

# Les mutations du travail : leurs registres et leurs temporalités

Par Michel LALLEMENT  
Lise-CNRS, Cnam (Paris)

Les mutations du travail contemporain peuvent être lues au croisement de trois temporalités différentes : celle de court terme qui est principalement affectée aujourd'hui par la révolution numérique, celle, de moyen terme, que caractérisent les stratégies de reconfiguration post-taylorienne de l'organisation du travail et, enfin, celle de plus long terme, qui questionne la pertinence des catégories que nous mobilisons pour appréhender les activités réputées productives. En s'entrechoquant, les trois registres de changement liés à ces trois temporalités précipitent des transformations de fond dans nos façons de travailler et de considérer le travail aujourd'hui.

Parmi les institutions sociales du monde contemporain, le travail appartient sans nul doute à la famille de celles qui, le plus régulièrement, nourrissent des débats ouverts sur la nature de leur évolution. Afin d'échapper aux confusions et aux positions tranchées que ne manquent jamais de susciter des interrogations à ce sujet souvent en prise directe avec l'actualité politique, le parti-pris adopté ici consiste à distinguer trois temporalités, à partir desquelles il est loisible de différencier des registres de changement différents, qui, par composition, informent les mutations du travail contemporain.

Sur le court terme, ainsi que le suggère la première partie de cet article, le numérique est sans aucun doute l'un des principaux facteurs d'évolution.

Sur le moyen terme, les stratégies de recomposition organisationnelle « post-taylorienne » ont durablement marqué de leur empreinte les transformations des conditions de travail (comme nous le verrons dans la deuxième partie).

Sur le long terme, il convient de considérer le travail non seulement comme une pratique sociale mais aussi comme une représentation. Pour ce faire, les frontières du travail et leurs évolutions seront évoquées pour conclure cette contribution.

## Le travail et le numérique

Même si le *Web* est né à la fin du siècle dernier, nous commençons à peine à percevoir aujourd'hui les effets du numérique sur le travail.

À défaut de pouvoir disposer, à ce jour, de suffisamment d'enquêtes empiriques pour pouvoir établir un diagnostic serré, nous pouvons néanmoins pointer quelques évolutions notables.

La première de ces évolutions concerne les ressources technologiques qui affectent les façons de travailler des Français. Comme l'indique la dernière enquête « Conditions de travail de 2013 » <sup>(1)</sup>, plus de la moitié des actifs occupés utilisent un ordinateur fixe pour leur travail, plus de la moitié (là encore) disposent d'une boîte aux lettres électronique professionnelle, un quart d'un ordinateur portable, plus de la moitié (à nouveau) de l'Internet, et près de 45 % d'un téléphone portable.

Les usages, certes, varient d'un secteur à l'autre (les agriculteurs sont bien moins friands d'ordinateurs portables, ils sont ainsi moins de 10 % à en utiliser un en tant qu'outil de travail) et d'un statut à l'autre (neuf cadres sur dix disposent d'un micro-ordinateur sur leur lieu de travail).

La rapidité avec laquelle ces technologies de l'information et de la communication ont affecté le monde du travail mérite d'être soulignée. En 1987, 26 % seulement des salariés étaient ainsi concernés par l'informatique dans l'exercice de leurs activités professionnelles. Ils étaient 39 % en 1993, 51 % en 1999, 60 % en 2005 et 71 % en 2013 <sup>(2)</sup>.

Les implications d'une telle évolution sont multiples.

La première de ces implications est le développement du travail à distance (télétravail, nomadisme...), dont l'extension ne signifie pas pour autant, bien au contraire, la dis-

(1) COUTROT (T.), « Les Conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique », Dares Analyses, décembre 2014, n°102, 8 pages.

(2) ALGAVA (E.), DAVIE (E.), LOQUET (J.) & VINCK (L.), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », Dares Analyses, juillet 2014, n°49, 11 pages.

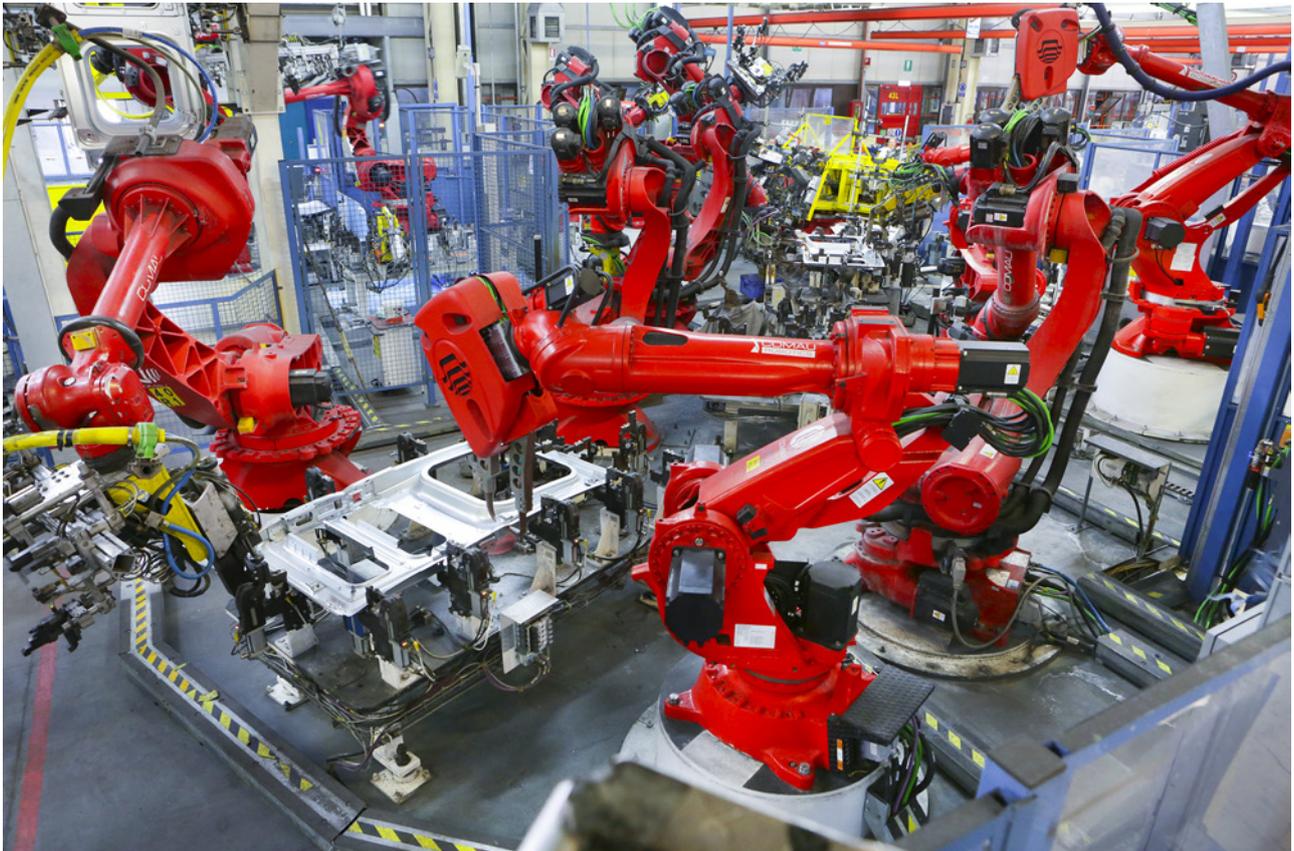


Photo © Ropi/REA

Robots de l'usine d'assemblage Sevel Fiat-PSA à Val di Sangro (Italie).

« Des robots sont utilisés dans le secteur automobile pour opérer des assemblages particulièrement complexes. »

parition des collectifs de proximité. En effet, on assiste aujourd'hui à l'invention de nouveaux lieux d'activités (*coworking spaces*, *fab labs*...), qui sont à même de transformer la façon de travailler sans pour autant renoncer à la chaleur de la sociabilité professionnelle <sup>(3)</sup>.

La deuxième implication est une extension du mouvement d'automatisation des tâches. L'exécution, par un ordinateur ou par un robot, de tâches préprogrammées continue de bousculer l'organisation du travail dans les secteurs où, depuis longtemps déjà, la machine supplée au travail humain. Sans même évoquer ce domaine riche de promesses révolutionnaires qu'est la nano-robotique, la modernisation des outils de production prend forme, à l'heure actuelle, grâce à des robots dotés de bras de liaison presque aussi agiles que des membres humains. Ces robots SCARA (*Selective Compliance Assembly Robot Arm*) sont utilisés dans le secteur automobile pour opérer des assemblages particulièrement complexes, ou encore dans l'industrie pharmaceutique afin d'effectuer des opérations de *packaging* qui exigent à la fois précision et rapidité.

Le numérique participe aussi à l'automatisation de pratiques moins sensibles traditionnellement à la rationalisation technologique. On pense ici, par exemple, à la vente au détail, aux fonctions d'accueil, à la gestion d'informations, aux travaux de réparation, au transport..., autant d'activités qui sont, à ce jour, largement dévolues à

des populations peu qualifiées.

Le numérique chamboule également les conditions de travail de catégories sociales davantage dotées en capital culturel, telles que les professions libérales (médecins, avocats, notaires...) et, plus généralement, celles de professions exigeant une maîtrise des *Big data* (*marketing*, *recherche*...). Comme le montrent les spécialistes du domaine <sup>(4)</sup>, derrière cette tendance de fond se cache en réalité une pluralité de techniques et de pratiques, dont l'hétérogénéité invite à avoir un jugement nuancé quant à l'impact réel du numérique sur l'automatisation des tâches productives.

Quoi qu'il en soit, grâce au numérique, de multiples réseaux d'individus et de communautés peuvent désormais capter, stocker et échanger des informations en temps réel afin de produire des biens et des services – mais aussi afin de consommer, de jouer, de transmettre des connaissances ou d'échanger des ressources...

(3) BERREBI-HOFFMANN (I.), BUREAU (M.C.) & LALLEMENT (M.) (sous la direction de), numéro spécial : « De nouveaux monde de production ? Pratiques makers, culture du libre et lieux du "commun" », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 46, n°2, 2015.

(4) CARDON (D.), À quoi rêvent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des Big data, Paris, Seuil, 2015.

Ainsi balisé, le territoire du numérique comprend de multiples enclaves aux options les plus variées : promotion ou non des valeurs du « libre » (*free* et *open source*), contributions ouvertes à tous ou réservées à quelques-uns, recherche de gain financier ou pratique du don-contre-don...

Dans cet univers touffu, le modèle Uber suscite tout particulièrement l'attention. Les premières enquêtes empiriques montrent que l'« ubérisation » du travail ne rime pas simplement avec un contournement des règles du droit social, un évitement d'autant plus aisé que que les chauffeurs employés ne bénéficient pas du statut de salarié<sup>(5)</sup>.

Uber innove également en matière de rationalisation du travail. En pratiquant la modulation des tarifs (*surge pricing*), cette entreprise propose d'adapter en temps réel la demande et l'offre de voiturage. Afin, par ailleurs, d'inciter les chauffeurs à se mettre au travail lorsque les besoins s'en font sentir, elle leur envoie des informations sur l'état probable des commandes à venir. Elle refuse en revanche de rémunérer les temps adjacents (comme celui consacré à la restitution d'objets oubliés par des clients sur le siège arrière de la voiture).

Par ailleurs, elle a cette capacité à enrôler le client dans la relation de travail. Ainsi, à chaque course, celui-ci se fait *manager* : il apprécie en direct la prestation des chauffeurs et en évalue la qualité (*rating*).

Enfin, en incitant les conducteurs à présenter la face la plus aimable d'eux-mêmes, Uber participe de cette promotion du travail avec et sur les émotions, travail si caractéristique des relations de service contemporaines.

## Autonomie et contraintes au travail

Même s'il est difficile, en pratique, de démêler les multiples effets de la révolution numérique sur les stratégies que, par commodité, l'on peut qualifier de post-tayloriennes, il ne fait aucun doute que le tournant amorcé depuis les années 1980 en matière de conditions de travail se nourrit d'une logique qui ne se réduit pas à une simple adaptation à la nouvelle donne technologique de ce tournant de siècle.

Pour des raisons qui tiennent autant aux transformations du système productif (épuisement du modèle fordien, internationalisation croissante des échanges, promotion d'une flexibilité tous azimuts, politique de la qualité, développement du travail sur Autrui...) qu'à celles des profils et des attentes des travailleurs (croissance continue du travail féminin, plus forte dotation en capital culturel, nouvelle soif de reconnaissance dans et par le travail,...), les entreprises comme les administrations ont été les sièges de multiples innovations visant à rompre avec les pratiques tayloriennes d'antan.

Afin de gagner en capacité de réaction organisationnelle et d'accompagner dans le même temps les mutations des formes identitaires des salariés (de moins en moins réductibles à ce que Renaud Sainsaulieu qualifiait d'« unanimité des moins qualifiés »), une première stratégie a

consisté à accroître quelque peu l'autonomie au travail. Le tableau est, en réalité, plus complexe que ne pourrait le laisser croire le succès des rhétoriques managériales, qui, en référence aux valeurs portées par la critique artiste des années 1960, mobilisent volontiers les registres sémantiques de la créativité, de l'autonomie, de l'implication heureuse, etc.<sup>(6)</sup>.

À ce sujet, les enquêtes « Condition de travail » montrent que, globalement, l'autonomie au travail s'est accrue durant les années 1990, avant de perdre ensuite en importance. En 1991, pour être plus précis, la possibilité de choisir soi-même la façon d'atteindre ses objectifs de travail concernait 79,9 % des salariés, contre 85,1 % en 1998, 80,8 % en 2005 et 79,8 % en 2013. La capacité à régler par soi-même les incidents qui émaillent la pratique productive était le fait de 58 % des salariés en 1991 (et de 62,4 % en 1998, de 64,8 % en 2005 et de 66,5 % en 2013).

Le mouvement est un peu différent lorsque l'on considère la possibilité de ne pas toujours appliquer les consignes données, voire de ne pas recevoir d'instruction du tout. Les chiffres sont alors respectivement de 58 %, 62,4 %, 64,8 % et 66,5 %.

D'autres indicateurs encore pourraient être mobilisés pour étayer notre réflexion. Plus intéressant est de remarquer que le sens des évolutions change au fur et à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie statutaire. Sur le moyen terme, et à l'exact contraire des ouvriers non qualifiés, les cadres n'ont cessé de perdre en autonomie au travail<sup>(7)</sup>.

Au cours de ces dernières décennies – deuxième caractéristique notable –, le travail s'est intensifié, dans le secteur privé – et plus encore dans... la fonction publique !

Expression la plus radicale d'une telle tendance, l'indicateur « avoir au moins trois contraintes de rythme » dans son travail<sup>(8)</sup> bondit, passant de 5,8 % en 1984 à 21,4 % en 1991, pour croître ensuite continûment et atteindre 35,2 % en 2013.

Moins spectaculaires, l'évolution des données concernant l'existence d'un rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé (plus du tiers des salariés sont concernés en 2013), le fait de ne pas pouvoir quitter son travail des yeux (15,5 % des salariés en 1984, 39 % en 2013) et le fait de devoir abandonner une tâche pour en

(5) ROSENBLAT (A.) & TARK (L.), "Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers", *International Journal of Communication*, vol.10, 2016, pp. 3758-3784.

(6) BOLTANSKI (L) & CHIAPELLO (E), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

(7) Pour apprécier pleinement la portée de ces évolutions, il faut rappeler qu'elles ne représentent que quelques points de pourcentage (de 2 à 4 % de variation, selon les cas).

(8) L'enquête *Conditions de travail propose sept contraintes possibles* : le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, la cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, la dépendance immédiate vis-à-vis des collègues, des normes de production à satisfaire en une journée, une demande extérieure, des contraintes ou surveillances permanentes exercées par la hiérarchie, un contrôle ou un suivi informatisé.

réaliser une autre plus urgente (respectivement 48 % et 64,3 %) confirment le sens de la tendance générale <sup>(9)</sup>.

On se souviendra peut-être du fait que les débats sur la souffrance au travail avaient atteint leur acmé à la fin des années 1990 et au début des années 2000, et donc non pas en des temps où le travail était soumis aux plus fortes contraintes managériales, mais à une période où, en revanche, la distance entre les promesses d'autonomie et la réalité des pressions pesant sur les épaules des salariés n'avait jamais été aussi importante. Un tel décalage explique sans nul doute la montée en puissance, à partir de cette période, non seulement de la thématique des risques psychosociaux (*burn out*, dépression, suicides, addiction...), mais aussi, sur fond de tensions avec ses collègues ou avec le public, de pratiques d'entraide et de coopération. En 2013, 79,4 % des salariés déclaraient être aidés dans la réalisation d'un travail délicat par leurs collègues (contre 72,4 % en 1998) et 65,5 % (contre 59,4 %) par leurs supérieurs hiérarchiques.

### Frontières et recompositions

Produits d'une histoire de long terme, les oppositions classiques entre travail et non travail, entre producteur et consommateur, entre actif occupé et chômeur... semblent, plus que jamais, prendre l'eau de toutes parts. Ainsi que le signalent N. Colin, A. Landier, P. Mohnen et A. Perrot <sup>(10)</sup>, avec le numérique trois types de report font aujourd'hui bouger les frontières du travail : report sur l'utilisateur final de tâches auparavant exécutées par des professionnels de la vente en magasin (Amazon, par exemple) ou de la réservation en agences (Go Voyages), report sur la multitude de la production de connaissances (Wikipédia), d'évaluations (Booking.com) et d'informations (blogs personnels), report enfin vers le monde des amateurs d'activités qui concurrencent de plein fouet celles de professionnels (Airbnb).

Les tensions, déplacements et brouillages catégoriels ne sont pas en réalité choses entièrement nouvelles. Il suffit, pour s'en convaincre, de considérer la porosité croissante, depuis les années 1980, entre les temps de travail et les temps hors travail. Dans la même période, les politiques

d'emploi et de formation (par exemple, la promotion des stages d'insertion dans la vie professionnelle) ont précipité l'obsolescence de l'opposition entre travail et éducation. On constate, sur un plus long terme encore, que les frontières entre production et consommation, entre travail marchand et travail non marchand et, plus généralement, entre travail et non travail ont toujours été fluctuantes. Ainsi, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les relations entre activités domestiques et offres de services extérieures à la famille sont comptables d'un double mouvement d'internalisation (travaux de blanchisserie, transport...) et d'externalisation (repas, garde d'enfants...) <sup>(11)</sup>.

Pour comprendre et expliquer les mutations du travail d'aujourd'hui, il ne suffit pas, autrement dit, comme nous y invitent pourtant les partisans du *Digital Labor*, de s'en tenir au constat d'une plus grande mobilisation des forces productives de chacun d'entre nous dans des champs qui semblaient échapper jusqu'à récemment à la loi d'airain d'un capitalisme informationnel plus déterminé que jamais à se jouer de nos envies et de nos naïvetés <sup>(12)</sup>.

Il s'avère plus intéressant de regarder, avec le recul historique qui sied, la manière dont collectivement (et non sans hésitations ni contradictions) nous réinventons sans cesse les pratiques concrètes et les frontières de ce que, pour l'heure, nous continuons d'appeler travail.

(9) *Seules les pratiques de changement de poste en fonction des besoins de l'entreprise semblent demeurer stables (22,7 % en 1984 ; 23,1 % en 2013), tandis que le sentiment d'urgence dans le travail diminue quelque peu (51,8 % en 1998, 46,4 % en 2013).*

(10) COLIN (N.), LANDIER (A.), MOHNEN (P.) & PERROT (A.), « Économie numérique », Les notes du Conseil d'analyse économique, n°26, octobre 2015.

(11) KAUFMANN (J.C.) (sous la direction de), *Faire ou faire-faire ? Famille et services*, Rennes, PUR, 1996.

(12) SCHOLZ (T.) (ed.), *The Internet as Playground and Factory*, New York, London, Routledge, 2013.

<https://mediark.files.wordpress.com/2012/05/92357474-digital-labor-scholz.pdf>