

DANIÈLE LINHART.

MODERNISATION MANAGÉRIALE : LA MISE À MORT DES COLLECTIFS

Le capitalisme entraîne une marchandisation croissante des biens et des services qui se substituent aux rôles sociaux. La consommation de masse progresse au fur et à mesure que des biens et des services marchands vident de leur contenu les activités domestiques et familiales. Autour de la sphère du travail marchand, se crée ainsi à une désertification des rôles sociaux. Certes la consommation qui exerce un puissant attrait est devenue une activité très signifiante et permet aux individus de s'inscrire dans la société, les objets et les services qu'ils consomment parlent pour eux et les situent. Mais ils ne les légitiment pas. La légitimation vient de la seule sphère du travail. Plus la sphère sociale se transforme en lieu de consommation, plus elle s'individualise et plus ses membres ressentent le besoin de participer à la société de manière plus légitime, afin d'en tirer une reconnaissance, mais aussi pour contribuer à son existence et sa pérennité.

Les individus de notre société sont ainsi de plus en plus propulsés vers le marché du travail qui représente l'espace de validation. La valeur de chacun se mesure à son employabilité, à la valeur que l'employeur ou le client sont prêts à payer pour ce qu'il réalise. Mais le marché du travail représente aussi un espace de légitimation, celle que procure le sentiment d'œuvrer pour la société.

Plus l'individualisation grandit et plus s'affirme pour chacun le besoin d'interaction avec la société et de reconnaissance réciproque. C'est pour cette raison que l'aliénation (que représente le travail marchand, imposant une certaine dépossession de soi), est consentie et même revendiquée. Elle est la preuve d'une acceptation du tribut à payer pour faire partie de la société de plein droit, pour s'en faire reconnaître comme pour la faire exister. Car c'est l'interdépendance fondamentale entre les individus qui fonde la société et qui implique cette aliénation, c'est à dire l'acceptation d'un renoncement au libre usage de son temps dans le cadre d'un travail réglementé et normé.

C'est là que s'ancre la profonde ambivalence qui caractérise le rapport au travail. Sa dimension aliénante est insupportable lorsqu'elle se concrétise dans des rapports de force, des rapports sociaux de domination, des conflits de valeurs, et une absence de négociation de ses conditions. Pourtant au-delà, il y a le réconfort du sentiment d'œuvrer pour les autres, pour la société, de subir une épreuve au même titre que les autres, et de participer comme les autres à faire vivre la société,

Besoin de contribuer et besoin tout aussi fort de contester les modalités d'organisation de cette contribution et du bénéfice que chacun peut en retirer. Cette ambivalence et les tensions fortes du rapport au travail se sont manifestées de façon particulièrement aigüe pendant la période des Trente Glorieuses. Une classe ouvrière, organisée, combative et politisée n'en permettait pas moins à la France de se situer, dans cette période d'après-guerre, parmi les pays au plus fort taux de productivité. Depuis le mouvement de modernisation enclenché par le patronat à

partir du milieu années 70 et amplifié dans les décennies suivantes, une individualisation systématique de la gestion des salariés s'est attaquée aux logiques collectives pour démanteler la contestation. Les ressorts de la mise au travail réinventés par le management moderniste visent à absorber au seul profit de l'entreprise le besoin altruiste des travailleurs, à l'encadrer, à le modeler contre la promesse que chacun tirera un bénéfice personnel, une satisfaction narcissique de son engagement dans le travail. D'affaire de société, le travail devient ainsi de plus en plus une affaire personnelle.

1° Les collectifs : une menace pour l'ordre social de l'entreprise ?

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 caractérisent par la présence de collectifs qui n'ont pas une existence formelle mais qui n'en jouent pas moins un rôle positif dans le travail et les rapports sociaux. Il ne s'agit pas de mythifier ces collectifs mais de rendre compte du fait qu'ils constituent le lieu privilégié d'élaboration de ce que les psychologues, sociologues du travail et ergonomes appellent le travail réel par opposition au travail prescrit. C'est en leur sein en effet, que les salariés interprètent les prescriptions, développent des savoirs, 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, un sens différents de ceux imposés par l'employeur. Un travail qui s'inscrit dans le cadre d'un rapport de forces, au cœur des enjeux politiques et sociaux et qui est vécu comme tel. Les collectifs constituent un lieu de partage de valeurs, un lieu où s'élaborent des visions du monde et des aspirations à une société plus juste ; ils servent de base aux actions collectives de contestation. Certes, ce ne sont pas des collectifs démocratiques qui mettent en débat leurs orientations : les manières de faire et d'être naissent de la pratique et se transmettent sans discussions aux plus jeunes. Mais les salariés en tirent une sociabilité et une solidarité dont beaucoup gardent une forte nostalgie, Ils en tirent aussi une force qui leur permet un réel contrepouvoir dans l'atelier ou le bureau, utile pour obtenir de la part de la petite maîtrise, des arrangements qui rendent la vie au travail moins difficile à supporter.

Ces collectifs existaient car les modes de mobilisation de la main d'œuvre étaient alors fondés sur une logique de fidélisation et stabilisation des travailleurs. Les travailleurs partageaient un même destin. Leur progression se faisait à l'ancienneté ; les augmentations de salaires (équivalents pour le même type de poste) étaient collectives. Les salariés embauchaient aux mêmes heures, prenaient leur pause ensemble, déjeunaient et sortaient ensemble. Ils travaillaient côte à côte dans la durée au sein de collectifs stables car la polyvalence n'était pas de mise. Une vraie vie collective facilitait la prise de conscience d'un destin commun et se prêtaient à des formes collectives d'action, de contestation pour une vie de travail moins contraignante, moins éprouvante, qui laisse plus de place à l'autonomie, l'initiative et redistribue de façon plus juste les profits.

Ces aspirations se sont imposées, en 1968, à travers l'expression d'un ras le bol et d'une remise en question des règles du jeu. Les ouvriers ont manifesté haut et fort leur volonté de voir les choses changer. Elles changeront mais à l'initiative patronale qui décidera pour renverser le rapport de forces devenu trop défavorable, de développer, unilatéralement quelques années plus tard, une politique systématique d'individualisation prétendant ainsi répondre à ces aspirations par une valorisation de la personne au travail : horaires variables, individualisation des augmentations de salaires, puis des salaires eux-mêmes, formations et objectifs personnalisés,

entretiens d'évaluation réguliers de chaque salarié avec son supérieur hiérarchique immédiat ; tout cela dans le cadre d'organisations du travail qu'on peut qualifier d'hybrides dans la mesure où elles accordent une grande place à la polyvalence, la mobilité des salariés, où elles leur confèrent une certaine autonomie et les « responsabilisent » tout en leur imposant des objectifs, des missions et des moyens non négociables .

2) Le travail moderne : un processus de fragilisation des salariés

L'autonomie, la possibilité de faire appel à l'esprit d'initiative, le droit à la parole, les salariés en révolte de Mai 68 les ont donc obtenus, mais à quel prix ? On peut schématiquement caractériser l'évolution par le passage d'un *deal* 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 qui permet de dégager des gains de productivité phénoménaux), est abandonné par le patronat (mauvais rapport de forces et crise obligent) au profit d'un autre où les salariés sont invités à troquer un engagement cognitif et subjectif, une disponibilité et une loyauté totales envers leur entreprise, moyennant la promesse d'une possibilité de réalisation d'un idéal du moi, d'un épanouissement sur un registre narcissique comme le développe la sociologie clinique, (Vincent de Gaulejac, 2005 ; Marie-Anne Dujarier, 2006 ; Eugène Enriquez, 1999).

C'est ainsi que l'on peut interpréter ces deux phénomènes que constituent d'une part la prolifération des chartes éthiques, des codes déontologiques, et règles de vie (Anne Salmon, 2002) censées définir le salarié vertueux et encadrer les ressorts de la mobilisation des salariés sur un mode personnel, et d'autre part 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 un sentiment de toute puissance de leur pratique professionnelle, de leurs capacités à relever les défis que recèlent les organisations du travail moderne. Il y a en effet une cohérence entre ces ressorts de mobilisation modernes (éthique et psychologisation imposées par l'entreprise) et les modes d'organisation du travail qui ne cherchent plus à fournir aux salariés toutes les ressources nécessaires pour réaliser leur travail. La difficile compatibilité entre les impératifs de qualité, de productivité, de réactivité, est en effet de plus en plus sous-traitée aux salariés même les plus subalternes ; c'est à eux qu'il revient d'inventer en permanence les solutions aux contradictions inhérentes aux nouvelles organisations du travail, dans un contexte d'accélération temporelle et de plus fortes tensions sociales.

C'est ainsi un nouveau modèle qui se met en place : celui qui fait reposer sur les salariés eux-mêmes les difficultés et plus grandes complexités du travail moderne. Le nouveau *deal* consiste alors à présenter cette implication devenue cruciale comme une preuve de dévouement à l'égard de l'entreprise qui se bat pour défendre les emplois de ses salariés, mais aussi comme une véritable et unique opportunité de se révéler à soi-même et de satisfaire ses désirs les plus profonds. On est loin de la situation antérieure où le travail était vécu dans sa dimension collective et où le partage du destin commun aidait chacun à affronter les épreuves du travail (Linhart, 2009). Le modèle actuel entretient une concurrence systématique entre les salariés, présentée comme une émulation porteuse ; il tend également à instrumentaliser le client pour qu'il fasse pression, par ses exigences, sur les salariés et les mette sous tension. Il instaure la pratique du changement permanent pour adapter les

entreprises à un environnement fluctuant mais aussi pour priver les salariés des ressources qui pourraient les aider à contester les choix managériaux, c'est à dire de l'expérience et des réseaux de mise en commun d'expertise qu'ils peuvent se constituer dans la durée.

Une précarisation subjective s'ensuit : les salariés réputés stables (en CDI) sont nombreux à redouter de ne plus être à la hauteur des défis qu'ils ont à relever, ils craignent de ne pas parvenir à trouver les ressources pour dénicher les bonnes solutions. Dans les situations de travail moderne, nul ne se sent à l'abri et le sentiment d'insécurité se généralise. Le moment des entretiens individuels où les salariés sont évalués par leur supérieur hiérarchique est souvent l'occasion de réelles angoisses car disent-ils, leurs supérieurs (qui sont soumis à une forte mobilité) connaissent peu la réalité de leur travail et ne comprennent pas toujours la nature de ses difficultés. Le *deal* ne semble pas si favorable aux salariés. S'ils ont relativement plus d'autonomie et si leur esprit d'initiative est plus souvent explicitement requis, ils sont pris dans le carcan d'objectifs, de missions et de moyens non négociables. Ils sont nombreux, au cours des enquêtes à manifester, un sentiment de peur et de solitude : il n'ont guère de recours possible, ni du côté des collègues qui sont eux-mêmes pris dans les tensions de leur travail et avec lesquels ils se trouvent plutôt en rapports de concurrence, ni du côté de la hiérarchie qui « ne fait que passer ».

Les suicides spectaculaires sur le lieu de travail ont attiré l'attention d'une opinion publique pourtant peu indulgente. Les pouvoirs publics se sont sentis interpellés et à la suite de nombre de rapports, ont émis des lois. De son côté, le management ne peut éluder la question du stress et des risques ; il reconnaît que le travail demande beaucoup aux salariés sur le plan personnel, émotionnel, et c'est pourquoi il cherche à opérer un tri entre les salariés adaptés et ceux qui n'ont pas la personnalité adéquate pour ce genre de nouvelles contraintes. Il incite les CHS-CT à mener les enquêtes pour repérer les salariés en grandes difficultés et surtout éviter un passage à l'acte. Et il mandate les Direction des ressources Humaines pour une gestion bienveillante des salariés sur lesquels ils misent. Il faut les délester de tous les soucis de la vie privée, domestique et familiale qui pourraient leur encombrer l'esprit quand ils viennent au travail. D'où la mise en place de conciergeries qui prennent en charge certaines tâches domestiques, de séances de massage, de conseils nutritionnels et d'hygiène de vie etc..

3) La société à l'écart.

Ce *deal* n'est pas si favorable aux salariés car il implique une tension, une insécurité, un isolement assortis d'une course éperdue dans une quête de soi et de reconnaissance rarement satisfaite. Mais il met aussi en question la dimension socialisatrice du travail. Si les individus se plient au travail marchand et à la dépossession de soi que cela implique, c'est pour établir un lien avec la société, contribuer à cette dernière, afin d'en être reconnu comme un membre à part entière. Considérer que le travail est une affaire de société c'est mettre au cœur de la question sociale les modalités de sa mise au travail, les inégalités et injustices qu'elles peuvent recéler. Cet aspect semble s'estomper : la question qui s'impose est désormais pour chacun de savoir s'il mérite une place sur le marché du travail, s'il est employable, s'il a les ressources personnelles pour tenir sa place au travail et affronter l'épreuve personnelle que le travail est devenu, s'il est reconnu, s'il est meilleur que les autres.... La question de la rémunération de la carrière, les conditions de travail, ne sont plus matière à action collective ou débat social mais

une simple question de reconnaissance par l'entreprise de la qualité de l'engagement personnel de chacun. Les frustrations sont vécues sur le mode d'une injustice personnelle, comme le révèle l'enquête quantitative de Baudelot et Gollac, (2003) ; c'est personnellement que les individus ont le sentiment d'être victimes d'exploitation.

Le périmètre d'investissement subjectif au travail s'est rétréci, il se limite à un engagement pour la seule cause de l'entreprise qui emploie et au registre narcissique de chacun (Linhart 2008). Le management moderniste a érigé un rempart entre le travail et la société, en cherchant à s'approprier totalement le sens, et la portée de l'activité professionnelle et en invitant le salarié à en faire autant tout seul. Pourtant les conflits de valeurs sont souvent douloureusement vécus. La nostalgie d'un sens du travail qui dépasse ces périmètres rabougris n'est pas loin, on la trouve notamment chez les anciens. On peut interpréter le dénigrement des agents du secteur public par les salariés du privé comme un symptôme douloureux de leur renoncement et résignation. Sous un discours qui dénonce comme un privilège inacceptable la sécurité d'emploi à vie des agents du service public, pourrait bien percer une souffrance à voir d'autres continuer à revendiquer un lien entre travail et société. Les agents du secteur public continuent en effet à se référer à leur travail comme à un service public. (Linhart, 2006). Ils ne se définissent pas comme au service de leur entreprise ou institution, ni au service des usagers ou des clients mais au service du service public dans une relation d'une triple égalité, (égalité entre agents, égalité des usagers entre eux, égalité entre agents et destinataires de leur travail (Jeantet, 2001)). Lorsqu'ils parviennent à domestiquer la bureaucratie et à composer avec elle sans perdre de vue l'objectif de leur activité, ils tirent une fierté et sérénité certaines de leur travail même s'il n'est que peu qualifié et pas toujours reconnu à sa juste valeur par leur institution. Il reste que les violents coups de boutoir portés par un management qui cherche à faire entrer les logiques de rentabilité du privé attaquent ici aussi les valeurs des agents du secteur public et les déstabilisent. Leurs actions collectives autour de revendications portant tant sur leurs conditions de travail que la défense de la qualité du service public irritent particulièrement les salariés du privé qui voient là une posture, un ethos professionnel auquel ils ne peuvent plus prétendre, eux qui, dans ce secteur sont totalement prisonniers des nouvelles règles du jeu managérial.

Il faut se demander s'il y a là une spécificité française. Les travaux comparatifs de Davoine et Méda (2008) relèvent que les Français sont ceux qui attendent le plus du travail, ceux pour qui il recèle le plus d'importance, mais qu'ils sont eux aussi qui en retirent le plus de déceptions et de frustrations. Il semblerait donc que dans notre pays le travail ait une dimension plus cruciale encore qu'ailleurs en raison de son histoire. On sait l'importance qu'a prise en France l'idéologie de la lutte des classes focalisant autour du travail et des enjeux politiques. Culture du travail, cultures au travail et cultures politiques se confondaient alors. En contrecoup, le management français a cherché à faire table rase du passé, considérant comme essentiel que les salariés se défassent de leur idéologie conflictuelle. Prenant appui sur la mondialisation et ses contraintes, il a cherché à faire peau neuve. Voulant à tout prix créer du consensus, il s'est efforcé de « dépolitiser » le monde du travail et de dédramatiser 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'espoirs chez des salariés désireux de s'investir dans leur travail, désireux de voir reconnaître leurs compétences et leurs qualités. Mais le travail qui demeure la voûte centrale de notre société cristallise une inquiétude et une angoisse

grandissantes, et c'est bien la société toute entière qui pourrait en souffrir.

Bibliographie

Baudelot, Christian, Gollac, Michel, 2003, *Travailler pour être heureux ?* Fayard
Dujarier, Marie Anne, 2006, *L'idéal au travail*, PUF-Le Monde
Davoine, Lucie, Méda, Dominique, (2008), *Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ?* Document de travail, N°96-1, Centre d'Études de l'Emploi
Enriquez, Eugène, 1999), *Les jeux du pouvoir et du désir*, Desclée de Brouwer
Gaulejac (de), Vincent, (2005), *La société malade de la gestion*, Le Seuil
Jeantet, Aurélie, (2001), *Le travail des guichetiers à La Poste, une relation sociale à définir*. Thèse de doctorat de Sociologie, soutenue à Paris 10 Nanterre
Linhart, Danièle, (sous la direction de), 2006, *Les différents visages de la modernisation du service public*, La Documentation française
Linhart, Danièle, 2009, *Travailler sans les autres ?* Coll Non conforme, Le Seuil
Linhart, Danièle, (sous la direction de), 2008, *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Coll Clinique du travail, Érès,
Salmon, Anne, 2002, *Éthique et ordre économique*, Editions du CNRS

Danièle Linhart

Sociologue, Directrice de recherches émérite au CNRS
Membre du Laboratoire CRESPPA-GTM