

**LES CADRES  
150 ANS  
APRÈS LE MANIFESTE COMMUNISTE**

*Gérard DUMÉNIL et Dominique LÉVY  
MODEM-CNRS et CEPREMAP-CNRS*

---

*Version: 10 mai 2005. Texte préparé pour la revue Humanisme et Entreprise.*

*Adresse : CEPREMAP-ENS, 48 bd Jourdan, 75014 Paris, France.  
Tél : 01 43 13 62 62, Fax : 01 43 13 62 59  
E-mail : dominique.levy@ens.fr, gerard.dumenil@u-paris10.fr  
Site Web : <http://www.jourdan.ens.fr/levy/>*

## RÉSUMÉ

### LES CADRES, 150 ANS APRÈS LE MANIFESTE COMMUNISTE

L'histoire n'a pas confirmé les thèses catastrophistes du *Manifeste*, publié il y a 150 ans par Marx et Engels. La condition ouvrière ne s'est pas détériorée, les crises ne sont pas devenues plus aiguës, les antagonismes de classes ne sont pas simplifiés. Cette étude reprend à son compte un autre aspect du *Manifeste*, décrivant l'émergence du capitalisme au sein de la société féodale. L'histoire se répète : le mode de production capitaliste donne naissance à une nouvelle société de classe dont les cadres constituent la nouvelle classe dirigeante. La société capitaliste contemporaine est une société hybride, en partie capitaliste et en partie cadriste, que nous nommons *capito-cadrisme*. Le rapport capitaliste est toujours dominant, et l'activité soumise à la maximisation du taux de profit. L'émergence du rapport cadriste est rythmée par la succession des grandes crises structurelles : crise de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, crise de 1929, crise commencée dans les années 1970. La première commanda la révolution de la gestion dans l'entreprise (et la constitution de la finance moderne) ; la seconde, la gestion de la situation macroéconomique ; la troisième, la cadrification des tâches de la finance (sous-jacente à la réaffirmation du pouvoir de la finance dans le néolibéralisme). La difficulté des cadres à acquérir leur autonomie est évidente dans l'histoire du capitalisme, où ils restent dépendants des propriétaires, et dans celle des pays socialistes, engagés sur une voie cadriste radicale, qui dégénéra dans des formes autoritaires inefficaces.

## ABSTRACT

### MANAGERS, OFFICIALS AND CADRES, 150 YEARS AFTER THE COMMUNIST MANIFESTO

History did not confirm the pessimistic views of the Communist Manifesto, published 150 years ago, concerning the future of capitalism. The conditions of workers did not deteriorate, crises did not become more acute, class contradictions did not evolve toward the antagonism between capitalists and workers. This study focuses on another aspect of the Manifesto concerning the emergence of capitalism from within feudalism. History repeats itself: capitalism ushers in a new class society with managers and cadres as a new ruling class. Present-days capitalism is a hybrid social formation, partly capitalist and partly managerialist: managerial capitalism. The logic of capitalism, with the maximizing of the profit rate, still prevails. The progression of the new managerial relations of production is punctuated by the occurrence of large structural crises: crisis of the late 19th century, great depression, and the crisis which began in the 1970s. The first depression sparked off the managerial revolution within firms (and the rise of modern finance); the second one fostered the control of the macroeconomy; and the third one, the transfer of the tasks of finance to business-staffs (which underlied the reassertion of the power of finance in contemporary capitalism, *neoliberalism* in the European sense of the term). The difficulty that the new class met in its drive toward autonomy is clearly evidenced by the history of capitalism, where it remains under the power of owners, as well as in the history of socialist countries, a radical road toward managerialism, which degenerated into inefficient authoritarian societies.

---

MOTS CLEFS : Manifeste, capitalisme, socialisme, rapports de production, classes, cadres, transition.

KEYWORDS : Manifesto, capitalism, socialism, cadres, managers, relations of production, classes, transition.

Nomenclature J.E.L. : P00.

## Introduction

Lorsqu'il y a 150 ans, Marx et Engels dressèrent dans le *Manifeste Communiste* leur fameux tableau de l'évolution du capitalisme, le contraste était saisissant entre leur vision du passé, du présent et de l'avenir. Au passé, était associée l'image de l'émergence des rapports de production capitalistes au sein du féodalisme. L'évolution des rapports sociaux était, dans l'ordre ancien, entravée par le carcan féodal ; la bourgeoisie, présentée comme une classe révolutionnaire, devait s'émanciper ; ce faisant, elle provoquait un développement sans précédent des forces productives. Au présent, la réalité de l'ordre bourgeois avait une toute autre physionomie. Le salaire était réduit au minimum, et le travail le plus simple, celui des femmes et des enfants, était substitué à celui des hommes ; les conditions de travail ne cessaient de se détériorer. La division de la société en classes se simplifiait en deux camps, ceux du capital et du travail. Tel un apprenti sorcier, la nouvelle classe dominante se montrait incapable de maîtriser les forces qu'elle avait mises en mouvement, d'où la répétition de crises toujours plus profondes. Quant à l'avenir, ces conditions ne laissaient planer aucun doute pour Marx et Engels : la révolte des opprimés ferait table rase de cette société capitaliste, dans une conflagration violente. A travers quelques périodes transitoires, le prolétariat victorieux instaurerait une société sans classes.

L'histoire n'a pas confirmé cette vision, et les révisionnistes, dont la figure emblématique fut Édouard Bernstein<sup>1</sup>, mirent très rapidement le doigt sur les premiers signes de la métamorphose du capitalisme. Ainsi naquit l'idée que le capitalisme se transformait de lui-même, s'adaptait aux problèmes qu'il rencontrait. Il ne s'agissait pas, pour les révisionnistes, d'attendre passivement que ces transformations produisent spontanément des effets favorables à la classe ouvrière, mais d'œuvrer dans cette direction. L'objectif restait identique à long terme : l'instauration d'une société sans classes. Seule la méthode différait, réformiste et non révolutionnaire.

La thèse qu'on veut soutenir ici est en rupture, aussi bien par rapport aux analyses de Marx et d'Engels que par rapport à celles des révisionnistes : en l'absence d'une révolution prolétarienne, le capitalisme se métamorphose sous nos yeux en *une autre société de classe*, dont la nouvelle classe dirigeante est celle des cadres (techniques, gestionnaires, administratifs et politiques). Nous appelons ce mode de production *cadrisme*, du nom de sa classe dominante. Comme les rapports capitalistes s'étaient développés au sein du féodalisme, les rapports cadristes se constituent progressivement à l'intérieur de la société capitaliste. Les sociétés contemporaines sont des formations sociales hybrides, en partie encore capitalistes et en partie déjà cadristes. Les rapports capitalistes sont toujours dominants, et les principaux mécanismes économiques sont guidés par la maximisation du taux de profit. Il existe *a priori* de nombreuses variantes de la transition de la société capitaliste vers la société cadriste. Si on se limite à l'histoire récente des pays capitalistes, on peut penser, par exemple, à une transition reposant sur des formes de socialisation soit plutôt étatiques, soit dans le prolongement d'institutions capitalistes privées comme les grands groupes et les institutions financières contemporaines.

Depuis plus d'un siècle, la dynamique historique du capitalisme est demeurée, dans son principe, assez proche de celle décrite par Marx dans *Le Capital*. Elle met en jeu les

---

1. E. Bernstein, *Socialisme théorique et socialdémocratie pratique* (1899), Paris : P.-V. Stock, Recherches sociales num. 1 (1903).

tendances des grandes variables comme le taux de profit, le nerf de l'activité capitaliste. Ses baisses commandèrent des crises structurelles, qui, si elles n'ont pas abouti à la disparition du système, gouvernèrent son évolution. Ces grands mouvements se combinèrent aux épisodes des luttes de classe. On peut identifier deux crises de ce type depuis un siècle, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. A ces deux crises liées à des épisodes de baisse du taux de profit, on peut ajouter la crise de 1929, dont les mécanismes furent spécifiques. Chacune de ces trois crises contribua à la métamorphose des rapports de production, entraînant le capitalisme vers une société postcapitaliste.

Cette relecture de l'histoire renoue avec des thèses qu'on peut qualifier de *managériales* selon la terminologie anglaise, un manager étant un cadre d'entreprise haut placé dans la hiérarchie. Ces thèses, qui se développèrent au début du siècle, étaient encore au goût du jour dans les années 1960, surtout aux États-Unis<sup>2</sup>. La remontée du néolibéralisme qui souligne les déterminants spécifiquement capitalistes du système, les pouvoirs des propriétaires, a fait passer de mode ces théories. La présente réaffirmation du pouvoir des propriétaires, incarné dans la *finance*, ne fait pourtant qu'infléchir le cours de l'histoire, qu'en modifier les modalités, mais ne la fait pas revenir en arrière.

On se propose ci-dessous de justifier brièvement cette argumentation<sup>3</sup>. La première section est un propos d'histoire de la pensée. Elle montre comment Marx rencontra les cadres dans son étude du capitalisme anglais au XIX<sup>e</sup> siècle, et comment ce problème se situe dans son œuvre. Les sections suivantes décrivent le développement de la logique cadriste à l'intérieur du capitalisme depuis un siècle, en privilégiant l'exemple de l'économie américaine. Y sont analysées les formes et les étapes de ce que nous appelons le *capitocadriste*, notre version du capitalisme managérial. Cette évolution fut scandée par les trois grandes crises, rappelées plus haut, qui fournissent la matière des trois sections suivantes. La dernière section est consacrée aux rapports entre cadriste et socialisme : à travers l'expérience des pays socialistes, et en relation avec le projet historique d'abolition des classes.

## 1 - Marx et les cadres

Marx a connu le développement des grandes sociétés par actions en Angleterre. Il en a perçu la modernité et l'enjeu pour l'avenir.

2. Pour la France, on peut citer par exemple le livre de François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris : Éditions du Seuil (1963). On y lit sur la quatrième de couverture : "L'entreprise est une communauté d'intérêts, impossible à confondre avec ses seuls propriétaires. [...] Dans l'entreprise, comme dans la république, il y a des gouvernants (les directeurs) et des gouvernés (le capital, le personnel)". Les références traditionnelles au managérialisme sont : A. Berle, G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Londres : Macmillan (1932) ; J. Burnham, *L'ère des organisateurs* (1941), Paris : Calmann-Lévy (1969) ; A.D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge : Harvard University Press (1977) ; J.K. Galbraith, *The New Industrial State*, Londres : Penguin Books (1969) ; T. Parsons, *Essays in Sociological Theory*, p. 323-355, Glencoe : The Free Press (1954) ; T. Veblen, *The Engineers and the Price System* (1921), New Brunswick : Transaction Books (1983).

3. On résume ici des thèses présentées dans divers travaux, notamment dans G. Duménil, D. Lévy, *Au-delà du capitalisme ?*, Paris : Presses Universitaires de France (1998). Voir également G. Duménil, *La position de classe des cadres et employés. La fonction capitaliste parcellaire*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble (1975).

Si la démarche très abstraite du livre I du *Capital* opposait la personne du capitaliste à celle du vendeur de la force de travail, le livre III prit en considération des formes beaucoup plus développées :

En général, les entreprises par actions que le crédit<sup>4</sup> a développées ont tendance à séparer de plus en plus la fonction du travail administratif [*la gestion, D.L.*] de la propriété du capital, qu'il soit emprunté ou non ; [...] D'une part, le simple propriétaire de capital, le capitaliste financier, s'oppose au capitaliste actif et le capital financier lui-même, avec l'extension du crédit, revêt un caractère social concentré dans les banques qui lui prêtent désormais au lieu et place de ses propriétaires immédiats ; d'autre part, le simple directeur qui n'est à aucun titre possesseur du capital, ni comme emprunteur, ni autrement, remplit toutes les fonctions effectives que nécessite le capital actif en tant que tel ; il s'ensuit que seul le fonctionnaire [*celui qui exécute les fonctions, D.L.*] demeure, le capitaliste disparaît du procès de production comme superflu<sup>5</sup>.

Le cadre dont il est ici question est un directeur, véritable substitut du propriétaire à l'intérieur de l'entreprise. Dans d'autres parties de son œuvre, Marx décrit d'autres salariés, tels les employés de commerce, comme occupés à des tâches *improductives* dans sa terminologie, les distinguant par là des ouvriers. Marx demeura très strict dans sa distinction entre les travailleurs productifs et les salariés en charge de certaines tâches comme le commerce ou la comptabilité, etc. Il voyait dans le salaire de ce personnel de gestion, au sens large du terme, un prélèvement sur le profit (un *frais*). Ces tâches ne créent pas de valeur selon la théorie de la valeur-travail, elles assurent la rotation du capital, donc contribuent à la maximisation du taux de profit (elles augmentent le profit qu'on peut réaliser sur la base d'une avance donnée). Ces analyses réunissaient implicitement cadres et employés dans une catégorie commune.

Marx était également pénétré du rôle du *savoir*, de l'expertise, dans l'entreprise moderne. Il y voit un processus de *dépossession* des travailleurs, transféré vers ce qu'il appelle ici *le capital* (au sein de l'atelier dans l'extrait suivant) :

Les connaissances, l'intelligence et la volonté que le paysan et l'artisan indépendants déploient, sur une petite échelle, [...] ne sont désormais requises que pour l'ensemble de l'atelier. Les puissances intellectuelles de la production se développent d'un seul côté parce qu'elles disparaissent sur tous les autres. Ce que les ouvriers parcellaires perdent se concentre en face d'eux dans le capital. [...] Cette scission commence à poindre dans la coopération simple, où le capitaliste représente vis-à-vis du travailleur isolé l'unité et la volonté du travailleur collectif ; elle se développe dans la manufacture, qui mutile le travailleur au point de le réduire à une parcelle de lui-même ; elle s'achève enfin dans la grande industrie, qui fait de la science une force productive indépendante du travail et l'enrôle au service du capital<sup>6</sup>.

Il est facile d'identifier derrière ces phrases l'action des cadres, notamment des ingénieurs, distincts des capitalistes.

4. Marx regroupe actions, obligations et autres crédits (principalement bancaires) sous la rubrique du capital de prêt. Le terme *crédit* désigne ici le système monétaire et financier.

5. K. Marx, *Le Capital*, Livre III (1894), Paris : Éditions sociales, tome 2 (1967), ch. XXIII, p. 52-53.

6. K. Marx, *Le Capital*, Livre I (1867), Paris : Éditions sociales, tome 2 (1967), ch. XIV, p. 50.

Si l'on combine ces divers types d'analyses, la substitution du cadre salarié au propriétaire dans la conduite des affaires et la concentration du savoir dans les organes techniques de direction, désormais cadristes, on est très proche des rapports de production du capitalisme contemporain.

Partant de ce constat d'une remarquable lucidité pour l'époque (Marx anticipait sur les théories managériales), on est en droit de s'interroger sur la compatibilité entre ces vues et la conception du socialisme de Marx. Il répondit, lui-même, en partie à cette question, en décrivant les sociétés anonymes comme des préfigurations des entreprises socialistes :

Ce système de crédit qui constitue la base principale de la transformation progressive des entreprises capitalistes privées en sociétés capitalistes par actions offre également le moyen d'une extension progressive des entreprises coopératives à une échelle plus ou moins nationale. Il faut considérer les entreprises capitalistes par actions et, au même titre, les usines coopératives comme des formes de transition du mode capitaliste de production au mode collectiviste, avec cette différence que, dans les premières, la contradiction est résolue négativement et dans les secondes positivement<sup>7</sup>.

Pourtant la question de la direction des entreprises dans une société socialiste et celle de la *dépossession*, évoquée plus haut, n'étaient pas véritablement traitées dans ces analyses du *Capital*. Ces questions se posaient doublement : d'abord au sein du travailleur collectif, dont l'activité est productive, ensuite du point de vue des activités d'organisation et de gestion en général, au-delà de l'atelier. La division hiérarchique du travail entre toutes ces tâches était peut-être encore relativement aisément réversible du vivant de Marx, et on pouvait espérer que la division du travail prendrait, dans le socialisme, la forme d'une simple division technique. Mais les choses ont été désormais poussées si loin dans ce sens, dans le capitalisme contemporain, qu'une véritable division sociale est apparue et que le dépassement de cet ordre cadriste prend la dimension d'une tâche historique considérable.

Marx fut de nouveau confronté à ce problème de l'encadrement dans son étude de la *Commune de Paris*<sup>8</sup>, ce qui nous donne une idée de la manière dont il concevait le rapport entre cadres et encadrés. Mais il s'agissait alors essentiellement des cadres politiques, administratifs et judiciaires. Il décrit alors les conditions d'une démocratie très directe, caractérisée par l'élection des responsables, leur révocabilité, le caractère obligatoire de leur mandat et leur salaire ouvrier.

Si Marx perçut bien le problème posé par les cadres vis-à-vis de son analyse des rapports de production capitaliste et de sa vision de l'histoire, donc de l'abolition des classes, il ne poussa jamais ces analyses jusqu'à leur terme en ce qui concerne la construction du socialisme.

---

7. K. Marx, *Le Capital*, Livre III, tome 2, *op. cit.* note 4, ch. XXVII, p. 106.

8. K. Marx, *La guerre civile en France, 1871. Adresse du conseil général de l'Association Internationale des Travailleurs* (1871), Paris : Editions sociales (1963).

## 2 - Finance et cadres d'entreprise

L'évolution du capitalisme depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, nous permet d'aller plus loin dans notre analyse de la progression sociale des cadres. On peut distinguer dans le développement des rapports cadristes au sein du capitalisme, trois étapes, consécutives aux trois grandes crises du siècle : crise de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, crise de 1929 et crise de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. On va les considérer tour à tour, et cette section est consacrée à la première. C'est aux États-Unis, au tournant du XIX<sup>e</sup> siècle et du XX<sup>e</sup> que la transformation du capitalisme que Marx avait décelée en Angleterre, prit réellement son essor.

Les données disponibles pour les États-Unis indiquent que la période qui s'étend de la fin de la guerre de Sécession, en 1865, à la fin du siècle, posséda les caractères décrits au Livre III du *Capital* comme typique de la dynamique du capitalisme<sup>9</sup>. La productivité du travail croissait relativement lentement, requérant de très forts investissements en capital fixe<sup>10</sup>. En d'autres termes, cette progression impliquait une mécanisation coûteuse, se traduisant par la hausse rapide du rapport capital-travail. Le salaire réel augmentait, mais également lentement. Le poids de cette mécanisation était tel que la productivité du capital (le rapport de la production au capital fixe) diminuait. Corrélativement, le taux de profit baissait.

Cette tendance défavorable pour les entreprises, combinée à la croissance de la taille des unités de production requise par la nouvelle technique, provoqua une véritable crise de la concurrence<sup>11</sup>. Les entreprises tentèrent de sauvegarder leur position en passant des accords tendant à les protéger des rigueurs de la concurrence. Ce fut la grande époque des cartels et des trusts. L'économie devait, de plus, faire face à une politique déflationniste visant à corriger la dérive du niveau général des prix pendant la guerre de Sécession et permettre le retour à la convertibilité suspendue. Les années 1870 furent marquées par une dépression profonde. Un boom très soudain se produisit en 1880, à la suite du retour à la convertibilité et à l'afflux des capitaux, mais l'économie américaine entra dans une autre crise grave au cours des années 1890.

C'est dans le contexte de cette crise des années 1890 que s'opéra la formidable vague de fusions de la fin du siècle. Le système industriel et financier américain changea de visage. Il y eut quelque chose de paradoxal dans ce mouvement, car les ententes entre les firmes avaient suscité un renforcement de la lutte *antitrust* (le Sherman Act de 1890 avait donné une dimension fédérale à ce dispositif)<sup>12</sup>. En fait, la loi interdit les accords entre des firmes autonomes (comme dans les *pools* où les profits de firmes séparées étaient mis en commun), mais elle encouragea les fusions véritables, qui étaient seules autorisées. Cette législation fut mise en place *en même temps* que celles permettant la constitution des *holdings*<sup>13</sup> !

---

9. G. Duménil, D. Lévy, *La dynamique du capital. Un siècle d'économie américaine*, Paris : Presses Universitaires de France (1996), Quatrième partie.

10. Ces jugements concernant les rythmes rapides ou lents renvoient à des comparaisons avec les tendances séculaires.

11. G. Duménil, M. Glick, D. Lévy, "The History of Competition Policy as Economic History", *The Antitrust Bulletin*, XLII (1997), p. 373-416.

12. H.B. Thorelli, *The Federal Antitrust Policy. Organization of an American Tradition*, Baltimore : Johns Hopkins Press (1955).

13. W.G. Roy, *Socializing Capital: The Rise of the Large Industrial Corporation in America*, Princeton : Princeton University Press (1996).

La crise des années 1890 fut sévère, le taux de chômage atteignant 25% de la population active, mais le système connut une profonde métamorphose, confirmant et prolongeant les évolutions que Marx avait détectées un peu plus tôt en Angleterre. Ses principaux aspects furent les suivants :

1. L'organisation des nouvelles sociétés par actions consacra la séparation de la propriété et de la gestion. La propriété devint l'apanage de la *finance*, et la gestion, celui des cadres et employés. Apparut ainsi la grande entreprise au sens moderne du terme, possédant une multiplicité d'unités de production, et gérée par une vaste hiérarchie de cadres secondés par des employés. Il existe aux États-Unis une double terminologie pour rendre compte de ces événements. On parle de *corporate revolution* à propos de la formation des grandes sociétés (*corporations*), et de *managerial revolution* à propos des nouvelles formes cadristes de gestion.
2. Cette transformation correspondit à la naissance de la grande finance moderne liée au système productif proprement dit (jusqu'alors la finance s'était développée grâce au financement des dépenses publiques). Les financiers, les Morgan et Rockefeller, prirent le contrôle de l'industrie.

Cette évolution allait rapidement déboucher sur les nouvelles formes d'organisation du travail, fréquemment décrites comme tayloristes et fordistes. Elles marquaient cette irruption dans la production d'un savoir d'un nouveau type, porté par une couche sociale particulière. Cette évolution amenait à un nouveau degré de développement le processus de dépossession des travailleurs de leur initiative et de la maîtrise du procès de travail, ces tâches étant désormais transférées à des cadres et employés. Cette époque fut celle de la gestion scientifique, de la rationalisation.

D'un certain point de vue, le nouveau dispositif mis en place au début du siècle dans le système productif, fit merveille. Les cadres et employés de la grande entreprise furent à l'origine d'une formidable métamorphose de la technique et de l'organisation. Les économies réalisées sur les coûts et les investissements transformèrent radicalement les caractères du changement technique. De nouveaux progrès de la productivité du travail furent obtenus au prix d'avances additionnelles de capital fixe bien moindres que précédemment. La chaîne de montage fournit une excellente illustration de ce processus. Sous les dehors d'une mécanisation extrême, elle n'entraîna pas d'accroissement extraordinaire du rapport capital-travail, car le capital s'y trouvait utilisé de manière continue et intensive, et elle consommait le travail avec une voracité sans précédent. Il en résulta une inversion de la tendance de la productivité du capital. Alors que la production exigeait toujours davantage de capital fixe dans les décennies précédentes, elle en requit relativement de moins en moins. L'effet fut immédiat sur le taux de profit qui, lui aussi, inversa sa tendance, se mettant à *augmenter*. Ces résultats permirent une certaine hausse du taux de croissance du salaire réel.

La dépression des années 1930 et la Seconde Guerre mondiale contribuèrent à la généralisation de la nouvelle organisation à l'ensemble du système productif. Dans chaque branche, le secteur traditionnel tendit à être éliminé. Par ailleurs, la nouvelle organisation progressa d'une branche à l'autre. Partie, dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, des transports et communications, elle s'était étendue à l'industrie. Elle gagna ensuite le commerce et les services. Partout l'effet fut le même : une formidable économie sur le capital, qu'il s'agisse des machines, des stocks ou de la trésorerie. Cette évolution de la technique, couplée aux nouvelles politiques qu'on va examiner à la prochaine section, produisit les conditions favorables de la période postérieure à la Seconde Guerre mondiale.



Il faut voir dans les changements de la propriété et de la gestion plus que simples changements institutionnels. Ils traduisent, dans le langage de Marx, de véritables transformations des *rapports de production*. La propriété des financiers n'est plus de même nature que celle des propriétaires gestionnaires des firmes individuelles ou familiales. La distance entre le possesseur et l'objet possédé s'est considérablement accrue ; la propriété a pris un caractère collectif, du fait de la multiplicité des porteurs d'actions ; le propriétaire s'est placé *en amont* en quelque sorte de l'entreprise, dans une position spécifique d'arbitre, à partir de comparaisons entre les performances des différentes firmes et états-majors de gestion.

Mais la notion de *rapports de production* de Marx est directement liée à celle de *classe*. A une configuration des rapports de production correspond une structure de classe, comme dans le féodalisme ou le capitalisme. Cet écho de la métamorphose des rapports de production est tout à fait évident dans les processus qui nous occupent : cette époque vit l'émergence des nouvelles classes moyennes de cadres et d'employés des entreprises, qui allaient progressivement venir se combiner aux salariés du secteur public. Les révisionnistes avaient reproché à Marx d'avoir prédit l'élimination rapide des classes moyennes de petits propriétaires. Cet argument n'était pas dénué de fondement, mais le véritable mauvais tour que l'histoire sociale joua aux auteurs du *Manifeste* fut la montée de ces *nouvelles* classes moyennes, remettant fondamentalement en question la thèse de la simplification de la structure de classe en deux grandes classes antagoniques.

Nous parlons délibérément ici de *nouvelles classes* et non de disparition des classes au profit d'un quelconque continuum qui renverrait à de simples *couches*. Qu'il s'agisse de revenu ou de position sociale en général, le statut des cadres est à la fois distinct de celui des capitalistes et de celui des travailleurs productifs<sup>14</sup>. Les revenus des cadres et employés gestionnaires viennent en déduction du profit. Des différences existent également entre cadres et employés. Le transfert des tâches de gestion vers des personnels salariés s'est en effet accompagné d'une polarisation entre tâches de conception et d'initiative, d'une part, et exécution, d'autre part. C'est pourquoi ces personnels sont désignés par une expression duale : cadres *et* employés. Ces différences de statut sont apparentes dans les pratiques sociales, notamment dans les luttes, qu'il s'agisse de revendications salariales ou de pressions politiques plus générales. Sur le plan idéologique et en matière culturelle, l'importance sociale des cadres est désormais considérable, en dépit de leur soumission aux règles de gestion capitalistes. Parlant de culture ou de mode de vie, il serait souvent plus juste de dire *cadriste* que *bourgeois*. Ce dernier terme en vient à désigner des comportements traditionnels ou rétrogrades, par opposition à la modernité cadriste.

Vues du point de vue strict des rapports capitalistes, la position de classe des cadres et employés est ambiguë. Un cadre exécute certaines fonctions capitalistes de conception, d'organisation et de discipline dans l'entreprise, ce qui le rapproche du propriétaire. C'est par ailleurs un salarié du capital, qui contribue au fonctionnement de la firme selon le critère de maximisation du taux de profit qui lui est imposé<sup>15</sup>. Il partage, à ce titre, la condition des autres salariés. En dépit de sa position subalterne, il en va de même d'un employé.

---

14. E. Olin Wright, *Class Counts. Comparative Studies in Class Analysis*, Cambridge : Cambridge University Press (1997) ; A. Bihr, *Entre bourgeoisie et prolétariat. L'encadrement capitaliste*, Paris : L'Harmattan (1989).

15. Un ingénieur de production fait même partie de ce que Marx appelait le travailleur collectif.

La complexité de la structure de classe du capitalisme contemporain tient en fait à la superposition des deux logiques de fonctionnement, celle, traditionnelle, du capitalisme, et la nouvelle, proprement cadriste :

1. La propriété capitaliste des moyens de production commande l'opposition de classe typique entre capitalistes et prolétaires.
2. Le rapport cadriste se matérialise dans une opposition d'une autre nature, entre cadres et encadrés. Par ce dernier terme, nous entendons les employés et les ouvriers.

Partant d'une position ambiguë du point de vue du rapport strictement capitaliste, l'affirmation du rapport cadriste pousse les cadres vers la classe dominante et les employés vers la classe dominée. Dans le capito-cadrisme contemporain, la parenté qui unit cadres et employés ne disparaît pas complètement. La fusion entre employés et ouvriers n'est pas pleinement réalisée. La terminologie anglaise, *white collar* et *blue collar*, souligne la survivance des signes extérieurs de ces distinctions au sein de groupes dont les conditions de vie convergent pourtant.

La coexistence de ces deux classes, capitaliste et cadriste, pose des problèmes considérables. Il existe dans le capito-cadrisme contemporain une *interface* entre la propriété et la gestion. C'est l'univers des conseils d'administration où des propriétaires s'impliquent encore dans des tâches de gestion, et des gestionnaires de haut rang détiennent également certaines fractions du capital. Mais la relation entre gestionnaires et actionnaires s'institutionnalise également par d'autres mécanismes.

### 3 - L'intervention étatique et les cadres publics

La crise de 1929, la dépression qui s'en suivit et la Seconde Guerre mondiale créèrent les conditions d'une nouvelle transformation des rapports de production, complémentaire de la précédente. Alors que la première révolution de la gestion touchait au fonctionnement des entreprises, la nouvelle transformation eut pour champ des processus plus généraux, affectant l'économie et la société dans leur ensemble. Encore une fois, les cadres furent au centre de cette évolution, mais il s'agissait, cette fois, des cadres du secteur public.

Depuis longtemps déjà l'activité des salariés du secteur public avait profondément affecté la marche de l'économie. C'était vrai de l'enseignement, de la santé, de l'équipement, du droit, etc. Mais nous faisons ici référence à un interventionnisme plus direct, ayant trait aux politiques économiques. Pour le montrer, nous reprendrons le fil de l'évolution introduite à la section précédente.

L'aspect négatif de la formidable vague de progrès technique du début du siècle, qu'on a décrite, fut que ces transformations technico-organisationnelles n'affectèrent qu'une partie du système productif, le secteur des grandes entreprises soutenues par la finance, celui où s'opérait la révolution de la gestion. L'évolution de la législation n'avait pu entraver ces avancées du secteur nouveau, mais les petites entreprises avaient cependant bénéficié de certaines protections permettant leur survie. Pendant les années 1920, une très forte hétérogénéité existait dans le système productif. Ce phénomène fut très apparent, par exemple, pour l'industrie automobile. Alors que les nouvelles grandes firmes se développaient à vive

allure, un ensemble d'entreprises, souvent formées d'un seul atelier et de quelques bureaux, poursuivaient leur activité selon des méthodes traditionnelles. La concurrence, puis la hausse des salaires, les condamnaient pourtant à plus ou moins brève échéance.

La finance triomphait. Pendant les années 1920, le crédit et la quantité de monnaie explosèrent<sup>16</sup>, et les institutions financières, articulées au marché boursier, connurent une prospérité sans précédent. Une banque centrale, la Réserve fédérale, avait été créée en 1913, mais elle était encore gérée selon les principes favoris de la finance : stabilité des prix et stabilité du système financier.

Lorsqu'une récession se produisit en 1929, le terrain était miné par l'existence d'un large secteur du système productif obsolète et un édifice financier fragile. La crise de 1929 peut ainsi être caractérisée comme la crise *de la sortie de crise de la fin du siècle*, car elle prit sa source dans des effets seconds des transformations qui avaient permis le rétablissement de la situation.

La finance entra en action comme lors des crises précédentes : elle réagit promptement à la chute des cours boursiers en baissant les taux d'intérêt, et elle tenta d'assainir le système financier. La production continuait à s'effondrer, mais sur ce plan la finance s'en tint largement à son traditionnel *laisser-faire*. Il fallut attendre 1933, pour que l'énormité de la chute déstabilise le pouvoir financier, précipitant les banquiers dans l'antichambre de Roosevelt à peine élu.

Pendant les années 1920, les conceptions managériales avaient fait leur chemin, même dans le secteur public. Certaines municipalités confrontées à des catastrophes avaient fait appel à des cadres gestionnaires du secteur privé. Une volonté de rationalisation des finances publiques s'était affirmée. Une certaine émotion s'était fait jour dans le secteur privé concernant la prééminence des managers sur les propriétaires, mais moins pour prôner un retour en arrière, que pour exalter la vertu des gestionnaires.

C'est dans ce contexte d'un managérialisme montant, que le *New Deal* recourut à des procédures radicales d'organisation, dans lesquelles les cadres du secteur public devaient jouer un rôle important. Le secteur financier fut fermé ; les banques furent soumises à examen, et seules les plus saines purent reprendre leur activité dans un cadre institutionnel profondément remanié (réglementé et assuré). Dans la *National Recovery Administration*, le système productif fut organisé en 12 ensembles, où siégeaient propriétaires et managers, représentants des syndicats et cadres de l'administration, afin de fixer les quantités produites et des prix et salaires minimaux. Les responsables de ces initiatives furent qualifiés de *planificateurs*. Jamais avant 1937, le déficit budgétaire ne fut accepté comme un remède, en dépit de la mise en œuvre de grands travaux sous initiative gouvernementale<sup>17</sup>. Ce vaste dispositif faisait écho à celui utilisé pendant la Première Guerre mondiale, et il trouva son prolongement dans l'organisation administrative de l'économie pendant la Seconde Guerre mondiale<sup>18</sup>.

Cette poussée formidable d'un cadrisme central fut bien ressentie en tant que telle. Après la Seconde Guerre mondiale, elle fit l'objet d'une grande controverse<sup>19</sup>. C'est dans

16. G. Duménil, D. Lévy, *La dynamique du capital*, op. cit. note 8, ch. 22.

17. C'est à l'occasion de la récession de 1937, que Roosevelt se serait laissé convaincre de l'utilité du déficit budgétaire en tant que tel (H. Stein, *The Fiscal Revolution in America*, Chicago : The University of Chicago Press (1969)).

18. Notamment la prise en charge des deux tiers de l'investissement par l'État.

19. F.A. Hayek, *The Road to Serfdom* (1944), Chicago : The University of Chicago Press (1980).

ces conditions que la pensée de Keynes, tenu à l'écart pendant le *New Deal*, obtint une reconnaissance officielle<sup>20</sup>.

Comment rendre compte de cette victoire finale de l'analyse de Keynes ? Dans ce bras de fer entre la propriété privée des moyens de production et l'interventionnisme étatique, la pensée keynésienne définit un compromis très subtil, assignant à chacun ses tâches et ses droits. Le keynésianisme limitait les prérogatives de la finance, tout en s'écartant du réformisme des planificateurs.

La pensée macroéconomique keynésienne fait la différence entre deux types de phénomènes : (1) l'activité des entreprises et celle de la finance pour autant qu'elles touchent aux arbitrages entre divers investissements, entre entreprises, entre branches ; (2) la détermination du niveau général de la demande, donc de l'activité et de l'emploi. Keynes reconnut implicitement l'efficacité du premier type de mécanismes dans le capitalisme. Il n'était pas question de se substituer aux gestionnaires privés et de supprimer les mécanismes de marché dans ces domaines. A l'inverse, il n'existait pas selon Keynes de mécanisme privés susceptibles de garantir un niveau satisfaisant d'utilisation des ressources, capital et travail. C'était à l'État de prendre ces tâches en main. L'outil fondamental était la politique monétaire réglant les masses de crédit ; si le système bancaire était en crise, l'État devait le soutenir, comme prêteur en dernier ressort ; si les agents privés ne répondaient pas à la mise à disposition de ces crédits ou ne le faisaient pas assez promptement, l'État devait se substituer à eux comme emprunteur en dernier ressort par ses déficits budgétaires. Cette vision des choses était d'une remarquable lucidité.

Ce compromis keynésien n'en affectait pas moins certains attributs de la propriété capitaliste et certaines règles de fonctionnement du système — et c'est pourquoi il fut toujours combattu par une fraction des classes dirigeantes :

1. D'une manière générale, la finance voit dans le contrôle du crédit, une de ses prérogatives majeures, et estime qu'elle est capable d'éviter les crises financières, de sa propre initiative. La soumettre à un dispositif institutionnel public représentait, pour elle, un empiétement intolérable. La raison en est simple : le crédit, c'est potentiellement le capital. Le système bancaire crée la monnaie, qui finance l'activité comme tout autre capital préalablement accumulé. Cette création ne requiert pas d'épargne préalable. Son volume est difficilement séparable de ses directions vers telle ou telle activité ou entreprise. La finance tire ses profits du crédit, mais l'excès de cette activité peut provoquer l'inflation qui dévalorise les prêts déjà réalisés (et symétriquement, la déflation revalorise ces prêts). Ces variations de prix opèrent certains transferts patrimoniaux entre les emprunteurs et les prêteurs. L'inflation est insupportable pour la finance. Comment laisser ce contrôle entre les mains de fonctionnaires soumis à des pressions politiques (visant la réduction du chômage, la préservation des systèmes de couverture ou la législation sociale), autres que celles de la finance ?

2. Les objectifs de la politique macroéconomique demandent à être précisés. Keynes n'avait pas caché ses préoccupations : d'abord garantir le plein emploi. Mais un volant suffisant de chômage est un régulateur essentiel de la dynamique du salaire dans le capitalisme, auquel la finance n'est pas prête à renoncer. Les intérêts divergents sont ici en jeu, ceux des prêteurs, des entreprises non financières et des salariés.

20. G. Duménil, D. Lévy, "Pre-Keynesian Themes at Brookings", in L. Pasinetti, B. Schefold (éds.), *The Impact of Keynes on Economics in the 20th Century*, Aldershot : Edward Elgar, 1999, p. 182-201.

Métamorphoser à ce point les règles de fonctionnement du capitalisme, c'était déjà le porter au-delà de lui-même. Garantir l'emploi, c'était toucher aux règles du salariat. Le premier pas étant fait avec le compromis keynésien, le système pouvait continuer à dériver. C'est ce qu'il fit, d'ailleurs, dans un keynésianisme élargi qui dépassait la pensée de Keynes lui-même, renouant avec la composante réformiste du mouvement socialiste. Ainsi virent le jour les systèmes de couverture sociale, et même les interventions administratives directes dans le contrôle de certaines entreprises ou branches, dans la conduite du progrès technique, etc.

Dans l'entreprise privée elle-même les cadres avaient acquis une assez large autonomie. Dans le secteur public, ils s'étaient insinués dans les rouages de la logique capitaliste, par des politiques, voire, dans certains pays, par des nationalisations, au point de justifier des expressions comme celle d'*économie mixte*.

## 4 - Les cadres dans le nouvel ordre néolibéral

C'est encore une fois une crise structurelle qui déstabilisa les rapports de force et les institutions correspondantes, acquises dans les premières décennies de l'après-guerre. Ce fut l'œuvre de la crise commencée dans les années 1970.

La crise de la fin du XX<sup>e</sup> siècle ne peut se comprendre que dans la continuité des crises et sorties de crise précédentes. Une fois que le vaste processus de rationalisation, lié à la révolution de la gestion, eut produit ses effets, le cours du changement technique retrouva ses caractères anciens, ceux que Marx avait décrits dans le *Capital*: les progrès de la productivité étaient payés par la mise en place de coûteuses installations. Ce fut le cas, aux États-Unis, au milieu des années 1960, et avec certains décalages en Europe et au Japon. Ce nouveau profil du changement technique fut en partie caché pendant près d'une dizaine d'années par des politiques keynésiennes ambitieuses de soutien de l'activité et par les transferts de revenus résultant de l'inflation<sup>21</sup>. Lorsque la crise s'affirma, l'accumulation et la croissance se trouvèrent fortement ralentis, de même que les rythmes du changement technique. Il fut rapidement mis un frein à la progression du coût salarial. Lorsque le taux de profit commença à montrer certains signes de rétablissement au cours des années 1980, tous les bénéfices de ce mouvement furent transférés au secteur financier du fait de la hausse des taux d'intérêt réels, en annulant les bienfaits potentiels.

La finance n'avait jamais toléré le carcan qui lui avait été imposé après la Seconde Guerre mondiale. Dès les années 1960, elle créa les conditions de son futur retour à l'hégémonie, en développant ses activités sur le plan mondial, hors des réglementations nationales,

---

21. Dans l'évolution de la productivité du capital et du taux de profit, il faut distinguer deux composantes, l'une, dite de court terme, reflète les fluctuations du taux d'utilisation des capacités de production, l'autre, dite de long terme, suit les transformations plus fondamentales de la technique. Cette dernière tendance finit par s'imposer. En soutenant l'activité, les politiques de demande provoquèrent ce que nous appelons *le sursis keynésien*, mais elles ne remédiaient pas aux nouveaux caractères du changement technique. Concernant l'inflation, les taux d'intérêt réels négatifs des années 1970 furent à l'origine d'importants transferts vers les agents emprunteurs, notamment les entreprises non financières.

dans le système des eurodollars. Ces avancées vinrent à la rencontre du mouvement d'internationalisation du capital, qui créait un besoin de mobilité internationale des fonds pour les firmes multinationales. Les institutions de *Bretton Woods* (le FMI, la Banque Mondiale) auraient pu être adaptées à cette fin, selon des voies différentes de celles du néolibéralisme. Cependant, un certain nombre de facteurs se conjuguèrent pour induire un autre cours des événements : crise du dollar, crise économique, emballement de l'inflation, faiblesse du mouvement ouvrier, etc.

Le changement de cap fut radical. L'élément le plus spectaculaire fut la nouvelle politique monétaire mise en œuvre en 1979, sacrifiant l'emploi à la stabilité des prix, qui allait se traduire par la hausse des taux d'intérêt réels en 1980. Mais il se combina à la libre fluctuation des changes, aux dérèglementations financières, à l'encouragement des activités financières et des fusions (préalablement combattues par les politiques antitrusts). Il est inutile de rappeler, pour la France, le renforcement éphémère des politiques keynésiennes et des nationalisations, suivant l'arrivée de la gauche au pouvoir, brutalement suivi du retour à l'orthodoxie, dicté par la finance. Le chômage et l'exclusion consécutifs à la crise s'en trouvèrent perpétués de manière dramatique, mais la finance reprit le gouvernail, réimposa ses critères : la maximisation du taux de profit, la rémunération des propriétaires, la protection de la valeur nominale des engagements par la stabilité des prix<sup>22</sup>. Une grande offensive fut menée contre l'État et les systèmes de couverture sociale, avec plus ou moins de succès.

Ce triomphe du néolibéralisme avait accompli une tâche historique majeure, le recentrage des objectifs du système économique et social sur les critères du capital, que ne viendraient plus tempérer d'autres préoccupations. Les cadres des entreprises, comme ceux des organisations publiques, étaient mis au pas. Il ne faut pourtant pas se méprendre sur la signification de cette reprise de contrôle. Les cadres apparaissaient toujours plus nécessaires au fonctionnement du système :

1. Il fallait les engager vers une nouvelle révolution de la gestion, qui semble d'ailleurs se mettre actuellement en marche (liée à l'information). C'était la condition de la restauration de la rentabilité du capital. Mais leurs efforts devaient être autoritairement recentrés vers cet objectif (notamment en fixant des normes de rentabilité) et en écartant les autres critères.
2. Il ne s'agissait pas de détruire l'acquis du contrôle macroéconomique, une conquête d'une autre catégorie d'experts, mais, ici encore, de le recentrer sur certains objectifs : prioritairement, la stabilité des prix. C'est le sens, par exemple, de la prétendue indépendance des banques centrales, passant du contrôle de l'État du compromis keynésien, à celui de la finance.
3. La finance elle-même, dont le fonctionnement atteignait un degré supérieur de sophistication, s'engageait dans un nouveau processus de cadrification, car toutes les tâches qu'on a évoquées sont affaires de spécialistes.

Il ne faut pas voir dans la victoire du néolibéralisme un recul du rôle des cadres. À l'inverse, on peut sans doute parler d'une *nouvelle révolution de la gestion*, dont les cadres sont toujours les agents. C'est à un nouvel équilibre des pouvoirs que renvoie le

---

22. Il faut bien prendre la mesure de ces phénomènes. Ce rétablissement des intérêts de la finance, au sens le plus étroit du terme, fut très spectaculaire (G. Duménil, D. Lévy, "Coûts et avantages du néolibéralisme. Une analyse de classe", in G. Duménil, D. Lévy (éds.), *Le triangle infernal. Crise, mondialisation, financiarisation*, Paris : Presses Universitaires de France, 1999, p. 205-225).

néolibéralisme, de refinalisation des objectifs des entreprises, de perte d'autonomie des cadres. Plus précisément, on peut parler d'une modification des alliances ou compromis sociaux. Le compromis keynésien unissait les cadres (notamment ceux du secteur public) aux autres salariés, tout en respectant dans une large mesure les bases de l'activité de la finance, autres que le contrôle macroéconomique. Lui succède, dans le néolibéralisme, une nouvelle configuration sociale où le pouvoir de la finance s'appuie sur une alliance avec les cadres les plus élevés dans la hiérarchie (notamment ceux de la finance) et sur le soutien des prêteurs (rentiers, retraités là où les fonds de pension sont développés).

## 5 - Socialisme et cadrisme

L'analyse qu'on a présentée de plus d'un siècle de capitalisme souligne le rôle primordial des cadres dans cette évolution, trop souvent négligé. Forçant un peu le trait, on peut soutenir que les cadres portèrent le capitalisme au-delà du procès que Marx et Engels en avaient fait dans le *Manifeste*. Ils furent à l'origine d'une révolution technique et organisationnelle, commencée au début du siècle, qui contribua largement à une issue réformiste, faite de compromis et de tensions sociales. Face à la dépression des années 1930, ils forgèrent les outils d'une autre technique, d'une autre organisation, celle du contrôle macroéconomique. Ils sont sans doute en voie de produire une nouvelle révolution technique et gestionnaire, qui évoque celle du début du siècle. Tous ces progrès sont utilisables à diverses fins, davantage de profits ou davantage de salaires, une protection du patrimoine capitaliste ou celle de l'emploi. C'est affaire de luttes et de pouvoir.

On ne saurait pourtant laisser ici de côté une grande expérience cadriste, tout à fait particulière, celle de la construction des pays socialistes, qui pèse rétrospectivement d'un poids considérable. Nous l'analysons comme *une tentative de passage radical vers une société cadriste*, en rupture brutale avec l'ordre capitaliste. Elle se développa sous le couvert de l'abolition des classes, de l'émancipation du prolétariat.

Dans le projet socialiste originel, coexistaient deux éléments : (1) une nouvelle organisation de la production permettant le dépassement des limites du capitalisme, de ce qu'on appelait, "l'anarchie capitaliste" ; (2) l'abolition des classes. Dans la volonté d'organisation, il y a une composante cadriste majeure. Elle s'oppose au projet d'émancipation complète des travailleurs. Non seulement, les deux tâches ne sont pas équivalentes, mais elles sont partiellement contradictoires. Cette contradiction se manifesta dans l'histoire du socialisme, tant sur le plan politique qu'économique. Dans la lutte politique, l'efficacité impliquait la prééminence d'une avant-garde. Du point de vue économique, les formes d'organisation les plus avancées du début du siècle, allaient dans le sens de l'accentuation de la soumission du travailleur productif à des normes préétablies, qui lui échappaient. Le projet d'émancipation ouvrière porté par les bolcheviks ne survécut pas aux nécessités de la prise du pouvoir, puis de son exercice. Il en résulta un double basculement, d'abord du socialisme vers le cadrisme, ensuite d'un cadrisme de compromis vis-à-vis du monde ouvrier, vers un cadrisme autoritaire et finalement despotique.

Dès les premières phases des luttes révolutionnaires, se trouva posée la question des rapports entre les responsables et la base. On l'a rappelé à propos de la Commune de

Paris. Ce problème fut analysé *sans détour* par Lénine dans son célèbre texte, *Que faire ?*, dans le contexte du despotisme tsariste<sup>23</sup>. Les masses peuvent se révolter spontanément ; elles ne sont pas spontanément révolutionnaires mais réformistes (Lénine utilise l'épithète *trade-unioniste*). C'est le rôle de l'avant-garde organisée dans le parti de les entraîner vers la révolution. Ce point de vue, qui ne manque pas de fondement, ouvrait une délicate dialectique, celle de l'avant-gardisme et du substitutisme<sup>24</sup> : à force de mener une lutte, de se placer à son avant-garde, ne se substitue-t-on pas à ses protagonistes ? On ne saurait rendre compte ici de ces processus, tels qu'ils se sont déroulés en Russie : avant 1917, pendant la guerre civile, pendant la NEP, pendant la période stalinienne... Les choses allèrent très vite, et les masses se trouvèrent rapidement encadrées dans un mouvement qui leur échappait. Dans un contexte différent, l'histoire du socialisme chinois fut similaire.

Le problème des options cadristes fut très clairement posé pendant la NEP, même dans le domaine directement économique où nous nous sommes placés aux sections précédentes. Les bolcheviks n'hésitèrent pas dans le choix de la technique et de l'organisation capito-cadriste (dont ils voyaient l'expression en Allemagne et aux États-Unis), notamment Lénine :

Le socialisme est impossible sans la technique du grand capitalisme, conçue d'après le dernier mot de la science la plus moderne [...]. Nous, les marxistes, nous l'avons toujours affirmé ; quant aux gens qui ont été incapables de comprendre *au moins* cela (les anarchistes et une bonne moitié des socialistes-révolutionnaires de gauche), il est inutile de perdre même deux secondes à discuter avec eux<sup>25</sup>.

Il était difficile d'importer ces techniques et cette organisation, et de ne pas hériter des rapports de production correspondants. Les bolcheviks n'oubliaient pas la nécessité du contrôle ouvrier, mais ils en libérèrent rapidement l'atelier par un double raisonnement. D'une part, ce contrôle viendrait au terme d'une *révolution culturelle*, c'est-à-dire d'une élévation nécessairement lente du niveau de connaissance des masses. Des institutions adéquates, réunissant les cadres dirigeants, les syndicats et le parti, devaient assurer la bonne marche de ces processus. D'autre part, le gouvernement ouvrier s'incarnait dans l'État et le parti, qui était celui des prolétaires. Ce gouvernement contrôlait donc l'évolution de ces processus : il s'agissait de mettre les cadres au service du prolétariat. Mais le substitutisme cadriste n'épargna pas les institutions politiques. Toute l'histoire de l'URSS fut alors celle de la domination de certaines fractions de la nouvelle classe et d'un impossible rééquilibrage :

1. La concentration du pouvoir entre les mains d'une petite élite politique incarnée par Staline.
2. Son élargissement à un cadrisme bureaucratique normalisé (des cadres politiques, administratifs et, dans une certaine mesure, techniques et gestionnaires), selon des règles stables et tolérables après la mort de Staline<sup>26</sup>.
3. L'échec de l'accession à un pouvoir collectif et équilibré des différentes fractions (dont témoigna l'échec des réformes post-staliniennes et celui de la perestroïka). Ce rééquilibrage

23. V. Lénine, "Que faire ?" (1902), *Œuvres*, tome 5, p. 353-542, Paris : Éditions sociales (1976).

24. R. Lew, *L'intellectuel, l'État et la révolution*, Paris : L'Harmattan (1997)

25. V. Lénine, "Sur l'infantilisme "de gauche" et les idées petites-bourgeoises" (1918), *Œuvres*, tome 27, p. 337-370, Paris : Éditions sociales (1976), p. 355.

26. M. Lewin, *La formation du système soviétique. Essais sur l'histoire sociale de la Russie dans l'entre-deux-guerres*, Paris : Gallimard (1987).



impliquait la montée en force des cadres techniques et menaçait directement la fraction politique et administrative de la nouvelle classe.

L'expérience des pays socialistes ne fait que confirmer ce qui découle de l'histoire des pays capitalistes : *la conquête de leur l'autonomie par les cadres est difficile*. Pourquoi les cadres ne s'expriment-ils pas politiquement de manière plus indépendante et explicite ? Une première raison est sans doute leur division : cadres techniques, gestionnaires, du secteur public (politiques et administratifs, du secteur éducatif, du secteur sanitaire, etc.), de la finance, de l'industrie... Cette division s'oppose à la formulation d'un projet commun, qui présupposerait une autonomie politique. La quête de l'*efficience* ne suffit pas à définir un tel projet, car elle est subordonnée à des finalités, des critères (comme la maximisation du taux de profit dans le capitalisme, ou le plein-emploi dans le keynésianisme, ou la stabilité des prix dans le néolibéralisme...) qui lui sont présentement imposés de l'extérieur. Dans les pays capito-cadristes, deux voies sont ouvertes aux cadres : progresser à l'intérieur des appareils étatiques ou dans le giron du capital. Chacune a ses inconvénients et ses avantages. C'est actuellement la seconde qui l'emporte. Elle donne aux cadres une certaine efficience, mais oriente leur activité vers les objectifs d'une autre classe.

Il existe potentiellement une grande variété de formes du cadrisme. Elles auraient en commun un niveau d'organisation sociale, de coordination, de *socialisation*, supérieure au capitalisme, se traduisant par une efficience accrue. Mais les objectifs que se donneraient cette société, dont la définition posséderait nécessairement une dimension politique importante, sont *a priori* variés. Ils pourraient privilégier certaines formes de consommation, le progrès scientifique, l'armement, la protection de la planète, le développement soutenable, etc., ou plus probablement une combinaison entre ces divers objectifs. Comme dans le capitalisme, un large éventail d'options politiques est ouvert, de structures démocratiques jusqu'à des structures despotiques.

## Sommaire

<b>Introduction</b> . . . . .	1
<b>1 - Marx et les cadres</b> . . . . .	2
<b>2 - Finance et cadres d'entreprise</b> . . . . .	5
<b>3 - L'intervention étatique et les cadres publics</b> . . . . .	8
<b>4 - Les cadres dans le nouvel ordre néolibéral</b> . . . . .	11
<b>5 - Socialisme et cadrisme</b> . . . . .	13