



Une précarisation subjective du travail ?

LE TRAVAIL : ÉVOLUTION
DES REPRÉSENTATIONS
ET DES PRATIQUES

En imposant, sur la base de critères de rentabilité, une logique d'individualisation, de mise en concurrence systématique et de définition d'objectifs personnalisés, la modernisation managériale a souvent abouti à transformer le travail en une épreuve individuelle où chacun se trouve dans une quête solitaire de sens et de valeurs. Cette évolution s'accompagne d'un mal-être au travail, dont on peut redouter qu'ils s'étende à la société toute entière.

par Danièle LINHART*

Plus une société s'individualise et plus les individus ressentent le besoin d'une inscription dans la société, plus forte est leur conscience du lien qui les unit à celle-ci, écrivait Emile Durkheim (1) (1930). Notre monde moderne reflète bien ce phénomène, qui s'appuie sur un approfondissement de la logique marchande : plus la sphère sociale se transforme en lieu de consommation et plus elle se vit sous une forme personnalisée, plus les individus ressentent le besoin de participer à la société de manière légitime afin d'en tirer une reconnaissance, mais aussi de contribuer à son existence et à sa pérennité.

Les individus de notre société sont ainsi propulsés de façon plus impérieuse vers le marché du travail, non seulement pour des raisons financières, mais également parce que celui-ci représente un espace privilégié de validation de ce qu'ils sont et de leur capacité à faire partie de la société. La valeur de chacun se mesure, en effet, à ce fait qu'il est employable : chacun a la valeur que l'employeur ou le client est prêt à payer pour ce qu'il réalise. C'est de là que vient le sentiment de légitimité, c'est de là, aussi, que vient le sentiment d'œuvrer pour la société.

Ainsi, ce que les individus recherchent au sein de l'activité professionnelle renvoie à des enjeux bien spécifiques, qui se déclinent en termes de lien social, de rapport à la société, de sens collectif. Dans une société atomisée, le travail marchand s'apparente de plus en plus à un cordon ombilical qui relie chacun à la société et qui influe profondément sur son identité, sur sa per-

sonnalité. Il cristallise alors bien des conflits au filtre de différents registres, comme ceux de la justice sociale, de la finalité et de l'utilité, liés aux conditions de la mise au travail.

Or, l'évolution dans le cadre de la modernisation managériale tend à faire du travail une expérience de plus en plus personnalisée, et de plus en plus à distance des enjeux économiques, sociaux, politiques et culturels de la société.

Les ressorts de la mobilisation réinventés par le management moderniste visent à absorber, au profit du seul périmètre de l'entreprise, des orientations jusqu'alors bien plus larges, qui englobent le rapport à la société et à ses valeurs, avec la promesse que chacun puisse tirer un bénéfice personnel, une satisfaction psychologique, voire narcissique, de son engagement envers l'entreprise. D'une affaire de société, le travail devient ainsi de plus en plus une affaire personnelle : il n'est pas certain que cela se fasse au bénéfice de la société ; il n'est pas sûr non plus que cela se fasse au bénéfice des salariés.

Il ne s'agit pas, loin de là, de porter un regard nostalgique sur la période des Trente Glorieuses, celle du triomphalisme taylorien. Par contre, il faut retenir de cette période à la fois des conditions de travail particulièrement dures et nocives (tant sur le plan physique

* Sociologue, Directrice de recherches au CNRS, GTM-CRESPPA-CNRS, Université Paris Ouest Nanterre-La Défense.

(1) Durkheim (Émile) – (1930-2004), *De la division sociale du travail*, PUF.



que psychique) et l'existence de collectifs de travail, dont une des modalités de fonctionnement consistait en la prise en charge de la souffrance qui en découlait. Or, la modernisation managériale en imposant l'individualisation, une mise en concurrence systématique, la définition d'objectifs personnalisés et d'évaluations, elles aussi individuelles, sur des critères purement de rentabilité, a abouti à transformer le travail en une épreuve individuelle où chacun se trouve dans une quête solitaire de sens et de valeurs.

LE TRAVAIL AU TEMPS DU TAYLORISME

Malgré la parcellisation des tâches qui tend à isoler chaque salarié et à l'enfermer dans son poste de travail, les situations tayloriennes du travail se caractérisaient, dans la plupart des entreprises, par la présence de collectifs qui n'avaient pas une existence formelle, mais qui n'en jouaient pas moins un rôle positif dans le travail et dans les rapports sociaux. Ces collectifs constituaient le lieu privilégié d'élaboration de ce que les sociologues du travail, à la suite des ergonomes, ont appelé le travail réel (par opposition au travail prescrit). C'est en leur sein, en effet, que les salariés interprètent les prescriptions, développent des savoirs et des savoir-faire adaptés, qui leur permettent de réaliser leur travail dans des conditions moins difficiles et, surtout, qui donnent à leur travail une valeur et un sens différents de ceux unilatéralement imposés par l'employeur, un sens du travail bien fait, selon les règles de l'art (réinventées), qui fait place à des valeurs de solidarité et d'entraide. Un travail qui s'inscrit dans le cadre d'un rapport de forces, au cœur des enjeux politiques et sociaux. Les collectifs constituaient un lieu de partage de valeurs, un lieu où s'élaborent des visions du monde et des aspirations à une société plus juste ; ils servaient de base aux actions collectives de contestation. Certes, ce n'étaient pas des collectifs démocratiques soumettant leurs orientations au débat : les manières de faire et d'être naissaient de la pratique, et se transmettaient sans discussion aux plus jeunes. Mais les salariés en tiraient une sociabilité et une solidarité dont beaucoup d'entre eux gardent une forte nostalgie. Ils en tiraient aussi une force qui leur permettait d'exercer un contre-pouvoir réel dans l'atelier ou dans le bureau, utile pour obtenir de la petite maîtrise ces arrangements qui rendent la vie au travail moins difficile à supporter.

Si ces collectifs existaient, c'était parce que les modes de mobilisation de la main-d'œuvre étaient alors fondés sur une logique de fidélisation et de stabilisation conduisant, dans les grandes entreprises, à une réelle massification. Mais ces salariés n'en aspiraient pas moins à une vie de travail moins contraignante, plus respectueuse des personnes et de leurs qualités, plus à leur écoute, moins éprouvante physiquement, qui laisse plus de place à l'autonomie et à l'initiative, et qui redistribue les profits de façon plus juste.

Ces aspirations se sont manifestées, en 1968, à travers l'expression d'un ras-le-bol et d'une remise en question des règles du jeu. Les ouvriers manifestaient haut et fort leur volonté de voir les choses changer. Elles changeront, mais à l'initiative du patronat, qui décidera, pour renverser un rapport de forces devenu trop défavorable, de développer une politique systématique d'individualisation, prétendant ainsi répondre à ces aspirations et déboucher sur une valorisation de la personne au travail : horaires variables, individualisation des augmentations de salaires, puis des salaires eux-mêmes, fondés sur les compétences, les savoir-être et les capacités d'adaptation, formations personnalisées, entretiens d'évaluation réguliers de chaque salarié avec son supérieur hiérarchique immédiat (2) ; le tout, dans le cadre d'organisations du travail accordant une grande place à la polyvalence et à la mobilité des salariés, où celles-ci leur confèrent une certaine autonomie et les « responsabilisent ».

LE TRAVAIL MODERNE : DE NOUVEAUX DÉFIS POUR LE MANAGEMENT

Une certaine autonomie, l'appel à l'esprit d'initiative, le droit à la parole... les salariés en révolte de Mai 68 les ont donc obtenus : pourquoi ne s'en sont-ils pas mieux portés ? Et pourquoi les questions de mal-être, de risques psychosociaux, de pénibilité, de souffrance au travail sont-elles devenues aussi omniprésentes ? Pourquoi tendent-elles à devenir le prisme à travers lequel, de plus en plus, on aborde le monde de travail ? Ce n'est qu'en démêlant les fils multiples de la trame modernisatrice que s'esquissent les raisons d'un résultat aussi décevant. On peut schématiquement caractériser une évolution par le passage d'un modèle à un autre. Le *deal* fordien (échange de salaires en augmentation constante contre une vie au travail qui se dégrade en raison de l'intensification taylorienne, laquelle permet de dégager des gains de productivité phénoménaux) est abandonné par le patronat (à la suite du coup de semonce qu'a représenté Mai 68) au profit d'un modèle dans lequel les salariés sont invités à troquer un engagement cognitif et subjectif, une disponibilité et une loyauté totales envers leur entreprise contre la promesse d'une possibilité de réalisation d'un idéal du moi, d'un épanouissement sur un registre narcissique. Les spécialistes de la sociologie clinique (3) développent de façon particulièrement convaincante la présence de ce ressort de mobilisation narcissique dans les situations de travail modernes.

(2) Voir Linhart (Danièle), *La modernisation des entreprises*, 2010, Coll. Repères, La Découverte, 3^e version, 2010.

(3) Dujarier (Marie Anne), 2006, *L'idéal au travail*, PUF-Le Monde ; Enriquez (Eugène), 1999, *Les jeux du pouvoir et du désir*, Éditions Desclée de Brouwer ; Gaulejac (de) (Vincent), 2005, *La société malade de la gestion*, Le Seuil.

C'est sous cet angle que l'on peut interpréter la prolifération des chartes éthiques, des codes déontologiques et des règles de vie censées définir le salarié vertueux et encadrer les ressorts de la mobilisation des salariés sur un mode personnel (4), ainsi que la psychologisation très forte des relations du travail entreprise par le management moderniste. Les approches psychologiques et psychanalytiques ont investi l'entreprise : elles exaltent le narcissisme, invitent les salariés à se mesurer aux autres et à eux-mêmes, à se dépasser et à tirer de leur pratique professionnelle et de leurs capacités à relever les défis que recèlent les organisations du travail moderne, un sentiment de toute-puissance.

Il faut y voir la volonté de créer un ressort idéologique et symbolique qui soutienne les nouvelles formes d'organisation du travail induites par la mondialisation (et les nouvelles règles de concurrence par la qualité, la flexibilité et la réactivité, en complément de la productivité), ainsi que par l'évolution de la nature du travail (de plus en plus informatisé et de plus en plus tertiaire). C'est que l'organisation taylorienne du travail n'est plus aussi performante, du fait de l'accroissement de l'incertitude au sein des situations de travail modernes. Celles-ci requièrent désormais une implication des salariés, qui est non seulement encore plus importante qu'au cours de la période antérieure (durant laquelle la différence entre travail prescrit et travail réel était déjà bien identifiée par les ergonomes et les sociologues du travail), mais qui est aussi d'une toute autre nature.

Si la prescription taylorienne n'est plus aussi efficace, le management se trouve dans cette situation, périlleuse pour lui, qui est de dépendre de la bonne volonté des salariés. La logique taylorienne se caractérise, en effet, par l'inscription de la contrainte et du contrôle dans la définition même des tâches. C'est, pour l'employeur, une façon avantageuse de résoudre l'incomplétude fondamentale du contrat de travail, qui se résume ainsi : l'employeur s'engage à verser un salaire en contrepartie du temps que le salarié lui cède. Le montant du salaire est fixé à l'avance, ainsi que la durée de temps que le salarié concède, c'est-à-dire, celle dont il n'a plus l'utilisation libre.

Mais les modalités d'usage de ce temps ne figurent pas dans le contrat. Autrement dit, l'organisation du travail au sein de laquelle le temps acheté au salarié va s'inscrire n'est pas définie dans le contrat. C'est à l'employeur qu'il revient d'inventer et de mettre en place une organisation du travail au sein de laquelle il pourra faire usage des temps achetés. Mais il se trouve alors confronté à un contentieux fondamental (5) : le temps appartient, en fait, à deux parties distinctes : il appartient à l'employeur (qui l'a acheté), mais il appartient aussi au salarié (parce qu'il se confond avec sa vie, parce qu'il transite par lui). Comment contraindre le salarié à accepter en permanence de faire l'usage de lui-même le plus efficace et le plus rentable qui soit, du point de vue de l'employeur ? Quelle est l'organisation du travail qui peut garantir un tel débouché ? Le taylorisme est apparu, dans l'histoire, comme la solution apportée à cette

incomplétude en prétendant, sous couvert de recours à la science, définir la « *one best way* », la seule façon optimale de procéder. En décomposant les tâches, en définissant de façon détaillée la manière de faire et le temps pour faire, l'employeur tient enfin la certitude d'utiliser au mieux le temps de ses salariés, indépendamment de leur bonne ou de leur mauvaise volonté, indépendamment de leur motivation au travail et de leur envie de se réapproprier leur temps. L'organisation taylorienne du travail est ainsi, du point de vue de l'employeur, une façon d'obliger « légitimement » (puisque c'est la « *one best way* » établie selon la science) les salariés à être au maximum de leur productivité.

Si ce recours n'est plus suffisant en soi, ou s'il se révèle moins adapté, il faut alors inventer de nouvelles stratégies de mise au travail. Plutôt que de se tourner vers de véritables transformations des organisations du travail, le management va opter pour des formes hybrides (au sens où elles conservent des prescriptions productivistes et quantitatives, les objectifs comme les moyens pour les atteindre étant assignés et non négociables, mais tout en sollicitant explicitement l'engagement subjectif des salariés).

On comprend mieux l'importance des démarches visant à produire du consensus, à imposer une éthique du travail. Il s'agit de faire adhérer le salarié à la cause de son entreprise, de le conduire à s'identifier à elle, à en devenir un relais efficace. La plupart des grandes entreprises témoignent d'une ambition managériale désireuse de remodeler les comportements, de canaliser la subjectivité des salariés (6), de la formater pour la rendre adaptée à ces organisations du travail modernes moins finalisées, mêlant prescriptions et autonomie relative et, toujours, responsabilisation.

De nouvelles modalités sociales et morales sont impulsées par la hiérarchie et la direction pour enrôler de façon productive les subjectivités, *a priori* réfractaires. Les chartes et les codes définissent donc les vertus du salarié moderne : flexible, disponible, mobile, loyal à l'égard des intérêts de son entreprise, celui-ci doit viser l'excellence en permanence, chercher à s'adapter à toute situation et procéder de façon autonome et responsable à l'organisation de son propre travail. Les salariés ont, en quelque sorte, à se transformer en petits bureaux des temps et méthodes pour s'auto-appliquer les méthodes tayloriennes d'économie des temps et des coûts, pour faire d'eux-mêmes l'usage le plus rentable qui soit. L'idéal managérial repose sur une persuasion du salarié, qui doit naturellement se mobiliser à fond, s'engager entièrement, se dépenser sans compter et cela pour son

(4) Salmon (Anne), 2002, *Éthique et ordre économique*, Editions du CNRS.

(5) Voir Linhart (Danièle), *La mise au travail salarial, les termes d'un inépuisable contentieux*; introduction à Linhart (D.), Moutet (A.) (eds), 2005, *Le temps nous est compté, la construction des normes temporelles au travail*, Ed. La Découverte.

(6) Hochschild (A.-R.), « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », 2002, *Travailler*, n°9, 2002.

bien, qui est censé se confondre avec celui de son entreprise. C'est un appel au renoncement, non seulement à une conscience de classe, mais aussi à un certain type de conscience professionnelle, à un certain type de rapport au métier et à la société. Il ne s'agit plus de faire un travail de qualité (selon les règles du métier, selon les règles de l'art, ou en fonction de ce qui est adapté à la demande ou au besoin du destinataire du produit ou du service), mais un travail qui soit conforme aux certifications de qualité choisies par l'entreprise, qui peuvent en être éloignées (7).

La diffusion de ce type de valeurs et la pression de l'organisation s'appuient ainsi sur des démarches managériales aisément identifiables : les salariés doivent être mis en condition de consentement. Mais la défiance managériale vis-à-vis des salariés est telle qu'elle ne se satisfait pas de cette offensive idéologique et on peut voir à l'œuvre une politique systématique, tant dans les entreprises du secteur privé que dans le secteur public, qui s'emploie à développer un processus de précarisation subjective destiné à rendre les salariés plus réceptifs à ces nouvelles exigences organisationnelles. Cette précarisation subjective frappe non seulement ceux qui se trouvent piégés par des contrats objectivement précaires (intérim, CDD, travail saisonnier), mais aussi ceux qui bénéficient d'emplois stables, tels les fonctionnaires et les détenteurs de CDI (contrat à durée indéterminée) dans les grandes entreprises. Nous nous attarderons plus longuement sur ce dernier aspect, qui n'apparaît pas aussi clairement que les précédents.

(7) Voir Linhart (Danièle), *Travailler sans les autres ?*, 2009, Coll. Non Conforme, Le Seuil.



© Gusman/LEEMAGE

« Le salarié moderne doit viser l'excellence en permanence, chercher à s'adapter à toute situation et procéder de façon autonome et responsable à l'organisation de son propre travail ». *Jeune lauréat à la distribution des prix, illustration de Louis-Maurice Boutet de Monvel (1851-1913).*

LA PRÉCARISATION SUBJECTIVE : UNE RESSOURCE POUR LE MANAGEMENT MODERNE

Un processus de précarisation des salariés considérés comme stables fait bien partie des intentions managériales. Dans l'esprit des managers, l'idée est fortement ancrée qu'il faut déstabiliser leurs salariés pour les contraindre à être efficaces. Il faut les mettre en situation de prise de risque, de remise en cause pour qu'ils se mobilisent selon les critères définis par les directions et qu'ils ne s'appuient pas sur leurs réseaux, leurs collègues, les règles de leur métier ou leur expérience pour imposer d'autres points de vue sur la manière de faire leur travail. Il faut faire en sorte que les salariés ne se sentent chez eux ni dans leur entreprise ni dans leur

travail. Il s'agit alors de pratiquer une politique de changement systématique qui va attaquer explicitement les routines et les acquis, qui sont dénoncés comme autant d'archaïsmes contreproductifs, dans le cadre d'un travail de plus en plus interactif, fluctuant et qualitatif, qui est censé requérir des postures professionnelles particulièrement fluides.

Les réformes, systématiques, se multiplient : restructurations de services sous la forme de décentralisations suivies de recentralisations, redéfinition des métiers, externalisation de certaines activités, qui sont, plus tard, à nouveau reprises, fusion de différentes natures, réorganisations multiples, déménagements, délocalisations...

Ces changements permanents visent à faire en sorte que les salariés ne puissent tisser de liens de complicité ni avec leurs collègues, ni avec leur maîtrise, ni avec leurs cadres (qui sont eux-mêmes soumis à des clauses de mobilité féroces), ni même avec leurs clients, et qu'ils ne puissent bénéficier de repères stables. Ils ont en permanence à réapprendre, à s'adapter, à réinventer les

modalités nécessaires pour maîtriser leur activité (quelles sont les personnes ressources, quelles relations peuvent être établies avec les différents services ou interlocuteurs...); à réinventer des routines précieuses, qui permettent de soulager les salariés et de dégager du temps et de l'énergie pour affronter les incidents et les aléas, des routines d'autant plus précieuses qu'elles s'inscrivent dans un contexte qui devient plus complexe et plus incertain. Avec cette politique de réformes systématiques, les salariés sont en situation permanente de désapprentissage et de réapprentissage (8).

Briser les repères, bousculer les habitudes, c'est éviter que ne se reforment les collectifs, avec leurs pouvoirs de contestation, c'est éviter que ne se reconstituent des zones d'ombre, bases d'un micro-pouvoir et de capacités de résistance des salariés. C'est maintenir les salariés dans un état d'insécurité, de vulnérabilité, pour les contraindre à travailler en permanence au maximum de leurs possibilités et à chercher sans cesse à se dépasser, à ne compter que sur eux-mêmes. C'est ainsi, pensent les directions et les hiérarchies, que les salariés deviendront plus adaptables (en réalité, plus faciles à contrôler et à dominer).

Une telle insécurité (entretenue par un marché du travail défavorable aux salariés) est destinée à compenser la moindre efficacité du taylorisme en matière de contrainte et de contrôle sur les salariés. La déstabilisation, la précarisation du travail contraint le salarié à faire tout seul ses preuves et à se faire valider en permanence.

La mobilité, l'évaluation systématique et l'isolement sont des moyens permettant d'asseoir une emprise grandissante sur les salariés, aussi stables que puissent être leurs emplois. La fixation d'objectifs personnels, sur la logique du toujours plus, devient, dans ce contexte de précarité et d'incertitude exacerbée, un véritable cauchemar pour nombre de salariés.

L'entretien individuel pratiqué dans la majorité des grandes entreprises avec le supérieur hiérarchique, au cours duquel le salarié doit définir ses propres objectifs et les faire évaluer par son responsable chaque année, est une épreuve particulièrement difficile. Les raisons en sont multiples. Du fait de leur forte mobilité, les responsables ne sont pas, en général, des spécialistes des métiers qu'ils ont à évaluer : ce sont des managers. Nombre de syndicalistes rapportent l'état d'ignorance dans lequel se trouvent les responsables évaluateurs de la réalité des situations de travail qu'ils ont à évaluer, leur incompréhension des contraintes qui pèsent sur les personnes qu'ils ont à juger et à noter. Or, ces entretiens ont des implications bien réelles sur les primes, les salaires, les formations à suivre, les déroulements de carrière et, parfois même, sur le maintien dans l'entreprise. Les salariés disent appréhender ces moments où ils se sentent jugés, jugés, comparés aux autres, sans que les bases de cette évaluation soient clairement établies et justifiées. Un sentiment de précarité s'installe lorsque se développe la conviction d'être confronté à

des jugements aléatoires ou arbitraires. Leur sort dépend de responsables qui ne connaissent pas leur vrai travail. Dans certains cas, les salariés ont, pour être convenablement évalués, à développer une poly-fonctionnalité, que leurs responsables ne savent pas leur organiser ; ils disent alors avoir le sentiment d'être piégés et appréhendent les périodes où sont organisés ces entretiens qui peuvent décider éventuellement de leur éviction.

Le sentiment d'abandon que peuvent éprouver les salariés ressort de nombre d'enquêtes de terrain. Les salariés affirment ne pas trouver de soutien ou d'aide lorsqu'ils se trouvent confrontés aux tensions organisationnelles et/ou à des objectifs contradictoires. La hiérarchie est indisponible ou incompétente, et c'est en étant livrés à eux-mêmes qu'ils doivent trouver des solutions aux multiples défis qui s'accumulent. Or, ils se trouvent souvent dans des situations extrêmement exigeantes et inquiétantes, car, s'ils sont déclarés autonomes, c'est parce que l'on attend d'eux qu'ils trouvent en permanence des solutions pour atteindre des objectifs imposés avec des moyens eux aussi imposés, sans aucune possibilité de négociation. Et ils sont considérés comme responsables en cas de non-atteinte de ces objectifs ou de non-résolution de ces problèmes. Il en ressort une angoisse permanente, un stress élevé et le sentiment de n'être pas à l'abri d'un coup dur qui compromettrait leur avenir dans l'entreprise. Tout cela étant aggravé par l'absence de reconnaissance de leurs efforts et de leurs réalisations. Les salariés ont peur de ne pas y arriver ; qu'ils soient à des postes de cadres ou à des postes subalternes, ils se savent en permanence comparés, ils savent que ce qui est requis explicitement par ce management moderne, c'est l'excellence et la capacité de se surpasser en permanence. De prouver qu'ils méritent leur place. De plus, ils ont besoin de se le prouver à leurs propres yeux (9). L'échec devient alors catastrophique de ces deux points de vue, et la peur d'y être confronté est source d'une réelle angoisse.

QUAND LA SOUFFRANCE SE SUBSTITUE À LA CRITIQUE

Ces salariés individuellement soumis à des conditions insécurisantes, dans un contexte idéologique de guerre économique, ont d'autant plus de difficulté à développer un regard critique sur leur situation qu'ils sont considérés (et ont tendance à se considérer eux-mêmes) comme des privilégiés, en comparaison avec les chômeurs et les travailleurs objectivement précaires, cela, dans un pays où l'on a tendance à mettre en avant une

(8) Voir Metzger (J.-L.), 1999, *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public*, Coll. Logiques Sociales, L'Harmattan.

(9) Voir Enriquez (Eugène), 1999, *Les jeux du pouvoir et du désir*, Editions Desclée de Brouwer.



© Garell/REA

« La souffrance devient le filtre à travers lequel les romanciers, les cinéastes, les auteurs de théâtre ainsi que les documentaristes s'intéressent à nouveau à un monde du travail qu'ils avaient délaissé pendant une période non négligeable ».

faible durée légale du travail. Comment pourraient-ils, en effet, s'autoriser à mettre en cause le management et les organisations du travail modernes, à faire part de leur sentiment d'injustice (lié à la non-reconnaissance de leur travail réel, à leur difficulté à faire un travail de qualité, à une excessive pression par les objectifs), alors même qu'à leurs côtés des salariés se trouvent en situation objectivement précaire en raison de leurs emplois à temps partiel imposé, à durée déterminée, en intérim, ou saisonniers ? Et d'ailleurs, comment pourraient-ils être entendus ? Leur situation de travail représente un Eldorado aux yeux de tant d'autres travailleurs, dont la vie matérielle et sociale est comme en suspens... La domination se nourrit ici d'un sentiment de culpabilité, celui que peuvent ressentir des salariés convaincus de la chance de disposer d'un emploi stable dans le cadre d'un travail moderne censé miser sur la responsabilité et l'autonomie, et désorientés par leur incapacité à le vivre bien.

Ce phénomène de domination ne parvient pas à occulter l'évidence d'une véritable souffrance au sein du monde du travail. Les tensions, les contradictions, la précarisation subjective dont use le management pour obtenir des salariés un engagement qui soit adapté à une rentabilité maximale, ont posé sur le devant de la scène publique la question du mal-être au travail. En 2010, des commissions parlementaires s'en sont emparées, au Sénat comme à l'Assemblée nationale, et des rapports, rédigés par des experts, ont été remis au

ministre du Travail. La douloureuse actualité des suicides au travail a mis en évidence cette dimension tragique du travail moderne.

La souffrance, qui devient le filtre à travers lequel les romanciers, les cinéastes, les auteurs de théâtre ainsi que les documentaristes s'intéressent à nouveau à un monde du travail qu'ils avaient délaissé pendant une période non négligeable, est, en elle-même, un indicateur de l'ampleur de la domination que le management moderne est parvenu à asseoir.

Le *burnout* et le harcèlement, comme les suicides au travail, en sont deux conséquences caractéristiques. Le *burnout*, en raison de la tension permanente, et le harcèlement, parce que les collègues, loin d'être des complices solidaires, des soutiens, des « mêmes », sont non seulement des concurrents, mais aussi des obstacles, lorsque, par leurs insuffisances et par leurs maladresses, ils compromettent le succès du travail. Le suicide peut advenir, non seulement parce que l'on peut avoir le sentiment d'avoir démerité aux yeux de la hiérarchie, de son entreprise, mais aussi à ses propres yeux, et parce que l'on peut avoir le sentiment de ne plus pouvoir s'en sortir : tout ce qui se joue au travail devient une question de vie ou de mort.

Les recours possibles sont quasi inexistantes. Les collectifs porteurs d'un autre sens du travail, d'autres valeurs, d'autres projets se sont effacés sous le joug de la modernisation avec ses menaces permanentes de délocalisation, emportant avec eux la solidarité, l'entraide et la

relativisation des difficultés et des injustices du travail qu'ils assumaient. Le salarié est un individu, une personne seule, sans aide et confrontée à des contraintes et à des idéaux non ajustés aux réalités concrètes du travail. Au sein du travail lui-même, la modernisation a désormais planté les germes d'une insécurité généralisée et est parvenue à défaire tout ce qui avait été construit par les salariés afin de contenir et de maîtriser un sort difficile inscrit dans le rapport de subordination juridique que constitue le contrat de travail. Tous les efforts développés antérieurement par les syndicats et/ou relayés par les collectifs pour donner une dimension commune aux vécus d'ouvriers ont volé en éclats. Désormais, chacun négocie seul son destin dans l'entreprise et, surtout, chacun voit en l'autre une menace ou un poids à porter.

Le sentiment subjectif de précarité et la souffrance peuvent aussi se nourrir de la difficulté à renoncer à certaines valeurs importantes, en relation avec la société de la difficulté à ne porter et défendre que le périmètre restreint des seuls intérêts de l'entreprise au détriment de valeurs plus universelles et plus en phase avec la morale et les intérêts de la société dans son ensemble, ou à ne se satisfaire que de la recherche d'une toute-puissance. L'instrumentalisation d'autrui qui en résulte a un coût psychologique et moral très élevé, même si les salariés parviennent à l'occulter, à le nier, quand les conditions s'y prêtent, c'est-à-dire quand ils parviennent à remplir leurs objectifs, à bénéficier d'une certaine reconnaissance de la hiérarchie et à s'auto-valoriser.

Mais ces conditions ne sont jamais définitives, elles ne sont jamais assurées : elles peuvent, très vite, se retourner et le salarié non reconnu par son institution se retrouve alors, sans filet de protection, face aux conflits de valeurs toujours présents, même si c'est sous une forme larvée. Il a à les affronter. En tout cas, il sait qu'ils sont là, même s'ils sont refoulés.

UNE DÉRIVE DE LA FONCTION SOCIALISATRICE DU TRAVAIL

Ce *deal* défavorable aux salariés met aussi en question la dimension socialisatrice du travail marchand, une dimension fondamentale, constitutive du rapport au travail des membres de la société.

Si les individus se pliaient au travail marchand et à la dépossession de soi que cela implique, c'était pour établir un lien avec la société et contribuer à celle-ci, afin d'en être reconnu comme un membre à part entière. Faire du travail une affaire de société, c'est mettre au cœur de la question sociale les modalités de la mise au travail, les inégalités et les injustices qu'elles peuvent recéler, comme la finalité du travail et son adéquation aux valeurs citoyennes [20]. Cet aspect semble être aujourd'hui évacué : la question qui s'impose désormais à chacun, est de savoir s'il mérite une place sur le mar-

ché du travail, s'il est employable, s'il a les ressources personnelles pour tenir sa place au travail et affronter cette épreuve solitaire qu'est devenu le travail. La question de la rémunération, de la carrière, celle des conditions de travail, ne sont plus matière à action collective ou à débat social, mais deviennent une simple question de reconnaissance par l'entreprise de la qualité de l'engagement personnel de chacun. Chacun est remis en question dans ses compétences, dans son utilité, dans sa capacité à faire face aux complexités du travail moderne. Les frustrations sont vécues sur le mode d'une injustice personnelle, comme le révèle l'enquête quantitative de Baudelot et Gollac, (10) (2003) ; c'est personnellement que les individus ont le sentiment d'être victimes d'une exploitation.

Le périmètre d'investissement subjectif au travail s'est rétréci ; il se limite désormais à un engagement pour la seule cause de l'entreprise qui emploie, et au registre narcissique de chacun. Le management moderniste a érigé un rempart entre le travail et la société, en cherchant à s'en approprier totalement le sens et la portée et en invitant le salarié à en faire autant de son côté (11). Le salarié moderne est sommé de choisir : entre les besoins des destinataires de son travail et ceux de son entreprise, entre son propre désir de réussite et de toute-puissance et les demandes de ceux auxquels s'adresse ce qu'il contribue à produire, il ne doit pas avoir d'état d'âme. Et pourtant, les conflits de valeurs sont souvent douloureusement vécus par les salariés, qui travaillent de plus en plus en interaction avec d'autres personnes. La nostalgie d'un sens du travail qui dépasse ces périmètres rabougris n'est pas loin ; on la trouve chez les anciens qui ont connu cette époque.

Les travaux comparatifs de Davoine et Méda (12) relèvent que les Français sont ceux qui attendent le plus du travail, ceux pour qui celui-ci recèle le plus d'importance, mais qu'ils sont aussi ceux qui en retirent le plus de déceptions et de frustrations. Il semblerait donc qu'en raison de l'histoire de notre pays, le travail y ait une dimension encore plus cruciale qu'ailleurs. On sait l'importance qu'avait prise en France l'idéologie de la lutte des classes, avec la focalisation des enjeux politiques autour du travail. Culture du travail, cultures au travail et cultures politiques se confondaient alors. En réaction, le management français a cherché à faire table rase du passé, à produire de l'amnésie, en considérant comme essentiel le fait que les salariés se délassent de leur idéologie conflictuelle. Prenant appui sur la mondialisation et sur ses contraintes, il a cherché à faire

(10) Baudelot (Christian), Gollac (Michel) et al, 2003, *Travailler pour être heureux ?*, Fayard.

(11) Voir Linhart (Danièle) (ed), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, 2008, Erès.

(12) « Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ? », Document de travail n°96, CEE, 2008.

peau neuve. Voulant à tout prix créer du consensus, il s'est efforcé de « dépolitiser » le monde du travail et ses enjeux (la personnalisation du travail n'est-elle pas une tentative de transformer des enjeux politiques en enjeux psychologiques ?).

Cette marche forcée accompagnée d'une rhétorique managériale axée sur le post-taylorisme a soulevé beaucoup d'espoir chez des salariés désireux de s'investir dans leur travail et de voir reconnues leurs compétences et leurs qualités.

Mais le travail cristallise une inquiétude et une angoisse grandissantes, et c'est bien la société tout entière qui pourrait en souffrir. Les frustrations du travail fabriquent des citoyens inquiets, confrontés à un véritable sentiment d'impuissance, murés dans leur méfiance à l'égard tant des autres que de règles du jeu qu'ils ont le sentiment de ne pas comprendre. Aux sondages, plus de la moitié des Français répondent qu'ils n'excluent pas de se retrouver un jour sans domicile fixe.