Quelle place pour le travail ?

Which Place for Work?

Olivier Cousin

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/229>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.229

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Olivier Cousin, « Quelle place pour le travail ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 39 | 2009, mis en ligne le 16 février 2011, consulté le 25 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/229> ; DOI : 10.4000/interventionseconomiques.229

Ce document a été généré automatiquement le 25 mai 2019.

Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Quelle place pour le travail ?

Which Place for Work?

Olivier Cousin

Introduction

- 1 Les nouvelles formes d'organisation du travail reposent sur un paradoxe. Le nouveau modèle productif se caractérise par une tension entre des conditions de travail qui se durcissent et une autonomie dans l'exécution des tâches et des activités qui s'accroît. La contrainte se renforce quand l'activité laisse plus de marge de manœuvre aux salariés. Le paradoxe se résout, le plus souvent, par la mise en exergue d'une nouvelle forme d'aliénation, dont la puissance repose sur le principe de l'engagement contraint et d'une ruse du management avec la notion du gagnant – gagnant. Pour les cadres, la contrainte ne s'exerce plus par la nécessité d'être le relais de la politique d'une entreprise et de veiller à son application, mais par une promesse, rarement tenue, d'exaltation de soi par un engagement sans fin dans le travail : en pensant travailler pour lui, pour sa réussite ou son plaisir, le salarié ne fait que travailler pour son entreprise et sa quête de profit.
- 2 Partir de ce paradoxe pour tenter de comprendre la nature de l'expérience des cadres au travail est essentiel. Cependant, il peut être abordé et analysé sous un autre angle, à partir du travail lui-même, en tentant de comprendre le sens qu'il prend pour les cadres. Cette approche repose sur une double hypothèse. Conclure à une forme renouvelée de l'aliénation suppose une structure cohérente capable à tous les niveaux de la chaîne d'imposer et d'articuler une ligne, un mode d'organisation en emboîtement. Or, si dans l'esprit, *via* la rhétorique managériale, l'entreprise aime et souhaite se présenter sous ce jour, dans la réalité, la cohérence n'est qu'apparente et souvent fragile. L'incohérence, parfois grande, a des conséquences multiples et n'engendre pas nécessairement un desserrement de la pression sur les salariés, qu'ils soient cadres ou non. Mais elle permet d'envisager une cassure entre les intentions du travail et ce que vivent et éprouvent les salariés. Cassure qui nécessite de dissocier le travail, comme activité – ce que font les salariés – de l'organisation et des conditions de travail. Ce sont deux pièces d'un même puzzle mais qui parfois ne s'emboîtent guère, ou mal. Et c'est ce désajustement qui à la

source de l'expérience des salariés. Certes, le travail n'est pas en tant que tel autonome, il ne se déroule pas hors d'une organisation complexe. Il est nécessairement contraint dans la mesure où il est commandé par la division technique du travail. Cependant, si l'on se place du point de vue de la subjectivité des salariés, il a une existence en soi. Pour le dire plus simplement, les cadres, qui sont les principaux sujets de cette étude, ne disent pas nécessairement la même chose quand ils parlent de leur travail, de ce qu'ils font, et quand ils parlent de leur environnement de travail. Dans cette optique, rien ne préjuge *a priori* du travail, il n'est pas nécessairement et pas toujours intéressant et encore moins épanouissant, mais l'acte de travail se ne réduit pas exclusivement aux conditions de travail. Il y a un rapport dialectique entre ces deux aspects, qui permet de saisir le paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail.

Quelques aspects du nouveau modèle productif

- 3 Le nouveau modèle productif¹ s'impose depuis le début des années 1980 avec la mise en quarantaine, plus ou moins assumée et réelle, du fordisme². Trois aspects au moins le caractérisent, affectant profondément l'organisation du travail et le travail.

Globalisation et flexibilité

- 4 La globalisation suggère une économie en réseau qui se joue des frontières et de l'espace national. Elle modifie les repères conduisant à un « brouillage des horizons et des territoires »³, conséquence de la déréglementation financière qui permet une extrême mobilité des capitaux et aboutit à remodeler sans cesse le pourtour des entreprises et des firmes. La globalisation consacre le marché écrit A. Touraine, au point qu'elle entraîne la séparation de l'économie et de la société⁴. Le marché se développe hors de l'idée de société, il n'a plus besoin de celle-ci et ne prétend plus la forger, comme ce fut le cas avec la « civilisation industrielle »⁵. Il n'a besoin que de s'assurer de la fluidité des échanges. La globalisation impose l'idée d'adaptabilité, de réactivité et surtout de guerre économique. L'éphémère, l'aléatoire, la souplesse deviennent des mots d'ordre au nom du maintien dans une course plus ou moins fantasmée⁶. Pour y faire face, l'entreprise s'allège, externalise, sous-traite.
- 5 Sur un registre plus microéconomique, le nouveau modèle productif change les manières de travailler, de produire et d'innover. La productivité et la compétitivité dépendent de la capacité à gérer des informations fondées sur la connaissance⁷ et la performance résulte d'effets de système, de la pertinence et de la cohérence de chaînes de production situées en différents lieux. Pour les salariés de la « chaîne invisible », selon l'expression de J.-P. Durand, les nouveaux mots d'ordre sont adaptabilité, flexibilité, diversité, polyvalence et service aux clients. La logique du flux tendu bannit tout stock et inscrit chaque salarié dans une multitude de réseaux dont tous les membres deviennent dépendants. « La discipline est dans le flux »⁸ car, pour répondre au client, la chaîne ne peut s'arrêter, elle nécessite une attention et un investissement de tous les instants. La flexibilité des horaires, des contrats de travail et des compétences apparaît comme la réponse adéquate pour alimenter la chaîne et satisfaire l'offre⁹. Ainsi, le nouveau modèle productif se veut en rupture avec l'ancien, présenté dorénavant comme rigide et obsolète. « L'organisation planifiée », symbolisée par le taylorisme et la mainmise du bureau des méthodes sur

l'organisation du travail – un pilotage par l'amont –, est supplantée par « l'organisation distribuée » qui, au contraire, vante la souplesse et la capacité d'adaptation¹⁰. Souplesse et adaptation exigées pour les salariés qui doivent être réactifs et polyvalents, gage de leur efficacité et de leur employabilité. L'efficience s'appuie moins désormais sur le strict respect des normes et des consignes, mais sur la capacité à gérer, à interpréter et à parer aux aléas des machines et des hommes. Chaque salarié a le devoir de faire face aux risques qui deviennent leur environnement quotidien¹¹.

- 6 Le nouveau capitalisme ne garantit plus de protection comme le taylorisme a pu le faire avec le compromis social autour des grilles de qualification et du plein-emploi. Au contraire, il valorise la prise de risque, la créativité, l'authenticité et l'hédonisme ainsi que l'individualisation des relations à l'emploi¹². Les contrats précaires se substituent aux contrats à durée indéterminée, la stabilité de l'emploi devient une denrée rare et, surtout, le salarié doit veiller à son employabilité, en assurant sa polyvalence et en entretenant des réseaux suffisants pour anticiper sur le marché de l'emploi. Si dans l'univers taylorien, le statut participe et structure l'état de grandeur, dans le monde des réseaux ils ne sont plus suffisants et l'état de grandeur repose sur l'entretien de sa propre mobilité¹³. Les compétences communicationnelles et relationnelles y deviennent primordiales et la réalisation des objectifs et l'évaluation des compétences alimentent la gestion des parcours et des carrières. La gestion des compétences, nouveau principe de management brandi par la gestion des ressources humaines comme gage de la modernité, incarne à elle seule la volonté de changement et de rupture avec le passé puisque l'appréciation du travail ne porte plus sur une capacité à tenir un poste ou à remplir une mission, mais sur les qualités de la personne. Elle englobe un large ensemble, tenant compte autant des manières de faire ou de réaliser une activité que des manières d'être des salariés¹⁴. Ce mode de gestion, en principe modèle de référence, se révèle dans la réalité extrêmement complexe et confus et demeure encore à bien des égards au stade expérimental¹⁵. La gestion des compétences illustre bien l'ambiguïté des nouvelles formes de management, suscitant des espoirs lorsqu'elle laisse entrevoir une prise en compte du travail dans l'évaluation, engendrant de nombreuses réserves du fait de la part importante laissée à l'appréciation subjective des salariés et de l'opacité des critères retenus. Derrière la mobilisation des compétences, pour les salariés, il y a surtout l'idée qu'ils doivent devenir acteurs de leur carrière en anticipant les évolutions du travail et son organisation, en se rendant polyvalents et séduisants. La mobilisation des compétences est souvent moins un facteur de promotion qu'un moyen de se maintenir dans l'emploi.

Autonomie et enrôlement

- 7 L'autonomie est un des maîtres mots des nouveaux modèles productifs. Elle est offerte, ou concédée, aux salariés comme la contrepartie mécanique d'un desserrement de l'organisation sur le contrôle de l'activité. Elle apparaît comme la traduction des nouvelles formes d'organisation du travail. « L'organisation distribuée », selon l'expression de N. Dodier, ne repose plus sur des scripts figés imposant aux salariés la nature de leur travail et les tâches à accomplir. Au contraire, elle donne la primeur à l'obligation de résultats, leur laissant ainsi des marges de manœuvre et une relative liberté dans l'utilisation des moyens pour parvenir à leurs fins. L'enjeu, pour ne pas freiner la chaîne de production de biens ou de services, est de pouvoir faire face aux aléas, en sollicitant la créativité et l'inventivité. G. Friedmann, en 1962, le notait déjà à propos

de la généralisation de l'automatisation. Le travailleur, écrivait-il, est pris « dans un réseau de consignes et de signaux, les activités seront, de plus en plus exclusivement, symboliques et documentaires... » L'essentiel, dans ce nouveau type d'organisation du travail, n'est plus un savoir-faire ou un tour de main, « mais la correction dans la réalisation à des stimuli imprévus »¹⁶. En ce sens, l'autonomie est une nécessité, elle est mobilisée comme un des facteurs permettant de répondre et de s'adapter à l'environnement. Elle devient synonyme de la réactivité nécessaire invoquée aujourd'hui par les entreprises pour contrer et anticiper la concurrence, ou plus généralement pour tenir leur engagement vis à vis d'un marché mouvant et imprévisible.

- 8 L'autonomie s'accompagne parfois, ou s'est accompagnée, d'un engagement à une participation dans l'élaboration du travail, à travers les diverses modalités comme les groupes de parole et les cercles de qualité. Ainsi, la coupure entre conception du travail et exécution a pu sembler, ou peut sembler, s'atténuer. L'innovation est encouragée dans une même perspective, permettant aux salariés de construire de nouvelles règles et de ne pas s'en tenir exclusivement aux règles écrites. Bien que l'autonomie soit toujours circonscrite, elle n'en est pas moins réelle. Il y a donc conquête d'une autonomie permettant de lui donner une plus grande amplitude et d'élargir le champ d'application. « L'autonomie conquise entame l'emprise du système de contrainte. »¹⁷
- 9 Concernant les cadres, historiquement, l'autonomie dans le travail est étroitement attachée à leur statut et à leurs fonctions. Elle relève d'une forme d'arrangement entre le gouvernement des entreprises et ses salariés où, en échange d'une promesse de fidélité et d'engagement, les cadres se voient accorder une autonomie dans l'organisation de leur travail et reconnaître ainsi la particularité de la maîtrise de leur savoir¹⁸. En ce sens, l'autonomie n'est pas une conquête récente et se matérialise sous deux aspects. La liberté d'organisation est une des premières caractéristiques de leur travail. A la différence des autres catégories socioprofessionnelles, qu'ils encadrent parfois, leur travail se singularise par une prescription de leurs tâches d'une moindre ampleur et parfois quasi inexistante. Pour l'essentiel, les cadres ont pour fonction de recueillir des informations, de les traiter et de les analyser, d'étudier des solutions et de fixer des orientations¹⁹. Ils doivent traduire en actes des demandes de leur direction et tenir compte des réalités de situations de travail²⁰. Leur mission consiste donc à décrypter des situations, à interpréter des informations descendantes et montantes, et à faire en sorte qu'elles prennent corps et « que les choses marchent »²¹. L'autonomie tient à ce travail de traduction, « un travail cognitif visant à décrypter le système et ce que l'on attend d'eux »²². La gestion du temps est l'autre versant de l'autonomie, et les cadres se singularisent par la liberté dont ils disposent pour organiser leur temps et parfois leurs horaires de travail. Ainsi, selon une enquête de l'INSEE sur le temps de travail des cadres, 25 % d'entre eux déterminent eux-mêmes leurs horaires, contre 6 % pour l'ensemble des salariés, et 25 % peuvent modifier leurs horaires de travail et estiment avoir « des horaires à la carte ». *A contrario*, moins de 15 % sont soumis à des contrôles horaires²³. La liberté d'organisation pour les cadres se traduit dans les faits par un volume horaire important et ils ont été longtemps définis comme ceux dont on ne comptait pas les heures. Encore aujourd'hui, la gestion du temps est probablement une des caractéristiques majeures de cette population, malgré les nombreuses différences et disparités au sein du groupe. Interrogés par la CFDT sur leur travail et ses conditions, 84 % des cadres déclarent disposer d'une assez grande autonomie pour gérer leur temps de travail, et 82 % estiment disposer d'une assez grande autonomie pour organiser leur travail²⁴.

- 10 Cependant, l'autonomie ne peut être que relative. Son accroissement, souligné et reconnu par les salariés eux-mêmes dans les enquêtes sur les conditions de travail²⁵, ne doit pas masquer le sentiment, exprimé conjointement, d'une hausse des contraintes pesant sur l'activité. Les cadres eux-mêmes le soulignent quand ils détaillent leur travail et son organisation. S'ils déclarent être autonomes, ils révisent à la baisse leur jugement quand ils en fournissent le détail. Par exemple, dans l'enquête de la CFDT, plus de la moitié d'entre eux estiment avoir une faible autonomie à l'égard des moyens dont ils disposent (65 %), des objectifs (59 %) et de leurs collaborateurs (57 %)²⁶. Plus généralement, l'autonomie apparaît aujourd'hui menacée par l'obligation de résultats et la contraction du temps de travail²⁷. Les enquêtes menées par la DARES comparant les conditions de travail sur une période de près de dix ans (1991-1998) mettent clairement en avant le durcissement des situations de travail. Les cadres, comme l'ensemble des salariés, subissent plus fortement aujourd'hui la pression des délais et la demande des clients²⁸. L'obligation de résultats fait craindre les sanctions²⁹, dont le chômage, qui était pourtant une menace qui ne pesait que marginalement sur les cadres avant les années 1990³⁰. La réduction du temps de travail, qui pourtant a le plus profité aux cadres, entame une frange de leur autonomie puisque le raccourcissement du temps de travail diminue fortement la possibilité de le gérer. C'est pourquoi les enquêtes soulignent toujours l'ambiguïté et les contradictions de l'autonomie. Elle n'est pas un moyen de réappropriation du travail par les salariés, elle n'est plus la reconnaissance d'un savoir théorique et pratique propre à l'univers des ingénieurs et des techniciens, elle n'est qu'un principe d'efficacité. L'encouragement à l'initiative et à la libre coopération, qui touche aujourd'hui l'ensemble des salariés, n'est toléré que parce qu'il répond aux objectifs de la direction des entreprises.
- 11 L'autonomie prend alors une autre forme et comporte un coût important pour les salariés. Elle est vidée de son sens initial pour ne plus être qu'un outil, un instrument, manipulé par les entreprises. L'initiative, la créativité, l'authenticité ou encore l'engagement relèvent d'un enrôlement de la subjectivité, selon l'expression d'Y. Clot³¹, car cette incitation revient à faire supporter aux salariés les aléas de la production. L'injonction à la responsabilité entraîne l'individu bien au-delà du respect des consignes et des procédures. Plus il est autonome, plus il devient responsable de la continuité du flux. Les cadres sont la cible privilégiée de ce nouveau mode d'engagement reposant sur une incitation permanente au dépassement, afin de trouver la bonne solution, pour faire mieux et plus, et donc un engagement de la personnalité qui ne va pas sans déstabiliser les individus. Avec la valorisation de l'autonomie, les objectifs sont infinis, la performance et l'excellence deviennent la norme³². Le stress, l'angoisse et l'incertitude dominent. Faire face aux risques devient le cadre normal des salariés, comme l'est l'incertitude dans un univers qui ne propose plus de limites réelles à l'engagement et à la promesse de réussite³³. Dans ce contexte, l'autonomie devient suspecte puisqu'elle est potentiellement toujours détournée et détournable par l'organisation. L'autonomie se retourne contre les salariés, elle n'est pas seulement un leurre mais apparaît sous son vrai visage : celui de la contrainte. Il en va ainsi des compétences relationnelles et communicationnelles, elles sont à la fois récupérées et standardisées, donc finalement contrôlées, par le biais des formations visant le développement personnel pour être mises au service de la productivité et devenir une source d'efficacité³⁴. Ce n'est donc pas le moindre des paradoxes que de constater que l'appel et l'encouragement à l'initiative se transforment bien vite en conformisme, puisqu'il ne s'agit que d'une ruse et, quand bien même

l'entreprise en donnerait des gages, ces logiques butent rapidement sur les incohérences de l'organisation du travail, comme dans le cas de la mobilisation des compétences. Pour ne pas risquer d'être sanctionné ou plus simplement de commettre une erreur, le mieux est encore de faire comme d'habitude et comme les autres, de se cacher et se conformer à la norme du groupe³⁵. Face à l'angoisse générée par les incertitudes sur la finalité de l'action, l'individu est renvoyé essentiellement à lui-même, ce qui engendre dans bien des cas l'effet inverse de celui recherché : repli et conformisme. L'autonomie se révèle donc ambiguë, elle est moins au service des individus, leur permettant une reconquête de leur activité, qu'un moyen, contraint, de pallier les insuffisances de l'organisation du travail. En s'étiolant, elle participe de la perte de sens du travail, pour finalement être récupérée et « recyclée pour accroître la production, et améliorer la qualité et les processus »³⁶.

Une nouvelle forme d'aliénation

- 12 Puisque l'autonomie ne procède que d'une ruse du management pour s'assurer de l'implication des salariés, le travail en définitive se révèle pour ce qu'il est : aliénant. Cependant, l'appréciation et les contours de l'aliénation changent. Dans son acception classique, l'aliénation traduit la distance de l'homme à son travail, il est aliéné lorsque son travail lui est étranger, quand il est coupé du fruit de son labeur. Il n'est plus l'expression de son individualité. L'aliénation n'est que la conséquence du caractère inexorablement hétéronome du travail. C'est, entre autres, dans ces termes que G. Friedmann parle de dépersonnalisation et de déspiritualisation du travail car le milieu technique dépossède l'homme de son activité³⁷. Dépossession qui ne cesse de s'aggraver avec l'extension de la production programmée dans tous les secteurs d'activité. L'automation ne touche plus seulement les ouvriers, l'ordinateur désormais présent sur tous les bureaux opère de la même manière. A l'usine ou au bureau, estime J. Rifkin, le travailleur n'a plus le contrôle sur les résultats de son travail, il n'imprime plus sa marque sur ce qu'il produit : le travail lui échappe³⁸.
- 13 Au regard des nouvelles formes d'organisation du travail, le sens de l'aliénation change sensiblement dans la mesure où l'emprise de l'organisation conduit à ce que l'acteur soit lui-même la cause de sa perte. Dans cette optique, « l'aliénation n'est pas la conscience de la privation, mais la privation de la conscience »³⁹. L'enrôlement de la subjectivité, de sa personnalité, de sa créativité et de son être dans le travail engendre une implication telle que ce n'est plus l'organisation qui stimule l'individu, mais l'acteur lui-même qui s'y plonge au risque de s'y noyer. « L'asservissement s'exerce, écrit A. Gorz, quand le travailleur doit être à la fois autonome, totalement impliqué dans sa tâche et accepter que la nature, le but et le sens de cette tâche soient imposés. »⁴⁰ Or l'imposition n'est plus formellement incarnée, elle ne transpire plus à travers la figure du chef, petit ou grand, elle est au contraire invisible et indicible. Comme le résume J.-P. Durand : « Ce n'est pas la maîtrise qui fixe la cadence, mais le flux. »⁴¹
- 14 Parallèlement, la désinstitutionnalisation, c'est-à-dire l'affaiblissement des institutions comme support et repère pour les acteurs, place les individus face à eux-mêmes⁴². Sommé d'être performant, à la hauteur, d'être libre et responsable, l'individu devient sa propre norme de référence. Il est l'auteur de son parcours, de sa réussite, mais aussi, et en contrepartie, de ses échecs. L'injonction à être soi trouve toute sa place dans l'entreprise qui, depuis sa réhabilitation en France dans le milieu des années 1980, s'érige comme le lieu de l'épanouissement de soi et de la réussite. L'entreprise exploite « ce filon » par

l'exaltation du succès, de la performance et de la prise de risque. Le « système managinaire » (management de l'imaginaire) transforme ainsi le rapport au travail : l'obligation n'est pas de travailler mais de réussir⁴³. L'idéologie gestionnaire, écrit encore V. de Gaulejac, convertit l'énergie libidinale en force de travail. Il y a une forme d'addiction au travail puisque plus l'individu réussit plus sa dépendance augmente. « On pourrait sans doute évoquer une "aliénation à la puissance deux" puisque c'est le sujet lui-même qui en devient le principal moteur. »⁴⁴ L'engagement, sans limites apparentes, repose sur la peur de perdre sa place, de ne pas être à la hauteur, de se décevoir et de décevoir l'organisation qui se présente comme le lieu favorisant justement ce dépassement de soi⁴⁵. Les contraintes, visibles et réelles, cherchent ainsi à être surmontées, elles changent de visage pour prendre des allures de défi. Face aux problèmes, aux obstacles et aux contradictions du système, les salariés ne s'érigent pas en contestataires, ils ne s'opposent plus à l'organisation du travail et à ses représentants. Au contraire, *via* le discours managérial diffusé à travers les stages centrés sur le développement personnel, « tout salarié aura à gérer subjectivement des contraintes contradictoires, à donner de soi pour concilier des logiques inconciliables »⁴⁶. A en croire par exemple H. Weber, qui décrit l'univers des fast-foods, les salariés – employés comme cadres – qui entrent en concurrence avec les cadences ne le font pas pour s'aménager des espaces ou des temps de pause et de repos, comme le faisaient les ouvriers postés à la chaîne, mais cherchent « simplement » à dépasser la machine, à montrer qu'ils peuvent faire mieux et plus vite que ce l'organisation a mis en place⁴⁷. Ce faisant, les salariés plongent dans une illusion : en travaillant « mieux et plus », ils croient exprimer leur subjectivité, mettre en avant leur valeur et leur personnalité alors que, en réalité, ils ne font que s'asservir à un système qui fait croire qu'il n'en demande pas tant. Il s'agit donc bien d'une « servitude volontaire »⁴⁸.

- 15 L'aliénation et ses nouvelles formes prennent dans ce contexte une nouvelle dimension et débordent du cadre du travail. Le salarié aliéné, pris dans la spirale infernale du travail qui le somme de se dépasser, s'abîme au travail mais aussi bien au-delà. En s'érigeant et en s'imposant comme le lieu de réalisation de soi, le travail devient alors le socle parfois unique de la construction des identités. Or qu'elle peuvent être ces identités si le travail n'est que la forme contemporaine de la servitude volontaire ? De quel type d'identité les individus peuvent-ils se réclamer quand ils sont sous la menace permanente de la précarisation et de l'exclusion si leurs performances ne sont plus à la hauteur ? H. Arendt, dans le prologue de son célèbre essai sur la *Condition de l'homme moderne*, le soulignait déjà avec effroi. « Ce que nous avons devant nous c'est la perspective d'une société de travailleurs sans travail, c'est-à-dire privés de la seule activité qui leur reste. On ne peut rien imaginer de pire. »⁴⁹ Dans le prolongement de cette réflexion, D. Méda pointe les dangers de l'hégémonie du travail dans la construction des identités et plus généralement de la cité. Eriger le travail comme une valeur, c'est sacrifier l'individu et le lien social à l'utilitarisme, c'est le placer sous le joug de l'économie⁵⁰. Quand, par ailleurs, le modèle économique tourne volontairement le dos à toute forme de lien social durable et vante au contraire la mobilité et la flexibilité comme nouveaux principes, ce sont les repères de l'individu qui sont mis à mal et son « caractère », c'est-à-dire sa personnalité, qui sont profondément affectés. Le règne de l'éphémère, dans l'univers de la production et de la consommation, déteint sur l'individu, sommé lui aussi de ne pas s'attacher afin d'être mobile et adaptable. « Pas de long terme, ne t'engage pas, ne te sacrifie pas » seraient ainsi les nouveaux mots d'ordre auxquels les individus doivent se plier dans leur vie privée et familiale afin de répondre au mieux aux exigences du nouveau capitalisme,

selon R. Sennett⁵¹. De l'individu narcissique, obsédé par la quête de plaisir, le repli sur soi et sa propre intimité, de la société de masse⁵², nous sommes passés à un individu vide, sans qualité. Individu qui n'est que face à lui-même et se débat contre lui-même afin de surmonter les exigences de l'entreprise et de répondre à ses promesses illusoires. Le conflit n'est donc plus entre des acteurs, plus ou moins organisés, et des organisations, mais au sein même de l'individu. Il est renvoyé continuellement à lui-même et doit se débrouiller avec la tension entre son Moi et son Idéal du Moi. L'entreprise « réticulaire » déplace donc le conflit au cœur même de l'individu. L'angoisse de mal faire, de ne pas être à la hauteur, résulte d'un conflit intrapsychique⁵³.

Quelle place pour le travail ?

- 16 Ce rapide panorama des nouveaux modèles productifs résout le paradoxe auquel les salariés se confrontent en dévoilant l'assujettissement qui rend illusoire l'autonomie qui leur est concédée. Cependant, cette lecture présuppose une forme de cohérence interne à l'entreprise et à l'organisation du travail. Si les entreprises se structurent et construisent l'ensemble des réseaux qui les anime en vue d'assurer la continuité du flux de la production ou des services, si elles cherchent à rationaliser leur organisation afin d'atteindre leurs objectifs, il ne s'agit là que de leurs orientations. Entre l'intention affichée et relayée par le discours managérial et l'organisation concrète des entreprises et du travail, il existe un écart inévitable. L'entreprise n'est jamais ce qu'elle prétend être. Surtout, elle se donne à voir et à vivre comme une organisation souvent incohérente et contradictoire. Assurer la continuité du flux suppose l'intervention de plusieurs niveaux, de plusieurs ensemble d'acteurs et de plusieurs logiques d'actions qui ne sont qu'exceptionnellement en symbiose. Chaque niveau d'intervention est conduit à prendre des décisions, ou à ne pas en prendre, selon des logiques qui lui sont propres et dont il n'est pas rare qu'elles se heurtent et entrent en collusion avec ce qui se fait et se décide en amont et en aval. A l'image de ce qui nous est présenté dans l'univers de la police avec « la guerre des polices », l'entreprise abrite en son sein, et dans son environnement, des logiques contradictoires, et la coordination entre les services est loin d'aller de soi. Par ailleurs, les objectifs qu'elle se fixe ne s'accordent pas nécessairement, et nombreuses sont les situations montrant que non seulement il est parfois difficile de les réaliser de concert mais que souvent les uns contredisent les autres. Comme le montrent, par exemple, les études d'inspiration ethnométhodologique ou interactionniste dans l'univers des services : l'efficacité et la rentabilité, mesurées à l'aune de normes comptables, ou plus simplement la volonté de traiter le plus possible de dossiers afin de satisfaire les usagers-clients s'accordent mal avec l'autre versant de ces univers qui valorisent le contact et l'écoute avec les mêmes usagers/clients⁵⁴. Certes, ces contradictions ne sont pas minimisées par les analyses concluant à de nouvelles formes d'aliénation, elles sont même au cœur de l'asservissement puisqu'il revient au salarié de les gérer sans en avoir les moyens, autres qu'un engagement sans limite. Toutefois, si l'incohérence et les contradictions pèsent sur les salariés, elles offrent aussi des espaces d'action, des marges de manœuvre qui ne sont pas exclusivement mises au service de la rentabilité et de la productivité.
- 17 Cette lecture stipule une autre forme de cohérence, où les logiques des acteurs sont déterminées et conditionnées par les logiques du système. Comme le suggère A. Touraine à propos de l'Ecole de Francfort, cette pensée envisage un individu subordonné au

progrès technique. Il est manipulé. Le triomphe du capitalisme à l'époque du taylorisme, puis aujourd'hui avec le post-taylorisme, suppose que le modèle économique englobe toute la société, rendant tous ces éléments interdépendants (politique, culture, social, économie). Il n'y a alors de place que pour la manipulation et l'endocritinement. L'individu livré à lui-même est en réalité sous influence⁵⁵. Cette lecture n'accorde en définitive que peu de place aux acteurs et à leur capacité d'actions. Elle présuppose un ordre de la domination totale n'offrant que des illusions aux acteurs. Est-ce véritablement le cas ? Les acteurs sont-ils à ce point guidés et déterminés par la situation qu'ils n'ont d'autres possibilités que de s'y soumettre et de souffrir en silence ? Ou, au contraire, comme le suggère la confrontation inévitable aux contradictions du système, n'ont-ils pas de possibilité de s'aménager des niches, de prendre des initiatives, de faire valoir leurs compétences ou bien encore de profiter de leur travail ?

Une nécessaire distance entre le travail et ses conditions

- 18 Tenter d'appréhender l'expérience du travail, c'est-à-dire saisir et comprendre le sens du travail pour ceux qui l'accomplissent dans un cadre d'action donné, l'entreprise, oriente la recherche sur la réalité sociale telle qu'elle est rencontrée par les acteurs. Analysant la *Consistance du social*, D. Martuccelli suggère de substituer l'idée d'un monde social rigide, organisé autour d'un principe d'ordre, par celle d'un « intermonde social doté d'une série d'élasticité ». L'élasticité des faits sociaux, telle qu'elle est définie ici, consiste à « se défaire des rêves secrets de déterminisme, là où le sens et la conduite de l'action sont imposés durablement, et à reconnaître le caractère ouvert des actions ». L'action n'est pas infinie, elle se heurte à une série de bornes et d'obstacles venant la limiter ou la rendre improbable ; néanmoins, elle se déroule dans ce que D. Martuccelli nomme un clair obscur. « L'action est souvent approximative pratiquement, incertaine normativement, pourtant son déroulement reste possible parce qu'elle se déploie dans un monde élastique s'accommodant fort bien d'un nombre important d'écarts et de variations. »⁵⁶ En ce sens elle reste incertaine, peu rationnelle et intentionnelle, car elle peut avoir une pluralité de fins et de déterminations assez imprécises au départ. Cette approche ne présuppose donc pas un acteur tout puissant, capable de s'extraire des contingences imposées par l'organisation du travail ni, en miroir, un acteur soumis et résigné à se conformer à un ordre tout puissant. L'analyse de l'expérience du travail ne dessine ni un pantin, dont la main invisible de l'entreprise tirerait les ficelles, ni un électron libre, entrepreneur et conquérant, maître de ses gestes et de ses actions et dégagé de toutes entraves.
- 19 Le sens de cette expérience peut être saisi en opérant une séparation entre le travail et son environnement. Si le dévoilement des nouvelles formes de servitude part des logiques propres de l'organisation du travail, qu'en est-il réellement et concrètement du point de vue du travail, c'est-à-dire de l'accomplissement des activités et de ceux qui les prennent en charge, les font vivre et les exécutent ? On peut faire l'hypothèse que ce qui se joue dans le travail, ce qu'il incarne pour les hommes et les femmes qui s'y engagent et s'y investissent, s'autonomise, même partiellement, au regard des contraintes qu'ils subissent. Si l'on accepte que les acteurs ne sont plus réductibles à des rôles, qu'ils ne sont plus seulement des personnages, il semble alors nécessaire d'introduire la question du rapport au travail. L'enjeu est moins l'autonomie au sens strict, d'en mesurer sa réalité, que de comprendre ce qui se joue dans le travail, les manières de faire et d'être, qui,

certaines, ne renversent pas l'ordre de la domination mais ne s'y réduisent pas complètement. Ces manières ne sont pas seulement des moyens d'échapper à la contrainte, elles sont aussi ce qui donne du sens au travail et ce qui en constitue son quotidien. Comprendons-nous : si formellement, le travail est nécessairement contraint dans la mesure où il répond à des logiques et à des objectifs qui échappent aux acteurs, très rares sont les salariés, quelle que soit leur position dans l'échelle hiérarchique, qui décident de la nature de leur travail. Pratiquement, le travail s'écarte de cette contrainte dans la mesure où il n'y est jamais complètement soumis, où il consiste à arbitrer, à faire ou à ne pas faire. Surtout, le sens et le lien que les salariés entretiennent avec leur travail n'est pas nécessairement commandé par cette contrainte. Très banalement, je suis obligé de faire ce que j'ai à faire, pour autant cette action n'est pas dénuée d'intérêt. Plus généralement, cette distinction entre le travail et ses conditions permet de saisir la part de plaisir qui existe, aussi, dans l'accomplissement du travail, ce qui n'empêche pas qu'il demeure au service de l'accroissement de la productivité et de la rentabilité des capitaux. Comme l'écrit G. de Terssac, « même si les actions et les décisions des acteurs se déroulent dans un contexte structuré, le poids des contraintes n'équivaut jamais à un déterminisme »⁵⁷.

- 20 La distance entre le travail comme activité et l'organisation du travail est rarement aussi bien affirmée que lorsque le travail disparaît. En effet, lorsque l'on se penche sur ceux qui viennent de perdre leur travail, ce sont moins les conditions de travail, les contraintes, l'exploitation ou la domination subies qui ressortent que les différentes faces du travail et ce qu'elles engagent pour les individus. C'est le cas, par exemple, pour les salariés de l'entreprise Chausson que D. Linhart et son équipe rencontrent après la fermeture inique de l'entreprise. Les auteurs ne cherchent pas à gommer la réalité des conditions de travail, ils n'enjolivent pas une situation. Néanmoins, c'est tout ce qui est apparemment masqué, ce qui est nié, qui est mis ici en avant pour rappeler que la fermeture d'une usine ce n'est pas seulement une perte d'emploi, mais aussi une perte de soi, pour ceux qui la faisaient vivre⁵⁸. En ce sens, ces retours *a posteriori* confirment que le travail ne se réduit pas aux modèles productifs.
- 21 Mettre de côté le travail, dans un premier temps, et tenter de l'analyser en tant que tel, c'est finalement réaffirmer sa dimension expressive. Le travail peut être confisqué, il n'empêche qu'il garde une part d'autonomie dans le sens où il demeure un des éléments de la construction des identités et pas uniquement parce qu'il procure un statut et des droits. Des enquêtes récentes menées par la DARES et l'INSEE sur la place du travail le montre nettement. Par exemple, 50 %, des hommes et des femmes estiment que les motifs de satisfaction concernant leur travail l'emportent, ils ne sont que 6 % à penser que les motifs d'insatisfaction dominent⁵⁹, et le travail arrive en deuxième position lorsque les enquêtés choisissent un thème permettant de les définir⁶⁰. Plus on monte dans la hiérarchie sociale, plus le travail est cité et plus le degré de satisfaction s'élève. Surtout, ces enquêtes, à l'inverse des travaux insistant sur les nouvelles formes d'aliénation, montrent qu'en définitive les salariés distinguent nettement le travail et leurs conditions de travail. Banalement, les salariés déclarent volontiers que le travail peut être difficile, contraignant et intéressant. La morale expressive⁶¹ du travail perdure avec l'idée du travail bien fait, de l'accomplissement du geste, alors même qu'il est de plus en plus cognitif et immatériel⁶². Mais il reste lié à ces notions comme une forme d'accomplissement de soi. Rendre compte des seules conditions de travail occulte ces aspects, induit une confusion entre rapport de travail et rapport au travail, entre

organisation du processus et contenu du travail⁶³, et risque de nier ce que les salariés retirent de leur travail. La mise en avant de la souffrance, avec la peur comme moteur, masque l'autre versant du travail, plus subjectif, mais qui se construit dans le rapport à soi, aux autres et à l'objet du travail et qui peut prendre diverses formes. Le travail est ambivalent et procure aussi du plaisir⁶⁴.

- 22 L'autonomie du travail s'inscrit dans un contexte plus large où l'individu de la postmodernité n'est plus guidé par les institutions et par l'intériorisation de normes et de valeurs, mais se vit au contraire comme responsable et maître de son destin. La vie et le travail ont longtemps été vécus comme un destin collectif, échappant en cela à la volonté de l'individu. Dorénavant, ils relèvent d'une histoire personnelle. Alors même que le travail obéit à des logiques organisationnelles, il prend un autre aspect pour les salariés, qui le vivent comme une épreuve variant selon leurs propres ressources, leur parcours et les mondes sociaux auxquels ils se confrontent. Dans bien des cas, c'est moins le travail qui s'impose aux individus que ces derniers qui l'arrangent, l'aménagent, et finalement construisent leur propre rapport au travail. Non pas parce que les salariés feraient ce qu'ils veulent, mais parce qu'ils ont un sentiment de liberté résultant de l'incertitude de la situation, d'une part, et de la complexité de la détermination, d'autre part. Le travail étant enchâssé dans un système de dépendance complexe, il perd certes en visibilité mais gagne en espace des possibles. La conscience des limites est plus obscure que réelle, bien que chacun sache que tout n'est pas possible⁶⁵. Dans ce contexte, le sens du travail et sa réalité pour les salariés sont moins donnés par l'organisation qu'ils ne sont le fruit d'un travail des acteurs à travers l'expérience qu'ils ont de leur action. F. Dubet décrit l'expérience comme l'articulation et la combinaison par les acteurs des différentes dimensions structurant leurs actions. Dans le champ du travail, l'acteur est défini par son statut, par sa capacité à intervenir dans la régulation de l'organisation et par la dignité éprouvée par l'accomplissement du travail⁶⁶. Plus que ces trois dimensions, nous retiendrons de la notion d'expérience le caractère aléatoire et instable de ces combinaisons. Aléatoire, parce que ces dimensions ne s'articulent pas nécessairement et peuvent même parfois entrer en tension et se parasiter. Défendre son statut et les règles l'ayant construit se heurte parfois à la volonté d'une reconnaissance du travail et de l'investissement qu'il représente. Instable, parce qu'en prenant la mesure du temps l'équilibre construit par les acteurs se révèle mouvant. L'expérience varie selon les contextes et la position des acteurs, construisant ainsi des rapports particuliers au travail, comme l'a montré par exemple S. Paugam en confrontant deux de ces dimensions : le rapport à l'emploi et le rapport au travail⁶⁷.

Différentes faces du travail

- 23 Évoquer la distance entre le travail et les conditions de travail, la relative autonomie du travail au regard de son contexte, permet de résoudre en partie ce qui apparaît comme un paradoxe dans les nouveaux modèles productifs. En revanche, cela ne signifie pas que le travail n'est que plaisir, que l'activité procure du sens à celui qui l'exécute. Le travail reste, dans bien des cas, pénible, routinier, peu intéressant. Mais il est aussi rare qu'il ne soit que cela. Au plus fort du taylorisme, l'évocation de la fierté ouvrière laissait largement entendre que malgré l'absence quasi totale d'autonomie, en dehors du « freinage » et du « sabotage », l'ouvrier refusait de se soumettre à sa condition en affirmant que le travail ne pouvait se faire sans lui. Ces mêmes aspects perdurent et se

renouvellent, ils ne cessent d'être présents quand bien même les conditions de travail se durcissent et que l'emprise de l'organisation s'étend.

- 24 Trois aspects, au moins, rappellent cette distance entre le travail et son contexte. Le premier se manifeste quand le travail se confond avec l'emploi. En effet, le travail procure un statut au salarié et l'inscrit dans la société, il lui procure une place et lui offre des droits. En ce sens, l'importance du travail demeure, car il représente les supports sur lesquels l'individu s'appuie et forge son identité⁶⁸. Si les cadres se sentent dorénavant moins protégés et peuvent avoir un sentiment de déclassement, il n'empêche que leur statut continue d'en faire des salariés un peu à part, pas tout à fait comme les autres. Par exemple, dans l'enquête électorale du CEVIPOF en 2002, seuls 4 % des cadres interrogés se définissent comme des salariés comme les autres. L'enjeu ne porte pas seulement sur le niveau de rémunération mais aussi sur l'estime de soi : ils sont quatre fois plus nombreux à se définir comme appartenant à la bourgeoisie et six sur dix estiment appartenir à une classe sociale, taux beaucoup plus important que dans d'autres couches sociales⁶⁹.
- 25 L'autre aspect relève du travail réel, ce qui est mobilisé comme connaissances et savoir-faire par les salariés pour accomplir leurs tâches. Outre le fait que le travail mobilise l'intelligence des salariés pour devenir une réalité, il nécessite un travail de traduction et d'interprétation pour saisir ce qu'il y a à faire. L'importance des interactions et des actions cognitives oblige les salariés, à tous les bouts de la chaîne, à faire des choix, à décider des ordres de priorité, à combiner diverses exigences qui ne sont compatibles qu'en théorie. Les cadres sont ceux pour qui cette traduction est pratiquement l'essence même de leur travail, en particulier lorsqu'ils encadrent, ce qui est le cas pour au moins les deux tiers d'entre eux⁷⁰. Ainsi, comme le suggère N. Dodier, le travail met en scène un ethos de la virtuosité, une dextérité qui n'appartient qu'à l'individu et qui lui permet de faire ce qu'il doit faire⁷¹. Le travail repose donc sur un engagement de soi, dont il ne faut jamais oublier qu'il sert l'entreprise mais aussi celui qui l'investit. Cet engagement casse la routine et permet de se libérer des contraintes les plus visibles. C'est sur la base de cet engagement de soi, par les mille et un détours ou ruses, que les acteurs reprennent aussi partiellement la main sur le travail, en jouant dans et avec le système, en cherchant à détourner les règles écrites, à stabiliser des règles non écrites ou à en imposer de nouvelles⁷². C'est finalement dans l'accomplissement du travail, le plus souvent, que l'acteur fait preuve d'initiative au sens où il sort du cadre circonscrit par l'organisation du travail. L'initiative est donc la part irréductible que l'organisation du travail ne peut confisquer⁷³. Elle donne peu de pouvoir, dans la mesure où elle reste circonscrite aux cadres imposés par l'organisation du travail, elle n'agit et ne s'exprime qu'à la marge, et pourtant elle appartient en propre à celui qui la mobilise et requiert donc une importance capitale dans le rapport subjectif au travail. C'est grâce à elle qu'il parvient à faire ce qu'il fait. Cette mobilisation de l'initiative alimente donc la dimension expressive du travail, où, malgré son caractère de plus en plus cognitif, l'image du travail bien fait perdure. Il reste un moyen de réalisation de soi, participant à la construction du sujet qui s'affirme beaucoup plus souvent par son travail que dans son travail. Le premier révèle sa singularité, le second tend au contraire au mieux à la nier, au pire à l'écraser. C'est pourquoi, et sans en appeler à un ré-enchantement du travail, le travail, comme activité, du point de vue des acteurs, peut être appréhendé comme un moyen de résister à l'organisation du travail, comme l'autre versant des conditions objectives de travail⁷⁴.
- 26 Enfin, dernier aspect, il convient de tenir compte et d'entendre ce que disent les salariés de leur travail. Le travail vécu relève encore d'une autre logique. Au-delà du discours sur

le travail, il exprime ce que l'individu éprouve dans son travail et le sens qu'il lui donne. Il marque la distance à l'égard des tâches et des missions qui lui sont confiées et souligne le regard qu'il porte sur ses activités, sur les manières qu'il a de les réaliser et sur ce qu'il pense en retirer. La fierté ouvrière appartient à ce registre, où non seulement les ouvriers mettaient en avant leur propre savoir et tour de main, mais exprimait aussi le rôle central qu'ils ont joué dans la conquête du progrès technique et social. Le travail vécu évoque la dignité et l'utilité sociales, la part prise dans la production de la société ou, au contraire, son absence. Il est donc bien souvent un mode de revendication de ce qui est dans bien des cas dénié. Travail réel et travail vécu ne se confondent pas nécessairement dans la mesure où le second englobe autant l'activité que la place occupée par l'individu dans la division du travail et où il impose un recul encore plus grand comprenant son récit sur son parcours. Par ailleurs, « l'écart entre le travail réel et le travail vécu indique qu'il n'existe aucun déterminisme à considérer que le processus effectif de travail impose ses significations au sujet »⁷⁵. De ce point de vue, le regard porté par les cadres sur leur travail ne laisse guère de place à l'ambiguïté : ils se déclarent massivement satisfaits et motivés par leur travail et cette impression n'a guère varié ces dix dernières années, malgré le constat d'une dégradation de leurs conditions de travail⁷⁶. Si l'ergonomie et la psychologie du travail insistent sur l'écart entre travail réel et travail prescrit – « le travail c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail »⁷⁷ –, la sociologie peut, elle, s'attarder sur l'écart existant entre le travail perçu et vécu par les salariés et le travail imposé par l'organisation du travail.

Les épreuves du travail

- 27 Entreprendre une analyse de l'expérience du travail et en explorer ses différentes dimensions n'implique pas de se placer exclusivement du point de vue du sens vécu, au risque d'une forme de relativisme. Bien au contraire, il s'agit de mettre en regard et en tension le travail et son organisation. Le sentiment de reconnaissance constitue le pont entre ces deux polarités. Maintes fois évoqué par les salariés au cours des entretiens et dans leurs propres conversations, il est le moyen de réconcilier, ou de constater l'improbable réconciliation, entre le rapport subjectif au travail et les conditions objectives dans lesquelles il se déroule. Le jeu entre travail et conditions de travail s'articule autour de ce sentiment. Mais la reconnaissance n'est pas un sentiment absolu et univoque. En écho aux différentes dimensions structurant le travail, trois types d'épreuve peuvent être repérés. Ils s'articulent de manière aléatoire puisqu'il est plus que probable que, dans l'expérience des acteurs, les épreuves ne sont que très rarement présentes conjointement et parce que leur combinaison est instable dans le temps. Comme le rappelle A. Honneth, la reconnaissance n'est jamais définitive. Elle n'est ni trouvée ni octroyée mais conquise, elle fait l'objet d'une lutte⁷⁸, elle passe par des épreuves de natures différentes. Le premier type d'épreuve est d'ordre subjectif ; le deuxième engage le collectif de travail, c'est l'épreuve des pairs ; le troisième correspond à une épreuve plus formelle et institutionnelle, c'est celle qui est donnée par l'organisation du travail à travers l'évaluation hiérarchique⁷⁹.

L'épreuve subjective

- 28 L'épreuve subjective renvoie directement au rapport immédiat et personnel au travail. Il s'agit de l'appréciation subjective du travail à accomplir. Cette première épreuve concerne le jugement porté par les salariés sur leur travail, leur activité et sur ce qu'ils ont à faire et fait. Le travail n'est évidemment pas toujours source de satisfaction, le plaisir n'est pas systématiquement au rendez-vous. A l'inverse, il n'est pas uniquement source de déplaisir. D'autant plus qu'on peut dissocier au moins deux moments : l'acte de travail et le regard sur le travail. L'acte de travail englobe le moment de travail, l'engagement physique et intellectuel du salarié. Le regard sur le travail concerne bien plus souvent le travail effectué. L'épreuve subjective s'éprouve donc de deux manières au moins. Dans l'acte de travail, elle renvoie à ce que le salarié mobilise pour réaliser son activité : son savoir, les ruses, les trucs et autres tours de main ou d'esprit. C'est là que se manifeste sa dextérité et sa virtuosité, sa capacité à dépasser les contraintes et les normes, à résoudre des problèmes ou plus simplement à faire en temps et en heure ce qu'il y a à faire. L'épreuve subjective ne s'éprouve pas uniquement par l'écart entre le travail réel et le travail prescrit, elle tient plus simplement au regard que portent les acteurs sur ce qu'ils ont à faire et sur les moyens qu'ils mobilisent pour le faire. Une fois le travail effectué, l'épreuve subjective renvoie assez largement à l'idée du devoir accompli, au respect d'un engagement contractuel et moral. Elle s'alimente de cette notion un peu désuète du travail bien fait et du beau travail, qui relève de la logique de l'honneur⁸⁰. Ces notions sont en réalité encore très présentes quand bien même l'objet semble de plus en plus virtuel. Plusieurs combinaisons sont ainsi envisageables. Par exemple, l'acte en tant que tel n'est pas nécessairement intéressant ; pourtant, une fois terminé, le salarié éprouve une certaine satisfaction, soit tout simplement parce qu'il a fini, soit parce que le résultat lui convient et/ou répond aux objectifs. A l'inverse, le travail peut être intéressant, mobilisant des savoirs nouveaux, d'autres manières de faire, mais le résultat est peu satisfaisant ou incomplet... Bref, la valeur du travail est subjective et à ce titre n'appartient qu'à celui qui porte un jugement.
- 29 Toutes les activités ne sont pas intéressantes, toutes ne procurent pas du plaisir ou ne donnent pas satisfaction une fois terminées. La pénibilité du travail demeure et parfois la tâche n'a aucun sens apparent. De même, tous les actes de travail ne sont pas réussis. Une partie du travail peut être bâclée, ou ratée, voire impossible, et engendrer de la frustration ou des sentiments d'impuissance. Cependant, les activités sont multiples et s'étirent dans le temps. Si la satisfaction n'est pas immédiate, elle peut s'éprouver à la fin du processus, quand un objet ou un dossier prend forme. Il n'est donc pas sûr que le travail, considéré comme l'ensemble des activités accomplies par un salarié, soit sous le signe de l'ennui, du non-sens ou de la seule contrainte. Si, dans bien des cas, il est extérieur à celui qui l'exerce, il ne lui est que très rarement complètement étranger.

L'épreuve des pairs

- 30 Un autre type d'épreuve se joue au sein du collectif de travail. Il est probablement plus diffus dans la mesure où il se joue dans les multiples interactions en jeu dans le travail. L'épreuve des pairs peut prendre des formes multiples, en fonction du statut du salarié, de son champ d'action, de la nature de son travail et de son insertion plus ou moins

formelle dans un ensemble collectif. Elle peut se confondre avec l'épreuve subjective, dans la mesure où l'épreuve des pairs porte parfois sur les mêmes registres et mobilise les mêmes appréciations. Elle porte aussi sur la sociabilité de l'individu et renvoie à sa capacité d'insertion dans le groupe. Pour être reconnu, il ne suffit pas d'être habile, il faut aussi être un bon camarade. Le groupe de pairs élargit donc la nature des épreuves, notamment parce que ce n'est pas l'acteur seul qui porte un regard sur son travail ou sur le résultat de son investissement, mais ses collègues. Ainsi, l'épreuve des pairs a nécessairement un caractère public, même s'il ne se joue que dans un face-à-face. Elle comporte donc un aspect subjectif que la parole rend objectif. Elle dépend de l'appréciation de l'autre, dans laquelle interviennent de multiples critères, dont la jalousie et la concurrence, mais s'objective par les catégories de jugement mobilisées.

- 31 Dans bien des cas, ces épreuves se font écho et s'alimentent. Car si l'épreuve des pairs vient consolider l'épreuve subjective, l'absence de jugement positif par le groupe de travail peut à l'inverse remettre en cause le regard porté sur son activité. Cependant, ces deux formes sont à appréhender comme indépendantes dans la mesure où elles se jouent à deux moments et dans des espaces différents. Si chacun recherche l'approbation de l'autre, l'absence de manifestation ou un jugement négatif n'entame pas nécessairement le regard porté sur son travail. Par ailleurs, dans bien des cas, une part plus ou moins importante du travail échappe au regard de l'autre ; c'est en particulier vrai pour les activités mobilisant pour l'essentiel des ressources cognitives. Leur particularité est de ne se matérialiser qu'une fois le travail terminé, lorsqu'il devient un document, un texte, une communication ou un acte de vente, par exemple. Tout le travail en amont reste en grande partie inaccessible aux autres. L'épreuve des pairs portera donc plus probablement sur le travail réalisé que sur le déroulement de l'activité et, en ce sens, elle ne recouvre que partiellement l'épreuve subjective. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un déni du travail réel car le problème tient moins à l'occultation de cet aspect de l'activité qu'à la difficulté d'en parler pour ceux qui font le travail. En effet, autant il est possible de partager les objectifs de travail, de les décrire et d'en dresser un bilan, autant il est plus difficile de dire comment on s'y est pris, et plus généralement encore de dire ce qu'a été le contenu d'une journée de travail. Ce n'est donc pas par hasard si la focalisation sur le travail porte principalement sur les conditions de travail, ce sont là des domaines qu'il est plus facile de décrire et de dénoncer, et où la reconnaissance des pairs s'exprime plus facilement, en particulier parce qu'ils partagent des expériences similaires.

L'épreuve de l'organisation

- 32 L'épreuve de l'organisation, à travers l'évaluation du travail, constitue le point de tension du travail et ce qui le relie à l'organisation du travail. Ce type d'épreuve est *a priori* le moins subjectif. Il s'appuie sur des critères explicites et répond à des procédures codifiées et balisées. A la différence des deux autres types, cette épreuve est au moins autant symbolique que réelle et se matérialise par les augmentations, les primes et les promotions. Elle sanctionne, en théorie du moins, le travail et ses résultats et fait donc l'objet d'attentes particulières de la part des salariés pour qui cette épreuve a une valeur bien particulière, car elle incarne l'épreuve officielle. Or elle pose de nombreux problèmes et est en grande partie à l'origine des dénonciations concernant les conditions de travail. En effet, bien souvent, elle n'est pas au rendez-vous ou à la hauteur pour au moins trois raisons. Le niveau de rémunération est toujours trop faible ; les efforts et les

investissements nécessaires à l'accomplissement du travail ne sont pas assez pris en compte et valorisés ; les épreuves concernant les modes d'évaluation du travail deviennent floues. L'évaluation engendre une grande confusion dans les entreprises et fait appel à des jugements subjectifs où, finalement, c'est bien plus souvent l'individu comme personne qui est évalué et son conformisme aux attentes de l'entreprise que ce qu'il a investi dans son travail. Le flou est encore plus grand quand il se conjugue avec l'incertitude concernant les attentes. L'injonction au dépassement de soi et à la performance rend par définition quasi impossible de préciser ce qu'on attend des salariés. Enfin, le caractère de moins en moins visible du travail rend improbable une évaluation du travail réel. Comme le montrent les études en psychologie du travail, il y a bien dans ce cas un déni du travail réel, puisque tous les efforts pour parvenir à accomplir l'activité ne sont pas pris en compte. Pis, les échecs et les tâtonnements sont niés par les hiérarchies, et masqués par les salariés.

- 33 L'épreuve de l'organisation pose aussi un autre type de problème, en ce sens qu'elle se trouve toujours inévitablement en décalage avec le travail. Si, formellement, l'évaluation porte sur l'obligation de résultats et se fonde sur les objectifs fixés par la ligne hiérarchique au moment des entretiens individuels, dans la réalité, le lien est ténu et aléatoire. Tenir les objectifs ne garantit pas une récompense, ne pas les tenir n'engendre pas systématiquement de sanctions⁸¹. La reconnaissance, quand elle existe, devient elle aussi opaque, et cela d'autant plus que le management par les objectifs côtoie et se télescope avec les anciennes formes d'évaluation du travail qui privilégient l'ancienneté. Ainsi, alors même que l'individualisation de la gestion des carrières devient la norme dans les entreprises privées et parfois publiques, il est courant que les cadres doivent attendre leur tour pour obtenir une promotion, par exemple, alors même que les résultats « sont là », parce qu'ils sont les derniers arrivés dans l'équipe. Enfin, et sans prétendre à l'exhaustivité, l'épreuve de l'organisation n'est pas toujours lisible, elle peut exister mais prendre des formes confuses. La mobilité, par exemple, fortement encouragée par ailleurs, s'apparente à une épreuve dont le caractère reste ambigu. Dans certains cas elle relève de la récompense, dans d'autres elle n'en a que l'apparence, et dans d'autres encore elle est une forme déguisée de sanction comme dans le cas de la placardisation, dont le propre est de ne jamais être explicite.

Conclusion

- 34 Ces trois dimensions sont à la fois autonomes et, dans un rapport dialectique, il n'est pas sûr que l'une prenne systématiquement le pas sur les autres, comme il n'est pas sûr que l'une compense les autres. En distinguant le rapport au travail et les conditions de travail, en faisant l'hypothèse que le sens du travail est à appréhender en soi et pour soi et qu'il n'est pas que sous le joug des conditions de travail, il est alors possible de résoudre une partie du paradoxe au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail. L'autonomie est l'enjeu d'une lutte dans le cadre de la construction des individualités, elle s'exprime et s'incarne principalement dans le rapport au travail, qui, lui-même, se situe dans un rapport social en tension constante avec les conditions de travail qui s'imposent au salarié. Dans cet espace étroit, l'individu échappe à la détermination parce qu'une part de son travail, le sens qu'il lui donne et ce qu'il en retire, échappe à l'organisation du travail. « L'individu s'en détache sans pouvoir en sortir », écrit M. de Certeau⁸².

- 35 Si tout au long de la présentation et de la construction du cadre d'analyse nous avons accordé une telle place aux nouvelles formes d'asservissement, en marquant notre distance avec certaines approches, ce n'est pas dans un souci de nier ou de minimiser les contraintes de l'organisation du travail. Prenant acte des mutations profondes que connaît aujourd'hui le travail, de la précarisation croissante qui pèse sur les salariés, y compris les cadres, il nous semble, dans le droit-fil de la sociologie du travail, qu'il est tout aussi nécessaire de saisir quel type d'acteur peut s'y construire et qu'elles sont ses marges d'action. Si le taylorisme a donné naissance, dans la douleur, à un type d'acteur particulier, le mouvement ouvrier, que fera émergé le post-taylorisme ? Les cadres n'incarnent pas en tant que tel un acteur social ; en revanche, ce qu'ils disent et éprouvent dans le travail laisse entrevoir ce que peuvent être les logiques d'action dans ces nouveaux modèles productifs. Au regard de la figure héroïque du mouvement ouvrier, elles sont modestes, mais n'en sont pas moins réelles.

NOTES

1. L'expression est empruntée à D. Segrestin, 2004, *Les chantiers du manager*. Paris, A. Colin.
2. T. Pillon, F. Vatin, 2003, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares ; D. Linhart, 1991, *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Le Seuil.
3. P. Veltz, 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
4. A. Touraine, 2005, *Un nouveau paradigme*, Paris, Fayard.
5. A. Touraine et al., 1961, *La civilisation industrielle*, in L-H. Parias (dir.), *Histoire générale du travail*, Tome IV, Paris, Nouvelle librairie de France.
6. R. Beaujolin, 1999, *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset-Le Monde ; E. Cohen, 1996, *La tentation hexagonale*, Paris, Fayard ; P. R. Krugman, 1998, *La mondialisation n'est pas coupable*, Paris, La Découverte.
7. M. Castells, 1998, *La société en réseaux. L'Ere de l'information*, Paris, Fayard ; D. Martin, J. -L. Metzger, Ph Pierre, 2003, *Les métamorphoses du monde*, Paris, Le Seuil.
8. J -P. Durand, 2004, *La chaîne invisible*, Paris, Le Seuil.
9. R. Beaujolin-Bellet (dir), 2004, *Flexibilités et performances*, Paris, La Découverte.
10. N. Dodier, 1995, *Des hommes et des machines*, Paris, Métailié.
11. U. Beck, 2001, *La société du risque*, Paris, Flammarion.
12. J-M. Minger, 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Le Seuil.
13. L. Boltanski, E. Chiapello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
14. Cf. le numéro de *Sociologie du travail*, n° 43, 2001, consacré au thème de la compétence.
15. D. Segrestin, 2004, *op. cit.*, en particulier le chapitre 2.
16. G. Friedmann, 1962, « Tendances d'aujourd'hui, perspectives de demain », in G. Friedmann, P. Naville, *Traité de sociologie du travail*, Paris, A. Colin, tome 2.
17. J -P. Durand, 2004, *op. cit.* p. 281 ; G. de Terssac, 1992, *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
18. P. Bouffartigue, 2001, *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute ; G. Groux, 1983, *Les Cadres*, Paris, La Découverte.
19. G. Benguigui, A. Griset, D. Monjardet, 1978, *La fonction d'encadrement*, Paris, la Documentation française.

20. O. Balas, Ph. Sarnin, 2004, « Charges de travail et activités des cadres ingénieurs de bureaux d'études », in Ce que font les cadres, Y-F. Livian (dir.), *Les cahiers du GDR-Cadres*, 6, Journées du GDR-Cadres, 8 décembre 2003, Lyon ; G. Carbellade, A. Garrigou, 2001, « Derrière le stress, un travail sous contraintes », in P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
21. F. Mispelblom, 2004, « Encadrer, est-ce travailler », in Y-F. Livian (dir.), *op. cit.* ; F. Six, « Le travail des cadres : le point de vue de l'ergonomie », www.univ-lille2.fr/medtrav2000/Lepointsurapprofondir.
22. C. Falcoz, H. Laroche, L. Cadin, F. Frery, « Cet obscur objet du management », in Y-F. Livian (dir.), *op. cit.*
23. J-D. Fermanian, 1999, « Le temps de travail des cadres », *INSEE Première*, n° 671, août.
24. O. Cousin, 2004, « Travail et autonomie », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, la Découverte.
25. S. Paugam, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.
26. O. Cousin, 2004, *op. cit.* L'enquête réalisée à l'initiative de l'APEC donne un même ordre de grandeur concernant la définition des objectifs. A la question « qui fixe, en définitive, les objectifs en premiers », 27 % répondent « moi même », 54 % « la direction générale », 11 % « le responsable de service ou d'équipe », APEC, 2000, « Cadroscope. Panel cadres » APEC/BVA.
27. M. Gollac, S. Volkoff, 2000, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
28. J. Bué, C. Rougerie, 1999, « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative », *DARES, Premières synthèses*, août, n° 32.1.
29. M. Cézard, S. Hamon-Cholet, 1999, « Travail et charge mentale », *DARES, Premières synthèses*, juillet, n° 27.1.
30. S. Pochic, 2001, « Chômage des cadres, quelles déstabilisations ? », in P. Bouffartigue (dir.), *op. cit.*
31. Y. Clot, 1998, « Le sujet au travail », in J. Kergoat, J. Boutet, et all... (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte.
32. N. Aubert, V. de Gaulejac, 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil ; A. Ehrenberg, 1991, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
33. F. Osty, 2003, « Les tensions de l'engagement au travail », Communication IX^e journées de sociologie du travail, Paris, 27 et 28 novembre ; J. Palmade (dir.), 2003, *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF.
34. V. Brunel, 2004, *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte. J. Boutet, 1998, « Quand le travail rationalise le langage », in J. Kergoat, J. Boutet et all..., *op. cit.*
35. D. Courpasson, 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.
36. J -P. Durand, 2004, *op. cit.*
37. G. Friedmann, 1963, *Où va le travail humain*, Paris, Gallimard.
38. J. Rifkin, 1996, *La fin du travail*, Paris, La Découverte.
39. A. Touraine, 1973, *Production de la société*, Paris, Le Seuil.
40. A. Gorz, 1997, *Misère du présent. Richesse du possible*, Paris, Galilée.
41. J -P. Durand, 2004, *op. cit.*
42. F. Dubet, 2002, *Le déclin des institutions*, Paris, Le Seuil ; A.Ehrenberg, 1995, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy ; 1998, *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.
43. N. Aubert, V de Gaulejac, 1991, *op. cit.*
44. V. de Gaulejac, 2005, *La société malade de sa gestion*, Paris, Le Seuil.
45. C. Dejours, 1998, *Souffrance en France*, Paris, Le Seuil.
46. V. Brunel, 2004, *op. cit.*, p 25.
47. H. Weber, 2005, *Du ketchup dans les veines*, Ramonville Saint-Agne, Eres.
48. E de La Boétie (1550), 1983, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Gallimard.
49. H. Arendt, 1983, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, p 38.
50. D. Méda, 1995, *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion.

51. R. Sennett, 2000, *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel.
52. C. Lasch, 1981, *Le complexe de Narcisse*, Paris, R. Laffont ; R. Sennett, 1979, *Les tyrannies de l'intimité*, Paris, Le Seuil.
53. N. Aubert, V. de Gaulejac, 1991, *op. cit.*
54. V. Dubois, 1999, *La vie au guichet*, Paris, Economica ; A. Strauss, 1992, *La trame de la négociation*, Paris, L'harmattan ; J.-M. Weller, 1999, *L'Etat au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer.
55. A. Touraine, 1992, *Critique de la modernité*, Paris, Fayard, en particulier le chapitre IV.
56. D. Martuccelli, 2005, *La consistance du social*, Rennes, PUR, p. 40 et 88
57. G. de Terssac, 2003, « Vers une sociologie des activités professionnelles ? », *Communication IX^e journées de sociologie du travail*, Paris, 27 et 28 novembre.
58. D. Linhart, B. Rist, E. Durand, 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville Saint-Agne, Eres.
59. C. Baudelot, M. Gollac, M. Gurgand, 1999, « Hommes et femmes au travail : des satisfactions comparables en dépit de situations inégales », *DARES, Premières synthèses*, septembre, n° 35.2.
60. H. Garner, D. Méda, Cl. Senik, 2005, « La place du travail dans l'identité », *DARES, Documents d'études*, janvier, n° 92.
61. C. Lalive d'Epinay, 1998, « Signification et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours », in M. de Coster, F. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, de Boeck.
62. X. Baron, 2001, « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié », in P. Bouffartigue (dir.), *op. cit.*
63. R. Castel, 1998, « Centralité du travail et cohésion sociale », in J. Kergoat, J. Boutet et al., *op. cit.* ; A. Gorz, 1988, *Métamorphoses du travail. Quêtes de sens*, Paris, Galilée.
64. J.-P. Durand, 2000, « Combien y a-t-il de souffrances au travail ? », *Sociologie du travail*, 42, p. 313-322.
65. B. Lahire, 1998, *L'homme pluriel*, Paris, Nathan ; D. Martuccelli, 2001, *Dominations ordinaires*, Paris, Balland.
66. F. Dubet, 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil ; 2001, « Le travail et ses sociologies » in A. Pouchet, *40 ans de sociologie du travail*, Paris, Elsevier ; 2002, *op. cit.*
67. S. Paugam, 2000, *op. cit.*
68. R. Castel, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
69. CEVIPOF, 2002, Panel électoral français, cité par A. Karvar, L. Rouban, 2004, *op. cit.*
70. Concernant les cadres, les données sont toujours extrêmement imprécises puisque la catégorie en elle-même reste assez floue. L'enquête de l'APEC, qui ne porte que sur les cadres d'entreprise du secteur privé, estime que 83 % d'entre eux encadrent au moins une personne. L'enquête de la CFDT qui comportait des cadres du secteur public, des administrations et du secteur associatif, ramène ce taux à 55 %. APEC, 2000, *op. cit.* A. Karvar, L. Rouban, 2004, *op. cit.*
71. N. Dodier, 1995, *op. cit.*
72. J.-D. Reynaud, 1997, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin ; G. de Terssac, 1992, *op. cit.*
73. D. Martuccelli, 2001, *op. cit.*
74. A. Touraine, M. Wieviorka, F. Dubet, 1984, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard
75. M.-A. Dujarier, 2006, *L'idéal au travail*, Paris, PUF, p. 48.
76. APEC, 2000, *op. cit.* ; « Les cadrotypes », 2005, APEC.
77. Ph. Davesies, « Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une sciences du travail », cité par Y. Clot, 1995, *op. cit.*
78. A. Honneth, 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf.
79. Ces trois types d'épreuve s'inspirent des réflexions d'A. Honneth, 2002, « Reconnaissance et justice », *Le passant ordinaire*, n° 38, janvier-février ; G. Bajoit, 1999, « Notes sur la construction de l'identité personnelle », *Recherches sociologiques*, n° 2, p. 69-84.
80. Ph. d'Iribarne, 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil. Sur ce thème, voir aussi M. Lamont, 1992, *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux Etats-Unis*, Paris, Métailié.
81. O. Cousin, 2004, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.

82. M. de Certeau, 1990, *L'invention du quotidien 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, p. LII.

INDEX

Mots-clés : expérience, organisation du travail, subjectivité, travail

Keywords : experience, subjectivity, work, work organization

AUTEUR

OLIVIER COUSIN

Chargé de recherche, CR1, Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologique (CADIS)