlin Est.



1. Ouvrière dans l'atelier d'assemblage de *Thagell*, finissant les derniers ordres avant la fermeture de l'usine. Document de l'auteur.

ce qu'il y avait d'écrit. C'est ça précisément, c'est ça l'important. » (Ouvrier spécialisé, Stanex, 18.4.1991).

Cette façon de présenter les choses a posteriori est certainement une grosse exagération. Là où la planification centralisée ne pouvait être suivie à la lettre elle marquait néanmoins son empreinte sur les comportements. Un parfait accomplissement du plan restait illusoire, chacun était donc à cet égard, un coupable en puissance. Les écarts étaient, par conséquent, toujours et encore tolérés, mais chacun savait qu'il était aussi possible d'être puni. Après son effondrement, l'économie planifiée a été décrite par les partisans et les opposants du Parti comme un grandiose château en Espagne reconstruit inlassablement au moyen de renforts démesurés. Ce qui avait mené notamment les décideurs à devoir agir et raisonner sans cesse dans une sorte de double logique. D'une part ils étaient tenus de défendre comme une loi les principes du plan, d'autre part ils avaient connaissance de ses insuffisances et tentaient de l'accomplir avec des moyens qui lui étaient extérieurs (Müller, 1992).

Les exigences de l'économie planifiée impliquaient que chaque entreprise élabore des centaines de plans particuliers, des établissements de bilans, des statistiques qu'il fallait ajuster ingénieusement pour répondre aux attentes des différentes instances. Cela concernait aussi bien le chef d'une unité que le directeur d'un combinat. Du sommet à la base une pression était exercée pour que chacun exécute le plan. Or pour l'accomplir vraiment, moyens de production comme matières premières faisaient souvent défaut. Comme on attendait fréquemment pendant des semaines les pièces de rechange et le

matériel, le chef se trouvait dépendant du nombre des ouvriers qui seraient disponibles quand les matériaux arriveraient. Tout le pays fonctionnait alors selon un rythme cyclique d'intensité de travail. Au début du mois, on passait son temps à attendre et à boire du café, tandis que vers le quinze commençait le travail, qui se transformait vers la fin du mois en une véritable tornade. En fin d'année, le travail s'accroissait selon un formidable crescendo.

« ...En fin de mois, c'était de toute façon toujours une grande agitation. Pas seulement ici, chez nous, mais aussi là-haut au montage. En début de mois, on laissait toujours un peu traîner les choses, mais ensuite, à la fin du mois, fallait faire charrette. Alors ils nous fourraient toujours je sais pas qui dedans. Et ici en bas, si t'y arrivais pas, ils te flanquaient aussi, qu'est-ce que j'en sais moi, deux collègues là-dedans. T'imagines là-haut, au montage de toute façon. Eh ben alors ils en sortaient encore quelques-uns des bureaux... eh ben, ça y allait quoi ! Monter les lampes, emballer, et tout le bazar. La fin du mois, c'était toujours du colossal... » (Assembleur, Taghell, 29.7.1991).

A la pré-fabrication chez Taghell on travaillait sur ce modèle. Dans les périodes d'activité moins intense, et de même lors d'arrêt de machines et de manque de matériaux, les ouvriers se retiraient volontiers dans les différents coins casse-croûte ou, s'ils ne voulaient pas être dérangés, dans un endroit près du fleuve, cachés derrière un portail dont un collègue détenait la clef. Cette unité avait une mauvaise réputation d'inefficacité dans l'entreprise. Les arrêts de production dans le montage

et dans le traitement des surfaces des lampes étaient toujours imputés à la pré-fabrication qui n'arrivait pas à fournir en suffisance les composants de lampes. Cette unité était néanmoins intégrée dans la logique et le rythme d'accomplissement de la planification. Lorsque vers la fin du mois toutes les unités travaillaient dur, les ouvriers de la pré-fabrication étaient également impliqués. Leur participation ne se limitait pas à l'obligation de faire des heures supplémentaires. On travaillait des week-ends entiers, et on faisait les deux huit d'affilée, périodes pendant lesquelles bien sûr survenaient quelquefois des accidents. Trois facteurs contribuaient au fait que les travailleurs se ré-investissaient toujours dans l'accomplissement des plans :

Premièrement, les ouvriers et employés jouissaient d'une certaine liberté d'action exempte de conflit, en échange de leur contribution en engagement personnel, en improvisation et en flexibilité à assouplir la rigidité de la planification centralisée. Dans un accord tacite avec les contremaîtres et les chefs d'unités, les travailleurs s'investissaient vers la fin du mois dans l'accomplissement du plan. En échange, ils attendaient qu'on les laisse en paix le reste du temps. De manière pertinente, Voskamp et Wittke (1991, p.32) nomment ce compromis d'intérêt un pacte pour l'accomplissement du plan (Voskamp, Wittke, 1991 : 32 sq.)

Deuxièmement le prestige des brigades dans l'entreprise et la fierté professionnelle des travailleurs dépendaient de la façon dont ils arrivaient à satisfaire certains objectifs du plan, en dépit des obstacles. Jouissaient d'une considération particulière les travailleurs qui parvenaient, grâce à leur savoir-faire, à maintenir en état de marche de vieilles machines, à tenir la production malgré les matériaux défectueux ou insuffisants, ou encore à se procurer du matériel ou des pièces de rechange.

Troisièmement les travailleurs qui, aux moments de pointe, s'engageaient dans l'accomplissement du plan se trouvaient en accord avec les idéaux de l'ordre social officiel. Ils étaient confortés dans le sentiment d'être des membres indispensables de la société socialiste, ce grâce à des distinctions personnelles et collectives.

Cet engagement périodique et ces tâches effectuées par devoir ne visant qu'à obtenir à un moment précis, un résultat précis, sans aucune prise en compte ni des coûts, ni de l'énergie dépensée, ne suffisaient pas à compenser une productivité en moyenne assez faible qui ne permettait ni de répondre au désir de consommation de la population, ni aux besoins d'investissements des industries.

■ L'émulation socialiste

Le système politique de la RDA se servait des travailleurs non seulement pour produire des biens matériels mais pour donner à l'État sa raison d'être. La ligne

officielle du parti était donc de s'assurer le soutien explicite des travailleurs. La population des travailleurs devait transformer l'idéal socialiste en forte exigence morale. Produire un bien matériel portait une signification morale. C'était agir, socialement et collectivement, dans l'intérêt de l'ensemble de la population et œuvrer pour l'amitié entre les peuples. Cette haute exigence morale entraînait les rôles complexes qui étaient attribués aux travailleurs, rôles formellement inscrits et ritualisés dans l'émulation socialiste.

C'est par l'émulation socialiste – pratiquée par presque tous les collectifs de travail de la RDA souvent encore jusqu'en 1989 – que les travailleurs devaient s'intégrer à la logique et à la morale de l'économie planifiée et être présents dans l'entreprise en tant qu'« *hommes entiers* » (Rottenburg, 1991). L'émulation socialiste se jouait dans l'entreprise entre brigades et entre individus. Elle ne concernait pas en premier lieu la productivité, mais plutôt le rôle culturel et politique des travailleurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Bien que la mise en œuvre de cette émulation soit en théorie volontaire, les chefs et les responsables d'unités étaient néanmoins obligés de la mener sous une forme déterminée et avec un contenu toujours identique. Les travailleurs retranscrivaient l'idéologie officielle dans les livres de brigades et sur des tableaux noirs. Au début de l'année, chaque brigade s'engageait dans un programme détaillé, à travailler, apprendre et vivre d'une manière socialiste, et rendait compte, en fin d'année, de la réalisation de ce programme. Un ingénieur le décrivit d'une façon ironique :

« *Ça avait un cadre précis, ça devait être un ouvrage de référence, ce livre de brigade. Bon alors ça commençait tout simplement au début de l'année, disons en janvier, je sais plus maintenant la date exacte, le 19 ou le 21... Bon alors là, ça commençait avec Luxembourg et Liebknecht quoi, assassinés en 1919. En gros c'était le premier jour où quelque chose au fond se passait pour le carnet de brigade et ça devait y apparaître. A ce moment là, il y avait aussi toujours à Berlin-Est une grande manif, en plein cœur de l'hiver, et après on avait toujours un tas de malades grippés ou dieu sait quoi de pire encore, parce que pour ça on mobilisait plus de 150 000 personnes dans les entreprises... On s'orientait comme ça vers des soi-disant apogées, comme on disait alors, le 1er mai, le 8 mai, la Fondation de la RDA et ensuite le 7 octobre, la Révolution d'octobre et tous ces bazars... Ainsi disons que c'étaient les dates de références. C'est à ces occasions qu'il fallait surtout faire quelque chose... C'était donc, comme qui dirait, pareil pour tout le monde à quelques nuances près. » (Ingénieur Méthodes chez Stanex, 7.5.1991).*

Cette insignifiance donnée a posteriori à la vie politique de l'entreprise se lit à présent comme une forme de résistance contre la tutelle politique (Scott, 1990). Mais l'analyse du matériel des interviews montre que sur ce point on ne peut pas aisément poser l'hypothèse

d'une bipolarité obéissance-résistance face à la domination idéologique. Il se peut qu'il y ait eu parallèlement des formes de distanciation, qui ne signifiaient nullement une résistance ou une opposition (même si elles en donnent parfois l'impression). La routine a peut-être été aussi individuellement et dans les rapports avec les collègues un effort pour se réserver une liberté d'action idéologique, et du temps pour soi-même. C'est ainsi que dans certaines brigades, l'obligation politique de former des collectifs de travail aboutissait plutôt à un éclatement de la vie communautaire.

« ...Alors ils ont donc fait une grande distribution et des conneries comme ça, si t'avais vu ça comment ils se remplissaient les poches... comment ils faisaient du lèche-botte ou des trucs comme ça, vraiment pas possible !... Normalement c'était rien que des mensonges et de l'escroquerie qui étaient écrits là [dans les livres de brigades, ndlt]. Ce qui avait été fait ou quoi, de ces choses... tu pouvais les compter sur les doigts d'une seule main. Mais chacun faisait toujours comme s'il était le meilleur et des conneries comme ça. Ils se sont bien remplis les poches. En fait, tout ça c'était des conneries » (Installateur, Taghell, 29.7.1991).

Aujourd'hui les salariés soulignent que, pendant cette période d'économie planifiée, ils avaient un rôle essentiel comme producteurs de biens de consommation, mais qu'en même temps ils souffraient de devoir confirmer la cohérence et le sens d'une planification centrale qui devenait de plus en plus absurde.

La confrontation avec l'économie de marché

Après la chute du Mur, les espoirs de beaucoup d'ouvriers et d'employés se sont portés vers l'économie de marché et les chances de succès qui s'offriraient à eux. L'économie de marché était perçue comme un système économique juste qui récompenserait les personnes compétentes et protégerait les faibles. Cette image correspondait à la représentation idéale d'une économie de marché sociale que se donnait la RFA. Elle était prise au pied de la lettre par les Allemands de l'Est qui ne connaissaient la RFA que par les récits de leurs parents et par la télévision. La plupart des salariés espéraient que l'économie de marché allait supprimer les failles du système économique planifié et aider l'économie de la RDA à retrouver la prospérité.

Beaucoup de salariés partirent de l'idée qu'ils pourraient à présent, libérés de l'hydre administrative de l'économie planifiée, faire montre de leurs véritables capacités. Quelques-uns des salariés adhérents des syndicats d'entreprises pensaient même, jusqu'au printemps 1990, qu'ils seraient désormais appelés à prendre en main le destin de leurs usines. Les dirigeants, par contre, avaient enfin, avec la possibilité de licencier, un moyen

disciplinaire pour casser le pouvoir informel des ouvriers et instaurer dans l'entreprise le système tayloriste qui, par sa structure formelle, avait déjà prévalu, en fait, au temps de l'économie planifiée. L'idée de succès dans l'économie de marché était tirée du système d'évaluation de l'économie planifiée. Les unités qui, dans les entreprises, atteignaient leur quota ou le dépassaient, et dont la production était en théorie l'objet d'une forte demande, s'imaginaient qu'elles allaient d'autant mieux réussir une fois débarrassées des unités non productives de l'usine, et libérées du contrôle de l'économie planifiée.

« Et là avec nos 10 millions, nous avons fait rentrer 2,5 à 3 millions de bénéficiaires... Et A. (le chef de l'unité BM) y est pour une grande part, par son travail de prospective, de mise en place, et puis dans ses rapports avec nous, etc... Et toujours nous avons essayé de rationaliser encore plus la production de ce seul produit, de cette machine. Alors qu'avec ça, je deviens évidemment de moins en moins cher, c'est quand même clair ! C'est pour ça, je crois, que nous étions d'abord un peu un modèle dans notre entreprise, et aussi pas trop mauvais en général dans l'économie de la vieille RDA pour faire passer ce principe de rationalisation et, grâce à ça, devenir plus concurrentiels. Et nous aurions pu – si les conditions à l'époque avaient été celles d'une économie de marché – nous aurions en fait aussi bien pu tenir bon... » (Planification de la production, Stanex, 7.5.1991).

Les points de vue positifs portaient d'une conviction de fond de l'économie planifiée : le productivisme. Les salariés et les dirigeants partageaient l'opinion qu'ils n'auraient qu'à supprimer les faiblesses présentées par leur entreprise dans l'économie planifiée pour avoir du succès dans l'économie de marché. C'est-à-dire qu'ils s'efforçaient d'augmenter la productivité, par exemple en achetant et en louant en leasing des machines et des ordinateurs, et qu'ils tendaient à améliorer la qualité de leurs produits et à les rendre plus attractifs. Le modèle tayloriste, basé sur la production de masse et une gamme de produits limités, guidait initialement leurs choix, les rendant encore plus vulnérables face à une économie de marché devenue hautement flexible et diversifiée.

Aussitôt après la chute du Mur, en novembre et décembre 1989, certaines parties du personnel des trois entreprises ont renoncé au pacte pour l'accomplissement du plan avec leurs dirigeants. Ils exigeaient d'eux des comptes concernant la politique passée de l'entreprise, et l'exposé des principes selon lesquels ils envisageaient son adaptation à l'économie de marché. Comme ces explications tardaient à venir, des salariés réclamèrent, lors des assemblées du personnel au printemps 1990, la relève des dirigeants. Ces derniers, par contre, se cramponnaient à leurs postes. Le directeur général de Stanex se fit porter malade, le directeur de Taghell ne mit plus les pieds dans l'atelier, le directeur



2. Thagell. Décoration murale dans l'atelier de production. « Nous sommes le peuple », « Villas [willen-Volonté] du peuple ».

de Hochhinauf mena d'intenses négociations de coopération avec des partenaires de l'Ouest.

En été 1990, les ouvriers et les employés les plus critiques durent constater que la chute du Mur n'avait guère apporté de renouveau dans les rangs des dirigeants de l'économie. Dans la plupart des cas, en effet, les dirigeants de l'économie planifiée avaient pu continuer à mener les affaires dans l'économie de marché, comme gérants, voire comme entrepreneurs. La majorité d'entre eux étaient confirmés à leurs postes par leur autorité de tutelle (*Treuhandanstalt*) ou par les rache-teurs de l'Ouest. Des dirigeants dont les liens avec la Stasi étaient avérés ont, certes, été éloignés, mais, pour l'essentiel, l'ancienne nomenklatura est restée en place. La structure et l'organisation des entreprises furent changées, mais c'étaient les anciens dirigeants qui occupaient les nouveaux postes. Un certain nombre de salariés se plaignaient du fait que les anciennes structures et façons de penser de l'économie planifiée puissent se maintenir sans gêne dans l'économie de marché.

« ... Ça exige évidemment une tout autre pensée que c'était avant le Changement... Celui qui a fait comme ça de A à Z pendant trente ans et puis qui faisait chaque lundi soir sa réunion du parti où on se confortait mutuellement, que tout était parfait ainsi, comme ça marchait, et que c'était seulement les autres, le reste du monde, qui avaient tout faux. C'est pour ainsi dire, comme pour le fou à l'asile qui déclare : "il n'y a que moi qui suis en bonne santé ici, autour, ils sont tous fous"... Alors comment veux-tu y arriver. Moi je te dis que c'est plus solide, cette vieille confraternité, que tous ces

nouveaux arguments, et c'est avec ça que l'entreprise s'est cassé la gueule... » (Direction de la production, Stanex, 7.5.1991).

Les nouvelles pratiques de management auxquelles les salariés se sont trouvés confrontés dans la période de la restructuration différaient dans les trois entreprises que j'ai étudiées, mais elles ont abouti à un résultat semblable quant à la sensation d'insécurité et à la démotivation des salariés. Un sentiment de détresse s'est répandu parmi les personnels quand ils ont bien dû constater que le pacte d'accomplissement du plan avec la direction de l'entreprise était remplacé par la menace de licenciement comme moyen d'imposer une discipline. Les salariés qui s'étaient imaginés avoir enfin leur mot à dire au sein de « leur » entreprise, ont dû constater qu'à l'inverse ils avaient perdu tout pouvoir.

Dans les trois entreprises, les efforts effectués pour introduire réellement le produit sur le marché sont restés secondaires jusqu'à l'été 1990. Chez Hochhinauf, le service des ventes a été intégré à partir de septembre 1990 dans celui de la firme qui l'avait racheté, tandis que chez Stanex et Thagell aucune stratégie précise de marketing n'était encore visible à l'été 1991. Les foires et salons n'avaient guère été visités, les catalogues n'avaient pas été réalisés et les initiatives hésitantes des services de vente étaient de surcroît contrecarrées par les dirigeants. La tendance du chef d'unité de Stanex à se tenir, dans un premier temps, à l'écart du marché de l'Ouest, n'est nullement un cas isolé. On la retrouve régulièrement chez ses collègues des services de vente chargés de recherche de clientèle à l'Ouest. Ils

ont décrit leurs clients de l'Ouest comme des personnes arrogantes et ont oscillé entre des louanges exagérées et des réserves résignées quant aux chances de succès de leur produit sur le marché.

Le renversement complet de leur « *géographie mentale* » (Darnton, 1991) a sûrement aggravé leur difficulté à vanter leur produit auprès des clients de l'Ouest. Dans le camp socialiste, la RDA avait été le pays dont la production était la plus puissante et les salariés montraient un certain mépris à l'encontre des prestations et des produits issus des pays frères, surtout envers ceux du Grand Frère l'Union Soviétique. Mais en 1990, le cadre de référence a changé et la RDA s'est retrouvée à la dernière place parmi les États de la Communauté européenne. Elle est alors apparue, au regard de ses citoyens, comme un pays économiquement faible et retardé. L'échelle de valeurs des travailleurs a commencé à chanceler quand le degré de paresse ou d'application, et les catégories telles que la qualité et le « toc » ont été jaugées non plus par rapport aux économies planifiées des pays frères, mais par rapport à celles de la Communauté européenne.

À l'opposé d'une « *modestie socialiste traditionnelle* », exigée par l'idéologie égalitaire et résultant du souhait de ne pas se faire désagréablement remarquer pour s'engager dans la « *voie royale du juste milieu* », les Allemands de l'Est se sont trouvés obligés, non seulement de vanter leurs produits, mais encore de tenir tête dans le combat pour la concurrence qui les opposait à leurs collègues. Cette contrainte a provoqué de graves crises d'identité. Beaucoup, parmi eux, ont eu du mal à s'apprécier à leur juste valeur dans le nouveau système. En outre la solidarité collective et « *l'entraide par nécessité* » de l'ancien système ont été durement éprouvées par ce combat féroce de la concurrence et par l'arivisme de certains collègues.

« ... – *Qu'est-ce que vous pensez, il y en a qui font maintenant comme s'ils n'allaient arrêter leur boulot que dans trois mois, alors qu'on a déjà travaillé pendant six heures. C'est pas avant trois mois, à les voir, qu'ils iront prendre leur douche au vestiaire. C'étaient ceux-là, les mêmes, qui laissaient auparavant déjà tout tomber un quart d'heure ou une demi-heure avant qu'on débauche, et qui commençaient déjà à préparer leur soirée. Ainsi changent les hommes. Ils font semblant d'avoir été depuis toujours les plus appliqués, les plus consciencieux et les plus ponctuels. Eh bien, merci les copains. C'est ça l'hypocrisie qui ici... cette mentalité de revirement.* » (Ouvrier spécialisé, Stanex, 18.4.91).

■ Nostalgie et agression

L'image idéalisée de l'économie sociale de marché vacille, aujourd'hui, à beaucoup d'égards ; les salariés ont dû constater que les restructurations dans l'entreprise allaient de pair avec une perte de pouvoir réelle. Les pro-

duits, dont ils étaient fiers et auxquels ils s'étaient identifiés, ne trouvent acheteur que de justesse. Même leur géographie mentale et le système de références qui y était lié ont perdu leur valeur. Les liens de solidarité entre les travailleurs se sont fragilisés lorsque chacun, au travail, a dû craindre et se battre pour son poste. Quelle vision du monde environnant peut ainsi se développer à partir d'un tel processus de désillusion ? L'analyse conduite par Sabel (1982, p.15) sur les rapports entre la vision du monde et la pratique politique des ouvriers laisse entendre que des groupes d'ouvriers déploient des formes de résistance surtout s'ils ont une représentation morale de l'injustice et du seuil où elle devient intolérable. Alors ils sont prêts à défendre les représentations morales qu'ils ont construites à partir de leur quotidien (Sabel, 1982, p.15). D'après Sabel ce sont surtout les théories politiques qui, dans une situation de bouleversement, sont les sources les plus importantes des visions du monde que développent les ouvriers pour interpréter les expériences que leur regard sur le monde à partir de leur établi ne peut pas expliquer (1982, p.18). Les visions du monde qui se développent à partir des expériences de la pratique sont à la fois normatives et explicatives. Elles ne sont pas seulement des modèles du monde, mais aussi pour le monde.

Dans le cas des salariés est-allemands, c'étaient les références aux théories marxistes réinterprétées qui servaient en partie à expliquer l'ordre nouveau. Souvent, néanmoins, il ne s'agissait pas de théories toutes faites, mais de formes plus diffuses du discours collectif, qui semblaient ordonner et expliquer la réalité. Scott (1990) les appelle des « *discours cachés* » que développent les opprimés pour mettre en question les puissants et pour renforcer le sentiment de leur propre valeur collective.

Le retranchement culturel par rapport aux Allemands de l'Ouest en fait partie. Il est la conséquence de l'aggravation de la situation sociale ou, pour mieux dire, la conséquence d'un désaccord entre les exigences matérielles et la réalité de la consommation. L'offre importante de marchandises et la consommation croissante ne contrebalancent pas l'insécurité du marché du travail ni la perte des rapports sociaux familiaux. Une certaine étrangeté dans le contact avec les Allemands de l'Ouest n'est a priori pas perçue comme hostile ou concurrente, mais elle est utilisée pour se distinguer.

« ... – *Et tout ça c'est cordial et amical, et je ne sais qu'à encore. Mais nous avons eu pendant des décennies d'autres problèmes et ça nous a marqués, et la seule chose qui nous reste pour le moment c'est cette vieille "communauté de nécessité", entre guillemets, qui nous a fait vivre toutes ces années et grâce à laquelle la vie est tellement plus légère, je dois dire, qu'avec ces gens de l'Ouest, même les mieux intentionnés. Ce n'est pas une question de personne ou quoi que ce soit. Même si chacun se donne toute la peine du monde... C'est encore cet effet de taule, on a été enfermés dans la même cel-*

lule et on sait bien à quoi s'en tenir les uns les autres... » (Ouvrier spécialisé, Stanex, 16.6.1991).

Avec l'expérience croissante des problèmes liés à ce nouvel ordre social, le discours devient plus nettement différencié. Chacun pèse les faiblesses et les avantages de l'ancienne organisation sociale du socialisme réel au regard des agréments et des désagréments du nouveau système. L'idée du socialisme est désormais réévaluée et différenciée nettement de la pratique de l'économie planifiée socialiste. Les syndicalistes, les gens d'église, les anciens membre de la SED, l'ancien parti communiste de la RDA, avec lesquels j'ai parlé dans les entreprises soulignent l'universalité de la pensée socialiste, puisqu'elle forme la trame même de la religion et de l'éthique.

« ... – *Et c'était justement le socialisme, qui au fond représentait le but positif de la vie, et le capitalisme le but de la vie en fait déjà dépassé et ma conviction c'est qu'il en est bien ainsi... que c'est justement à cause du caractère social – et je peux prendre la foi chrétienne et toutes les autres religions du monde, disons, – quand on les examine en substance, ce qui en reste en fin de compte c'est le produit d'une communauté, de l'être-ensemble social et pas celui d'un combat les uns contre les autres. Bon, et maintenant bien entendu la question est comment, sous quelle forme, puis-je réaliser cela et quelle est le but de ma vie ? Et je peux dire, par exemple, que le but de ma vie ce n'est pas de bosser toute la jour-*

née à l'usine pour quelqu'un qui se la coule grassement douce ! C'est pas possible, ça ! Mon intelligence se révolte à cette idée. C'est seulement parce qu'il est le fils d'un type riche et bien engraisé qu'il a le droit d'apprendre plus, d'aller dans une meilleure école... » (Ouvrier spécialisé, Stanex, 22.04.1991).

Dans les trois entreprises où j'ai enquêté, beaucoup de salariés sont à cent lieues de devenir des hommes nouveaux dans l'économie de marché. Les changements radicaux de l'environnement aussi bien politique qu'économique, la perte de la sécurité de l'emploi et les nouvelles possibilités de consommation n'ont pas conduit à la simple adoption du modèle de vie ouest-allemand. Les stratégies des managers et des personnels est-allemands correspondent à des représentations morales et à des visées qui sont encore marquées par les expériences passées du socialisme réel ainsi que par la dureté et le radicalisme du processus de transformation. Le nouvel autoritarisme de certains dirigeants d'entreprises est-allemands, le pragmatisme de nombreux managers ouest-allemands, et le fait que beaucoup de membres des personnels tiennent fermement aux idéaux socialistes, mettent en jeu, dans les entreprises est-allemandes des intérêts opposés latents et guère encore articulés, qui vont, à n'en pas douter, marquer durement les conflits du travail dans les années à venir.

B. M., Prague

■ Note

1. J'emploie ici le terme de « *vision du monde* » dans le sens de Sabel (1982),

qui le conçoit comme le résultat du processus de socialisation qui donne aux êtres humains les espérances et les peurs qui imprègnent leurs attentes envers l'environnement social et leur code d'honneur

social. Ce sont ces espoirs et ces peurs ainsi que *la carte du monde social* qui pour chaque individu en résulte, qu'il appelle « *vision du monde* » (Sabel 1982 : 11).

■ Références bibliographiques

DARNTON R., 1991, *Der letzte Tanz auf der Mauer München*, Hanser Verlag.

ETZIONI A., 1988, *The Moral Dimension. Toward a New Economics*, New York, Free Press.

HIRSCHMAN A.O., 1984, *Engagement und Enttäuschung*, Frankfurt/M., Campus.

1989, *Entwicklung, Markt und Moral*, München, Hauser.

MÜLLER B., 1992, « De la compétition socialiste à la libre concurrence, la privatisation de trois entreprises VEB de Berlin-Est », *Allemagne d'aujourd'hui*, Nr. 121 Juil-Sept.

1993, « Le mur dans la tête. Les stéréotypes interallemands et les problèmes de transition dans trois anciennes entreprises du peuple à Berlin Est », *Les temps modernes*, 560, janvier.

1993, « Pouvoir et discipline, du monde du plan à celui du marché », *Cahiers internationaux de Sociologie*, Vol. XCV.
1997, « Culture, pouvoir et unification allemande dans l'entreprise », in Marc Abélès, Henri Pierre Jeudy, *Anthropologie du politique*, Paris, Gallimard.

ROTTENBURG R., 1991, « Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen. Zum Verhältnis vertraglicher und nichtvertraglicher Beziehungen in einem VEB », *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 20 Heft 4.

SABEL, C.F., 1982, *Work and Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.

SCOTT J., 1990, *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*, New Haven, Yale University Press.

VOSKAMP U., WITKE V., 1991, « Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinat in der ehemaligen DDR », *Berliner Journal für Soziologie* : 1.

■ ABSTRACT

From socialist workers to "new men" in market economy : world views and economic practices

The planned economy and its complex scheme of ideological and moral self-legitimation have been replaced by the market economy which claims to be « non ideological » while imposing its own model of values and behaviours. Wage earners must abandon their acquired behaviours and values and become « new men » in the market economy. This article examines how emotions and world views have marked the economic practices in three East Berlin firms during this first phase of upheavals from 1990 to 1993.

Keywords : Work. Ideology. Values. Power. German reunification.

■ ZUSAMMENFASSUNG

Vom sozialistischen Arbeiter zum "neuen Menschen" in der Marktwirtschaft : Weltanschauung und wirtschaftliche Praxis

Die Planwirtschaft mit ihrem komplexen Schema der ideologischen und moralischen Legitimation wurde abgelöst durch die Marktwirtschaft, die zwar den Anspruch erhob unideologisch zu sein, die aber gleichzeitig ihr eigenes Wertmodell und Verhaltensmuster vorgab. Die Beschäftigten sollten ihre erlernten Verhaltensweisen und Werte aufgeben und zu « neuen Menschen » in der Marktwirtschaft werden. Dieser Artikel untersucht, wie die Gefühle und Weltansichten in der ersten Phase der Umwälzungen von 1990 bis 1993 die wirtschaftliche Praxis in den drei Betrieben in Ostberlin prägte.

Stichwörter : Arbeit. Ideologie. Werte. Macht. Deutsche Vereinigung.