

# Modernisation du monde du travail et résilience patronale

par Danièle LINHART, Sociologue du travail, Directrice de recherches émérite au CNRS, Membre du laboratoire GTM CRESPPA

## PLAN

### I. L'organisation du travail : un impensé syndical

- A. L'ambivalence du rapport au travail
- B. Le défi de la révolte de 68

### II. Les nouveaux visages de la domination patronale

Les cadres : des exécutants comme les autres

### III. Le patronat : un stratège résilient et caméléon

**Pour affronter les transformations spectaculaires du monde du travail dues aux nouvelles technologies, à la mondialisation et aux réformes managériales, nous héritons d'une situation qui se caractérise essentiellement par une mise sur le côté des organisations syndicales en matière d'organisation du travail et mobilisation des salariés.**

## I. L'organisation du travail : un impensé syndical

On peut prendre la mesure de cette absence notamment pendant les Trente Glorieuses où elle prend quasiment la forme d'une désertion. Si les syndicats étaient extrêmement combattifs et entretenaient une idéologie de la lutte des classes (c'est le cas de la CGT), ils se concentraient essentiellement sur l'augmentation du pouvoir d'achat (ce qu'ils appelaient à l'époque la « rétrocession des profits vers les salaires »), ainsi que sur la diminution de la durée du travail. Élaborer une analyse critique de l'organisation du travail, revendiquer un modèle alternatif était particulièrement complexe dans le contexte qui prévalait. Pour la CGT de l'époque, fortement arrimée au PCF qui militait pour l'abolition du salariat, il n'était pas question de s'immiscer dans une organisation du travail caractérisée par l'exploitation de la force de travail. Pas question de coopérer avec l'employeur, de se compromettre en améliorant la qualité d'une organisation du travail jugée illégitime. Par ailleurs, il était important du point de vue syndical de compter sur les capacités de mobilisation d'une classe ouvrière unie et solidaire. Or, prendre en charge une transformation du contenu du travail implique de repenser le travail en le divisant autrement et risque d'opposer certaines catégories à d'autres. De plus, il n'existait pas de modèle alternatif d'organisation du travail ayant fait ses preuves et sur lequel les syndicats auraient pu prendre exemple. De fait, l'Union soviétique avait dans les années 1920 introduit le taylorisme, considéré comme une méthode rationnelle, scientifique et efficace, qui s'était prolongée en « stakhanovisme (1) ».

Il y avait là une source d'impuissance syndicale à penser le travail. En tout cas à le penser autrement. Et une raison donc du triomphe du modèle taylorien malgré tous ses dysfonctionnements et ses violences contre les ouvriers. Cette analyse s'impose avec le recul du temps. À l'époque, toute l'énergie et l'intelligence syndicales se déployaient dans le cadre d'une action visant à défendre les intérêts des salariés à travers une amélioration de leur pouvoir d'achat ainsi qu'une diminution de la durée et du rythme de leur travail. Bien que déterminées à lutter contre l'exploitation, elles ne contribuaient pas à remettre en question les contenus et les modalités de la domination qu'ils subissaient.

Quant aux formes de résistance des ouvriers dans le cadre de leur activité professionnelle, elles entretenaient et consolidaient cette organisation taylorienne. Comme si un destin funeste planait au-dessus de leurs têtes. Et cela, en raison de

(1) R. Linhart, *Lénine, les paysans, Taylor*, Le Seuil, 2016.

la profonde ambiguïté qui caractérise le rapport au travail, comme l'analyse Pierre Bourdieu (2), lorsqu'il écrit sur la double vérité du travail. « *Il n'est pas rare que le travail procure en lui-même un profit lié au fait même de l'investissement dans le travail ou dans les relations de travail, comme l'atteste par exemple la mutilation symbolique qui affecte le chômeur et qui est imputable, autant qu'à la perte de salaire, à la perte des raisons d'être associées au travail et au monde du travail.* »

Les raisons d'être qu'évoque Pierre Bourdieu sont de multiples natures. Elles construisent ce qu'il appelle les « ambiguïtés du travail » qui apparaissent clairement lors des enquêtes que j'ai pu mener sur le rapport au travail à la fin des années 1970. Quand bien même les salariés ressentent l'oppression, la domination, la négation de leur professionnalité liées à l'organisation managériale de leur travail, ils n'en ressentent pas moins le besoin de s'y investir pour réaliser des besoins fondamentaux qui ne sont pas seulement reliés au salaire. C'est la double vérité du travail. C'est aussi le fondement d'une malédiction car les travailleurs consolident la domination et l'exploitation qu'ils subissent en voulant leur échapper.

Le taylorisme est formellement parvenu à les rendre otages d'une organisation nourrie de prescriptions, modes opératoires, délais alloués pensés abstraitement par des ingénieurs à distance des aléas et des incidents multiples qui scandent toute activité de travail. Il les a formellement dépossédés de toute marge de manœuvre, de toute possibilité de mobiliser leurs connaissances et expérience pour réaliser leur travail. Ils sont entravés, niés dans leur professionnalité comme dans leur subjectivité. Taylor, souvent décrit comme une personnalité à névrose obsessionnelle, s'est attaché à concevoir une organisation du travail qui se déroule indépendamment de l'état d'esprit, des états d'âme et de la bonne ou mauvaise volonté des ouvriers. Totalement préoccupé par l'idée de contrôle, il était mené par un besoin constant de dominer tous les aspects du travail comme de sa propre vie.

Mais s'il a prétendu concevoir « scientifiquement » une organisation du travail expurgée de toute dimension subjective des travailleurs, et s'il en a convaincu nombre d'experts, la réalité l'a démenti. Son modèle ne peut exister que si les travailleurs y mettent du leur, s'ils outrepassent les prescriptions, transgressent les consignes, s'ils mobilisent leur intelligence, leur volonté, leur expérience. Afin de réaliser convenablement et efficacement leur travail, ils ne

peuvent faire l'économie d'une implication qui les mobilise cognitivement et subjectivement et qui produit le travail réel. Mais pourquoi des travailleurs iraient-ils outrepasser les consignes et s'impliquer pour permettre à un modèle, qui les exploite et leur dénie toute intelligence professionnelle, d'être efficace et rentable ?

## A. L'ambivalence du rapport au travail

Une des premières raisons de l'implication cognitive et subjective de travailleurs est liée au principe de réalité. Pour réaliser la quantité et la qualité de pièces voulues, il est quasiment impossible de se contenter d'opérer de la façon planifiée par les bureaux des temps et méthodes. Il faut impérativement s'impliquer personnellement dans la tâche, recourir à son intuition et mobiliser des savoirs d'expérience. C'est là une contrainte et une contradiction inhérente à l'organisation « rationnelle et scientifique », il est nécessaire de transgresser pour se conformer. Le principe même de la grève du zèle illustre cet aspect : si tous les travailleurs respectent au pied de la lettre les consignes imposées, le travail prescrit, la production se bloque.

Mais il y a des raisons toutes aussi puissantes et d'une autre nature : le besoin de retrouver de la dignité, le besoin de contester la toute-puissance de la direction et des ingénieurs qui se perçoivent et veulent s'imposer comme les seuls sachants, comme les seuls aptes à penser et organiser le travail.

Sous le travail et notamment le travail réel, il y a des émotions, des affects, des sentiments, des convictions, des valeurs qui vont de la révolte à la fierté, de la quête de sens à la volonté de réaliser par soi-même. Pour tenir au travail, il faut défier l'idée que tout est décidé en dehors de soi, et que tout se déroule indépendamment de ce que l'on ressent et de ce que l'on investit dans l'activité de travail. Il faut trouver un moyen de relâcher le lien de subordination qui est un outil majeur de la mise au travail et qui est un lancinant rappel à l'ordre.

Le travail réel, indispensable pour réaliser les tâches imposées et exister, témoigne de ce que l'on ne peut dissocier l'individu de sa subjectivité. Les sociologues appelaient pudiquement, dans les années 1960 et 1970, « vécu du travail » ce que l'on nomme aujourd'hui « émotions et affects au travail ». Mais derrière la notion de vécu du travail s'exprimaient déjà ce que les travailleurs ressentent face aux conditions et au contenu de leur travail, et tout ce qu'ils y investissent pour le rendre supportable. Il ne s'agit

(2) P. Bourdieu, « La double vérité du travail ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, 1996, p. 89 et 90.

pas d'atteindre les objectifs assignés par l'organisation pour la seule raison d'éviter les sanctions, les problèmes avec la hiérarchie, mais de trouver les moyens de se reconstruire une identité de producteur par la confrontation aux défis du travail, de ses aléas, de ses exigences et par un pied de nez à la hiérarchie pour la délégitimer. C'est ainsi que des parcelles d'autonomie seront à chaque instant conquises pour contrer le déni de la légitimité des travailleurs à interférer sur leur travail.

Cette activité de l'ombre tendue contre l'organisation taylorienne mais qui, paradoxalement la rend opérationnelle, est essentielle pour la survie psychique individuelle mais aussi collective des ouvriers. Dans la période des Trente Glorieuses, elle a contribué à nourrir une identité collective non pas de soumission mais de contribution à un travail qui fait sens dans un esprit de contestation d'un système si peu respectueux des travailleurs et de leur travail. Le travail réel permet de tisser les liens d'une forte complicité et nourrit la vie de collectifs informels. Il permet aux travailleurs de se réapproprier leur travail par miettes agrégées, et de le transformer en enjeu politique et bien collectif. Il génère le sentiment de constituer une force, et remet de fait en cause les conditions et le contenu du travail.

La malédiction veut que ce travail réel nourrisse et renforce l'ordre taylorien. Pourtant il est vécu en tant qu'insubordination individuelle et collective, car les transgressions, le non-respect des prescriptions édictées, des modes opératoires imposés, des ordres et de l'autorité hiérarchiques font l'objet d'une culture commune développée par des collectifs clandestins qui ne figurent sur aucun organigramme de l'entreprise mais qui jouent un rôle déterminant dans le quotidien des ouvriers.

Le collectif informel de travail se révèle protecteur, il construit ses propres règles qui modèlent autant les actes, les relations que les émotions. Il conforte et arme les salariés dans la confrontation aux difficultés et à l'aridité de leurs tâches. Il les fait exister, les légitime, décrypte les injustices dont ils sont victimes et leur donne la reconnaissance dont ils ont tant besoin : reconnaissance de la qualité de leur engagement, de leur compétence, de leur intelligence, expérience et intuition sans cesse requises. Le collectif rivalise (clandestinement) avec la hiérarchie et les ingénieurs qui se prétendent seuls détenteurs légitimes des connaissances nécessaires pour décider de l'organisation du travail. Il fait vivre une solidarité

qui s'inscrit dans le sentiment d'un destin commun à défendre. Certes, ces collectifs ne sont pas des entités démocratiques où les manières de penser, de ressentir, de faire, sont débattues publiquement, où chacun a droit au chapitre. Ils vivent dans l'ombre de l'atelier, sous l'influence des plus anciens, des plus charismatiques ou des « *virtuoses* (3) ». La réinterprétation et la transgression des consignes et prescriptions ne font pas l'objet de délibérations, mais elles émergent de-ci, de-là, et parce qu'elles sont aisément partageables, reproductibles et qu'elles font sens, s'imposent par leur efficacité, leur pertinence. Elles rendent le travail supportable et permettent dans tous les sens du terme de tenir au travail.

Pourtant, elles sont sans influence sur la définition formelle des tâches, sur les rôles assignés, sur la place officielle des travailleurs dans cette machine productive. Pire, elles assurent, comme il a été dit, la pérennité de ce système qui présente d'immenses failles techniques (en raison de sa conception abstraite et dominante du travail) et sociales parce qu'elle dénie aux travailleurs toutes capacités et légitimité à interférer sur leur propre travail et toute reconnaissance de leur professionnalité. Les travailleurs n'ont d'autres moyens pour se réhabiliter dans le travail que de renforcer et alimenter une organisation qui les écrase, qui les humilie, qui les appauvrit professionnellement. Au sein de leurs collectifs informels et à travers leur activité réelle, ils confèrent au modèle taylorien, la rationalité, l'efficacité qu'il n'a pas en réalité. L'insubordination collective renforce ainsi l'emprise patronale sur leur travail. C'est ainsi que l'on peut parler d'une véritable malédiction qui pèse, durant les Trente Glorieuses, sur les actes de résistance des travailleurs, que ce soit sous la forme de leur travail réel qui vient défier l'autorité et l'ordre organisationnels, que ce soit sous la forme de luttes syndicales pour l'augmentation des salaires et des primes, ou plus tard contre les fermetures d'entreprises.

Enchaînés par la dépendance économique, raptés par les sirènes de la consommation, otages du besoin vital d'exister au travail et de lui restituer du sens et de la noblesse, les travailleurs sont condamnés à venir en permanence à la rescousse d'une organisation taylorienne pensée pour les exploiter du mieux possible en négation de ce qu'ils sont. Les modes de résistance, qu'ils développent à travers leurs organisations syndicales ou le travail réel auquel ils s'échinent, se retournent contre eux. Tous les efforts déployés débouchent sur une impasse.

(3) Expression de Nicolas Hatzfeld dans *Les Gens d'usine*, Les Éditions de l'atelier, 2002.

## B. Le défi de la révolte de 68

Il faut d'une façon ou d'une autre faire sauter le verrou. Ce sera l'explosion inattendue de Mai 68. Aux côtés de la révolte étudiante qui a retenu toutes les attentions, un immense ras-le-bol ouvrier éclate qui porte la volonté de vivre autre chose et conduira à trois semaines de grève générale avec occupation d'usines. Il faut voir là une prise de conscience : les luttes syndicales, les formes de résistance ouvrières ne remettront en question ni les fondements du système taylorien ni ses dimensions délétères. Et la consommation et les loisirs, pas plus que les plus-values subjectives du travail réel ne suffiront à les compenser. Il faut faire advenir un autre monde du travail.

Lorsque l'explosion éclate, elle est portée par des salariés, en marge des syndicats, sur le mode de la révolte et du refus, sur le registre du ras-le-bol. Les syndicats surpris et dépassés par l'ampleur des grèves n'ont pas, dans leur manche, de revendications sur l'organisation du travail. Ce qui laissera une fois de plus toute liberté aux employeurs pour inventer autre chose. La malédiction continue. Empressé de désamorcer une contestation qui risque de lui être funeste, le patronat accouchera d'un modèle de mise au travail revisité, destiné à lui permettre de poursuivre les mêmes objectifs. À aucun moment, les syndicats ne mettront vraiment sur le tapis la question de l'organisation taylorienne du travail, celle de la subordination que ne supportent en fait

plus les salariés. Ils arracheront, lors des accords de Grenelle destinés à mettre fin à la grève, une augmentation spectaculaire des salaires (35% du SMIG). Mais, ce n'était pas ce pourquoi s'étaient battus les salariés durant les mois de mai et juin 1968.

Les salariés voulaient travailler autrement. Ils revendiquaient de la dignité, de la reconnaissance au travail, plus de liberté et d'autonomie, comme l'a si bien montré un film militant réalisé sur les ouvrières de Wonder pendant leur grève de Mai 68 ; au moment où les militants syndicalistes revenaient triomphants devant l'usine occupée en criant : « *On a gagné ! Il faut reprendre le travail !* », elles font silencieusement obstacle de leur corps, elles expriment qu'elles attendaient autre chose et refusent de reprendre leur poste. Certaines d'entre elles sont en larmes (4).

Avoir son mot à dire, sur l'activité de travail, ses modalités, reconquérir de la dignité, de la reconnaissance faisaient partie de ce que revendiquaient les millions de grévistes qui occupaient leurs entreprises. Un pouvoir d'achat grandissant dans une société de faible chômage ne suffisait pas ou plus. La révolte de Mai 68, l'« *insubordination ouvrière* » comme l'appelle Xavier Vigna (5), représente une remise en question des règles du jeu qui prévalaient. Mais, dans un retournement de situation inattendu (face à la puissance inédite de la contestation) le patronat va trouver là une opportunité de renforcer le lien de subordination tout en désamorçant la contestation.

## II. Les nouveaux visages de la domination patronale

Dans le nouveau monde du travail revisité par un patronat empressé d'inverser le rapport de forces, les ouvriers vont perdre en premier lieu la solidarité et le sentiment de partager un destin commun. C'est l'individualisation systématique de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail qui sera la nouvelle option managériale et remodelera les relations au sein de l'entreprise. Le patronat s'engouffre dans une démarche de modernisation, où prétendant introduire de l'humanisation, il s'emploiera à casser la solidarité entre travailleurs qui permettait une politisation du travail comme enjeu collectif.

La vie collective volera en éclats avec l'émergence du nouveau modèle d'organisation du travail et de gestion des salariés que le patronat introduira et développera sur la base proclamée de l'humani-

isation, d'une prise en compte des aspirations et des besoins universels des salariés pour continuer à asseoir son emprise, sa domination. Sous couvert de bienveillance, les dirigeants inaugurent une nouvelle période qui se caractérisera par des relations d'une compétition effrénée entre les salariés.

Gérer et mettre au travail des individus assignés à leur unicité, à leur histoire personnelle, est plus rassurant et moins risqué pour des managers que de gérer des collectifs de professionnels défendant des valeurs et intérêts communs, partageant une même expérience du travail. C'est une voie plus aisée et plus directe pour asseoir l'emprise et désamorcer tout conflit potentiellement menaçant. Il est plus facile d'amadouer, d'influencer et de convaincre une personne que de contrôler des collectifs, surtout si

(4) Voir *La Reprise du travail aux usines Wonder*, (1968) qui sera repris, développé, et porté à l'écran par Hervé Le Roux sous le titre *Reprise. Un voyage au cœur de la classe ouvrière* en 1996.

(5) X. Vigna, *L'Insubordination ouvrière dans les années 68. Essai d'histoire politique des usines*, Presses universitaires de Rennes, 2007.

on lui promet de réaliser ses rêves, de satisfaire ses aspirations personnelles les plus profondes. La vulnérabilité d'une personne est de tout point de vue plus forte que celle d'un groupe, et cet état de fait n'est pas étranger à la forme que prend le mal-être au travail. Si l'individualisme irrigue la société tout entière, le monde du salariat jusqu'alors caractérisé par le rapport de forces et le conflit d'intérêts collectif, s'y engouffre de façon spectaculaire. Et parfois de façon surprenante, comme dans les manifestations de la CGT en 2010, où l'on pouvait lire sur les autocollants portés par les manifestants, ce slogan assez déconcertant et complexe : « *Je lutte des classes.* »

Considérer chaque salarié sous l'angle de son humanité et de son unicité, faire primer les émotions, les désirs, les fantasmes des uns et des autres est une manière d'oblitérer le reste : le lien de subordination, l'assignation à des tâches et missions non négociables, une rémunération fixée unilatéralement, la perte du collectif protecteur, des modalités imposées de travail. D'oblitérer que l'organisation taylorienne du travail est loin d'avoir disparue malgré tous les discours disruptifs du management. Si la modernisation charrie son lot de bienveillances et d'attentions, si elle affiche son orientation émotionnelle et quasi fusionnelle, elle rime encore et toujours avec consignes impératives et multiples contrôles du travail. Les prescriptions restent extrêmement détaillées, qu'elles prennent la forme de méthodologies, de procédures, de *process*, de protocoles, de codifications « *bonnes pratiques benchmarkées* », etc. Elles sont, le plus souvent, concoctées par les experts de cabinets de consultants internationaux à distance du contexte local du travail, et produisent comme l'analyse Marie-Anne Dujarier (6) un « *management désincarné* ». Assorties de *reportings* où chacun doit rendre compte en permanence de l'avancement de son travail et de sa conformité aux prescriptions, elles entravent les salariés et les enferment dans des conduites professionnelles prépensées par d'autres. L'autonomie, dont ils sont censés disposer, se réduit à rendre opérationnelles, intelligentes, efficaces ces méthodes conçues en dehors d'eux et en fonction de critères de rentabilité décidés unilatéralement par le management. La latitude de faire un travail d'une qualité qui les satisferait n'existe pas. La démarche qualité conduit naturellement à s'en tenir à la qualité à laquelle le consommateur accepte d'acheter.

Le nouveau modèle soit disant post-taylorien est celui qui se caractérise d'un côté par une organisation taylorienne renforcée par le potentiel du

numérique, basée sur la toute-puissance du calcul qui démultiplie la logique quantitative, chiffrée, objectivante, abstraite ainsi que sur la démarche du *lean management* qui permet une intensification permanente du travail ; et de l'autre par la mobilisation hyperindividualisante et psychologisante de salariés, choyés par des DRH de la bienveillance et du bonheur qui visent avec les *chefs happiness officers*, les *feel good managers* à égayer et alléger la vie des salariés, mais ce toujours en périphérie du travail, indépendamment de son contenu.

Une troisième démarche renforce ce modèle : pour arracher le consentement des salariés à se conformer strictement aux prescriptions, à ne pas prétendre influencer la définition de leurs missions et des moyens pour les réaliser, la pratique du changement permanent vient les placer en insécurité et en précarité subjective ; il s'agit de leur faire perdre leurs repères et de rendre obsolètes leur expérience, savoirs, connaissances, habitudes et routines professionnelles. Voilà les fondations du modèle managérial auquel les syndicats sont désormais confrontés.

## **Les cadres : des exécutants comme les autres**

Comment s'applique-t-il aux cadres ? Par leur nombre, et leurs nouvelles fonctions, les ingénieurs et cadres de tous ordres ne peuvent plus être traités comme le salariat de confiance qu'ils étaient notamment pendant les Trente Glorieuses.

Si le management rêve de transformer tous les salariés en salariés de confiance et a recours à de nombreuses stratégies pour les faire adhérer à la culture et la cause de leur direction, il lui faut au contraire ramener dans un état de moindre liberté les cadres « salariés de confiance », devenus au fur et à mesure de la tertiarisation et informatisation de nos économies, de plus en plus nombreux. Ils étaient 500 000 en 1950, ils sont 4 millions et demi actuellement, soit 16,8% des actifs alors qu'ils n'en représentaient que 5% il y a quarante ans. Auparavant considérés comme les relais naturels de la direction, ils deviennent, du fait de leur nombre et de leurs nouvelles fonctions, des salariés sur lesquels il faut asseoir une emprise d'une autre nature afin de s'assurer de la conformité de leur travail aux objectifs imposés. Ce qui n'exclue pas de s'en débarrasser au gré des variations économiques.

Une enquête, à base d'interviews qualitatives auprès de 180 cadres de différents secteurs que nous avons

(6) M.-A. Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015.

réalisée avec trois collègues en 2012 (7), révèle à quel point nombre d'entre eux s'arrangent pour travailler en fonction de leurs objectifs personnels, cherchent à ne pas se sentir engagés par le travail des autres, et ne semblent pas s'inscrire dans une quelconque loyauté à l'égard de leur direction. Nombre de cadres, les mieux dotés en formation et diplômes notamment, confient cantonner leur morale professionnelle, personnelle à leur périmètre strictement individuel, et ne pas s'encombrer d'une fidélité à l'égard de leur direction. Ils disent faire en sorte de pouvoir partir le jour où ils seraient confrontés à un conflit de valeurs, un conflit éthique trop violent. Ils misent sur leurs atouts pour préserver leurs objectifs qui ne sont pas nécessairement le salaire ou la reconnaissance de leur direction, mais plutôt un ensemble dans lequel prévalent l'intérêt intellectuel de leur travail, la possibilité de progresser, de découvrir. Pas de loyauté donc *a priori* à l'égard d'un dirigeant, d'une structure, mais à l'égard de leurs intérêts et aspirations professionnelles. Ils veulent avant tout être loyaux par rapport à ce dont ils sont porteurs en termes d'idéal au travail. Ils se caractérisent par ce fait qu'ils maintiennent une capacité de distanciation. Même si cela n'est pas à la portée de tous les cadres, cela contribue fortement à transformer l'identité professionnelle de cette catégorie particulière, que Mélanie Guyonvarch (8) caractérise par une adhésion sans attache, car leur adhésion est sous condition.

Il s'agit de les faire rentrer dans le rang. La stratégie de modernisation managériale consistera alors à déployer les conditions contraignant ces « *ex-dominants* (9) » à accepter un travail cadré, normé, encastré dans des contraintes procédurales et des contrôles de multiples natures. La réorganisation des espaces de travail de ces salariés est une des modalités qui visent à les faire rentrer dans le moule de travailleurs subordonnés par une disciplinarisation des corps. Le développement spectaculaire des *open spaces* peut être, en effet, considéré comme une volonté de conformisation des cadres et ingénieurs, comme une violence à leur rencontre destinée à les remettre à leur place.

Ces espaces parfois gigantesques qui regroupent des cadres, ingénieurs, informaticiens dans une même salle prennent différentes formes. Dans certains cas, les salariés ont un bureau attribué, toujours le même,

dans d'autres cas, chacun se place où il veut et cela dépend donc de l'heure d'arrivée, on les appelle alors *flex office*. Et dans ce cas, il n'y a pas toujours le nombre nécessaire de postes de travail...

Les arguments mis en avant, pour légitimer cette réorganisation spatiale des cadres (moins confortable qu'auparavant, car chaque cadre avait alors son bureau personnel où il pouvait se comporter comme il le souhaitait), sont pléthore. Les *open space* décloisonnent l'espace, sont censés favoriser les échanges, fluidifier la communication, faciliter l'interaction, la coopération, introduire de la souplesse et de l'agilité. Abattre les cloisons est présenté comme une possibilité symbolique de rapprocher ces professionnels les uns des autres. Des considérations d'ordre économique sont également mises en avant, car cette réorganisation de l'espace permet de gagner de nombreux mètres carrés, et représente financièrement une option intéressante.

Mais au-delà de ces explications, on peut repérer d'autres objectifs bien spécifiques. Et notamment la volonté de remodeler l'identité des cadres. De faire en sorte qu'ils intériorisent ce fait qu'ils ne sont plus les salariés à part, privilégiés, qui bénéficiaient *a priori* de la confiance de la direction et qui en héritaient une part d'autonomie, d'autorité et de pouvoir. De leur faire comprendre qu'ils sont désormais des salariés comme les autres. Le réaménagement de leur espace est là pour qu'ils ne l'oublient pas. Il a pour fonction de les ravalier au rang des autres salariés. Auparavant, le fait de disposer d'un bureau dans un espace individuel fermé était le signe d'un statut valorisant, de même que celui de disposer d'une secrétaire. Avec les *open spaces*, ces attributs disparaissent, les cadres sont désormais comme les autres salariés, de simples exécutants. Éric Roussel, qui parle de prolétarianisation de cette catégorie, a recueilli au cours de ses enquêtes, des propos de cadres qui font le lien entre leur environnement spatial et le rôle, la place qui est désormais la leur dans l'entreprise. Comme l'explicite ce cadre RH de 61 ans : « *Il n'y a plus la reconnaissance du cadre par son environnement. Donc, ça simplifie les relations, c'est plus simple, c'est plus cordial, à mon avis, mais est-ce que ça ne rabaisse pas le cadre à un niveau d'exécutant ?* (10) »

Il est vrai que lorsque l'on visite, au sein d'entreprises modernes, ces immenses *open space* où sont

(7) L. Chelly, G. Flocco, M. Guyonvarch, D. Linhart, « La redéfinition de la loyauté des cadres ; entre attachement et mécontentement », rapport *Entreprendre et Comprendre*, IES-UGICT, non diffusé. 2012.

(8) M. Guyonvarch, *Performants... mais licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*, Presses universitaires de Rennes, 2017.

(9) G. Flocco, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent la servitude*, Raison d'agir, 2015.

(10) É. Roussel, *Vie de cadres. Vers un nouveau rapport au travail ?*, Presses universitaires de Rennes, 2007, p. 70.

disposés des postes de travail pour cadres, cantonnés dans un espace réduit, chacun sur son ordinateur, on peut avoir le sentiment de retrouver quelque chose des grands ateliers où s'activaient des ouvriers en bleu de travail. Certains de ces cadres affirment sans détour qu'ils sont les OS du tertiaire. Leur travail a incontestablement changé, comme l'explique ce commercial de 53 ans : « *Je ne sais pas si vous avez vu l'évolution, vous aviez à un moment donné un service avec un cadre, le cadre avait une secrétaire ou deux et des techniciens qu'il devait encadrer, sous les techniciens il avait les agents de maîtrise [...] il déléguait sur les secrétaires la rédaction des documents et quand la micro-informatique est arrivée, les patrons se sont empressés de fournir des micros aux cadres et en l'espace de quelques années, on a vu nos jeunes cadres particulièrement se mettre à faire un travail de secrétariat [...]. Donc il fallait faire à la fois le boulot de cadre et à la fois le boulot de secrétariat, ce qui fait, qu'évidemment, au bout du compte, on fait plus mal les deux boulots (11).* »

La nouvelle disposition des corps de ces cadres, ingénieurs, experts, informaticiens semble porter un message, celui d'une banalisation de leur place et de leur rôle dans l'entreprise. Ces salariés particuliers doivent désormais s'identifier aux autres, les ouvriers, les employés, les techniciens qui ont toujours connu les règles de la soumission à la hiérarchie, aux prescriptions, à la direction. Il leur faut aussi intégrer une subordination outillée par des procédures, des protocoles et des *reportings*... La disposition des corps dans ce type d'espace vise à inscrire en eux la discipline, l'obéissance (12). Ils sont « tenus » par leur ordinateur qui apparaît comme un uniforme. Leur corps se confond avec l'ordinateur au point qu'il apparaît comme augmenté par l'écran.

Le corps des cadres est ainsi traité de sorte à faire passer le message de ce qui est attendu d'eux. Fini la garantie d'un espace privé pour travailler, se détendre, se reposer, sans surveillance de la hiérarchie ou des collègues. La logique de l'extrême visibilité des corps exposés les uns aux autres et à la hiérarchie assigne à un certain type de comportement, un certain mode de présence au travail. Il faut coexister avec les autres et se faire accepter. Il faut montrer patte blanche. Adopter une attitude qui exhibe la concentration, l'efficacité, l'engagement dans le travail,

l'enthousiasme, la capacité de se maintenir en forme, l'aptitude au bonheur (13). Déployer une attitude qui prouve l'acceptation des règles du jeu managérial et donc la soumission aux conditions de travail édictées par les hiérarchies et les directions. Lorsque l'*open space* est dynamique (*flex office*), c'est-à-dire lorsque aucune place n'est attribuée, et qu'il faut arriver tôt pour bénéficier d'un poste de travail agréable, la concurrence s'exacerbe. Les autres deviennent une menace permanente. On retrouve d'ailleurs des logiques identiques pour les places de parking qui sont de moins en moins nombreuses que les besoins, ce qui incite chacun à arriver de plus en plus tôt, pour devancer les autres et être sûr d'avoir une place. On pourrait parler dans ces cas de précarité spatiale. Ces salariés sentent qu'ils n'ont pas toujours de place, qu'ils sont tributaires d'aléas, qu'ils ne sont pas chez eux dans l'entreprise. Il leur devient difficile de maîtriser l'espace de travail.

Au-delà de leur apparence physique différente, des manières distinctes de s'habiller, de se tenir, ces cadres sont renvoyés à une identité commune, celle d'individus subordonnés mis au travail dans des conditions similaires. Ils auront droit, comme les autres, au savoir-faire des DRH aptes à manier la psychologisation, la narcissisation et la bonheurologie, comme ils auront droit avec tous les autres, à une politique vertigineuse de changement permanent les menant à un état de solitude et de précarité subjective (14). Ils sont comme les autres soumis à des objectifs et évalués par leur N + 1. Ils peuvent entrer dans une compétition obsessionnelle.

Ces cadres que David Courpasson appelle des « *cannibales en costumes* » témoignent parfois d'un rapport bien spécifique aux collègues, qui pourrait se caractériser par une « *fureur calculatoire* » : « *On a beau être en équipe, l'idée c'est d'arriver le premier, comme le confie Marie, jeune diplômée de gestion (15)* ». Charline, directrice d'agence bancaire qui veut devenir patronne de secteur n'est pas moins directe : « *OK, je sais, on dit que la perfection n'est pas de ce monde. [...] Faire de son mieux ne suffit pas. Il ne faut pas faire de son mieux, il faut faire mieux, c'est différent ! [...] Si je n'ai pas 100 % [de prime] je pleure, mais si d'autres ont 100 % je pleure aussi, encore plus, vous comprenez (16) ?* »

(11) É. Roussel, *Vie de cadres. Vers un nouveau rapport au travail ?*, Presses universitaires de Rennes, 2007, p. 70 et 71.

(12) D. Linhart, « Les nouveaux corps du capitalisme », *Connexions*, n° 110, 2018, p. 49-40.

(13) A. des Isnard, T. Zuber, *L'open space m'a tué*, Poches, 2009.

(14) D. Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, érès, 2021.

(15) D. Courpasson, *Cannibales en costume. Enquête sur les travailleurs du 21<sup>e</sup> siècle*, François Bourin, 2019.

(16) D. Courpasson, *Cannibales en costume. Enquête sur les travailleurs du 21<sup>e</sup> siècle*, François Bourin, 2019, p 81.

### III. Le patronat : un stratège résilient et caméléon

Dans le vacillement des repères syndicaux et politiques qu'a représenté Mai 68, la stratégie patronale déployée pour surmonter la remise en cause de l'ordre taylorien se fonde sur une série de *mea culpa* qui lui permettra de légitimer le virage qu'il veut opérer vers une individualisation forcenée. Il fera systématiquement part de son intention de répondre aux besoins des salariés, de son intention de faire toute sa place à cette ressource si spécifique que constitue la ressource humaine. Il clamera sa volonté de mettre à profit l'intelligence, la capacité d'adaptation et de réactivité, l'intuition et l'inventivité des salariés. Il ne cessera de s'effacer devant les salariés, son capital le plus précieux...

Durant les Trente Glorieuses, il était coutume d'affirmer que nous avions en France un patronat extrêmement refermé sur lui-même, ne tolérant aucune ingérence dans ses affaires. Après le traumatisme de Mai 68, il s'est révélé capable de faire volte-face pour jouer gagnant. Si au tout début des années 1980, il manifeste une grande inquiétude par rapport aux lois Auroux, et notamment le droit d'expression direct et collectif qu'il envisage sous l'angle des Soviétiques qui font irruption dans l'entreprise, il saura désamorcer la goupille en les vidant de leur contenu et en instaurant parallèlement d'autres groupes « participatifs » sous son influence. Il sera en mesure de mettre progressivement en place un nouveau modèle, celui hybride, qui juxtapose organisation taylorienne du travail et humanisation systématique de la gestion des salariés. Les syndicats de leur côté ne feront pas preuve d'une même capacité à se réinventer, à s'ajuster au nouveau contexte. Ils auront le plus grand mal à trouver les contenus revendicatifs susceptibles de répondre aux aspirations de leur base et, de plus en plus divisés, ils se trouveront à la remorque de la modernisation managériale.

Le patronat choisira donc le registre de l'humanisation pour se réinventer, reprendre la main et assoir une domination et un contrôle renouvelés. Sa méfiance à l'égard des salariés a été exacerbée par la démonstration qu'ils ont faite de leur capacité à mettre en péril la pérennité de son pouvoir. Le contrôle de l'intelligence, des connaissances, des pratiques professionnelles des salariés est plus que jamais à l'ordre du jour. Il passera désormais par un enrôlement de leur subjectivité. Avec la modernisation « post-taylorienne »

des années 1980, puis celle « disruptive » du début du XXI<sup>e</sup> siècle, on en viendra donc à une humanisation exacerbée qui passe par un travail sur les représentations, sur la vision du monde des salariés.

Pour certains d'ailleurs, cette « humanisation » n'est pas portée assez loin et il faudrait solliciter plus systématiquement encore les dimensions spécifiques de chacun. C'est le cas d'ultralibéraux comme Nicolas Bouzou (économiste, consultant, essayiste) et Julie de Funes (philosophe) qui écrivent dans leur livre à succès : « *Un être humain est un être singulier, qui se définit par ses racines, ses caractéristiques propres, des qualités qui en font un individu unique. L'humain n'a d'existence que singulière. À l'inverse, l'humain généralisé des entreprises et des discours démagogiques est un mythe, une abstraction, un mot-valise. Il est un homme sans qualités pour reprendre le titre du roman de Robert Musil, ou avec les mêmes qualités que tous, ce qui revient au même puisqu'une qualité identique chez tous n'en est plus une. C'est l'humain de l'égalité, de l'homogénéité, et non plus celui de la différence (17).* » Ils prônent une mise au travail, un usage de chacun en fonction de ce qui le spécifie, le démarque véritablement des autres. Ils font l'apologie d'une injonction permanente à la véritable unicité et à l'absolue authenticité au risque de mener au narcissisme qui alarme Cabanas et Illouz. Ces derniers s'inquiètent de ces pratiques managériales qui s'adressent à un moi émotionnel « *dont les manifestations les plus communes sont la tendance à l'autoglorification, l'égoïsme, l'égoïsme, diverses sortes d'hubris (la démesure), le délire de grandiosité, le repli radical sur soi – autant de symptômes traduisant des désordres mentaux sévères (18).* »

Ce repositionnement patronal se nourrit du terreau fertile constitué par des victoires symboliques, sur le plan des représentations. Par exemple le 27 octobre 1998 le CNPF, c'est-à-dire le Conseil national du patronat français, s'est rebaptisé le « MEDEF », qui signifie le Mouvement des entreprises de France. Cette annexion symbolique des entreprises par le patronat français s'est opérée dans le calme sans que quiconque s'émeuve ou s'indigne de cette offensive idéologique qui autorise désormais les patrons à affirmer en toute légitimité : « *Nous les entreprises pensons que... Nous les entreprises avons besoin que... décidons que...* » Il faut lire ces quelques lignes de Cornelia Woll (19)

(17) N. Bouzou, J. de Funes, *La Comédie inhumaine du travail*, Éditions de l'Observatoire, 2018.

(18) E. Cabanas, E. Illouz, *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Premier Parallèle, 2018.

(19) C. Woll, « La réforme du Medef. Chronique des difficultés de l'action patronale », *Revue française de science politique*, n° 56, p. 255-279, 2006.



pour se rendre compte de l'ampleur de ce tour de passe-passe : « Pour commencer, la réforme du CNPF en Medef est d'abord le "lancement d'un travail sur l'image des entreprises comme acteur politique". En coopération avec l'agence Publicis, le CNPF change de nom et de logo : "Mouvement"; d'abord, pour le dynamisme, et "entreprises"; ensuite, pour renvoyer aux entreprises performantes et pour unir dans un destin commun entrepreneurs et salariés. Lourd d'un vocabulaire de lutte des classes, le mot "patronat" avait "l'odeur des mines de Zola" comme "une maison qui sent le vieux quand on ouvre les placards", selon la formule de Jean Gandois. [...] Toutefois, la transformation de l'organisation patronale ne se résume pas à un changement de façade, elle est surtout un changement de stratégie politique. Déçu par son rôle de partenaire social, sollicité, mais pas toujours écouté dans les institutions paritaires et dans le dialogue social, le Medef vise dorénavant plus haut. Il ne se contente plus de donner uniquement son avis quand on le lui demande, il se charge aujourd'hui lui-même de l'élaboration des grands projets de société. [...] Le Medef se veut think tank pour l'ensemble des enjeux économiques et sociaux en France. Ses grands projets touchent à des domaines divers. »

Parce que les dirigeants représentent « légitimement » et à eux seuls l'entreprise, se confondent avec elle, qu'ils se sentent autorisés à élargir plus encore leur champ d'action et d'influence : il ne leur suffit pas de diriger des entreprises, ils veulent aussi diriger les esprits et les cœurs.

Certains se veulent même libérateurs. Libérer une entreprise n'est pas chose facile. Il faut élaborer une vision pour l'entreprise et veiller à ce que chaque salarié se l'approprie. La tâche du leader est exigeante, il se doit d'être à la hauteur de l'importance de l'innovation. Une entreprise libérée, c'est une entreprise (dans la droite ligne de l'idéologie du Medef, selon laquelle le patron est identifié à l'entreprise) où le dirigeant a pris la décision unilatérale de libérer son entreprise.

Communiquer et faire partager la vision de l'entreprise est un des rôles clés d'un leader libérateur. Carney et Getz donnent des exemples, comme Tony Hsieh, le fondateur de la société Zappos.com qui « veille jalousement sur sa vision et sa culture interne et sélectionne soigneusement tous ses nouveaux salariés pour vérifier s'ils pourront s'y adapter ». Ils préviennent : « La plupart des salariés ont du mal à admettre qu'une vision n'est pas qu'une jolie image qu'on placarde au mur. C'est pourquoi il faut du temps et des mesures de renforcement pour obtenir qu'ils la

partagent et se l'approprient effectivement. [...] De nombreux salariés ont tendance à apprécier ce qui est préférable de leur propre point de vue, à partir de leur fonction spécifique, de leurs compétences ou de leurs expériences personnelles. Le leader libérateur doit surmonter patiemment ces optiques individuelles sans dire aux gens comment faire leur travail (20). »

À partir de la mise en évidence des contradictions et des dégâts du modèle managérial moderne (bureaucratie coûteuse et surdimensionnée), les patrons libérateurs mènent un combat au nom des salariés (qu'ils libèrent) comme au nom de l'efficacité du travail (qu'ils libèrent également). Ces libérateurs ne pensent pas pour autant nécessaire de mettre en question le lien de subordination : « Robert Townsend, l'un des premiers des meilleurs et des plus profonds théoriciens du problème de la liberté et de l'organisation [...] a pratiqué un leadership fondé sur la liberté radicale de ses subordonnés (21). » N'est-ce pas un oxymore particulièrement révélateur qui pourrait s'appliquer à toute la modernisation managériale ?

Face à l'humanisme de patrons libérateurs et pourvoyeurs de bonheur, opposer le point de vue selon lequel l'entreprise est un lieu de conflits d'intérêts, où les dirigeants cherchent à imposer leur pouvoir, leur emprise sur les salariés, peut être perçu comme rabat-joie. C'est pourtant une nécessité pour qui s'en tient au registre de l'analyse distanciée et critique de l'approche sociologique. Les innovations managériales se succèdent à un rythme effréné, qui nous donne une sensation de tourbillon, nous convainc que tout se transforme radicalement. Cet enchaînement de réformes, de ruptures et désormais de disruptions nous étourdissent au point de nous faire perdre de vue les enjeux fondamentaux qui les portent. Il a cette redoutable efficacité de nous faire oublier quels sont les véritables objectifs des employeurs, leur feuille de route, les moyens dont ils disposent pour continuer à mettre en œuvre la subordination des salariés, véritable garantie de leur exploitation « légitime ». La subordination est déguisée, transfigurée, réinventée par ces retournements managériaux et ses multiples virevoltes, elle est sublimée en source de bonheur et même de liberté...

Il faut reconnaître l'extrême habileté que le management a développée : il ne cesse de se remettre en question, accepte et devance même les critiques, s'empresse de prendre les mesures pour désamorcer toute contestation. Il se pare de ses plus beaux atours pour se rendre plus séduisant, alors que son objectif est obsessionnellement tendu vers l'invention de

(20) L. Getz, M. Carney, *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, p. 99, 102, 103 et 104, 2009.

(21) Conférence de Michel Munzenhutter au Campus des entreprises libérées, ESCP Paris, novembre 2017.

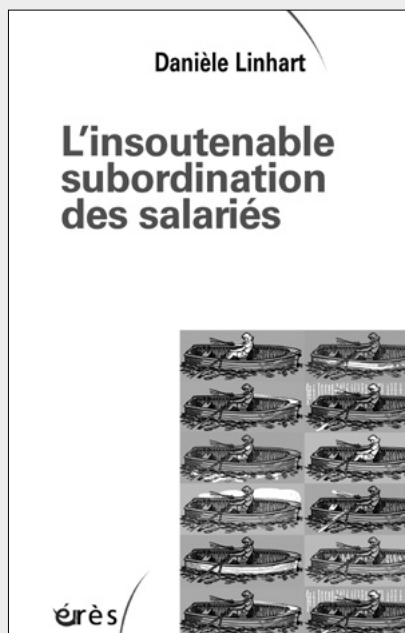
nouvelles modalités de mise au travail assurant et même renforçant la subordination des travailleurs. Il s'agit encore et toujours d'obtenir qu'ils renoncent à leurs propres valeurs morales, citoyennes et professionnelles pour ne travailler qu'en fonction des critères d'efficacité, rentabilité, profitabilité, décidés en dehors d'eux par leurs employeurs. Qu'ils acceptent de consacrer leur temps, leur énergie, leurs efforts pour aligner leur travail sur les seules finalités de ceux qui les paient, quand bien même ces finalités leur imposent une mobilisation d'eux-mêmes démesurément exigeantes, quand bien même elles conduisent à flouer les consommateurs, usagers ou clients, quand bien même elles contribuent à compromettre à terme l'avenir de l'humanité.

Le management dispose d'une véritable force qui lui permet de digérer, comme un boa, les critiques et les blocages qui se dressent sur sa route, et de s'en nourrir. Le management est capable de transformer son apparence tel un caméléon. Il multiplie les concessions, et prétend prendre en compte les besoins des salariés. Ce faisant, il parvient à sophistiquer et renforcer sa domination, diminuant progressivement la capacité de résistance et de contestation

des salariés. Le management parvient à leur faire perdre de vue les constantes fondamentales d'un capitalisme de plus en plus libéral et financier, car derrière le prétexte d'une nécessité vitale à se transformer, il brouille les repères et réoriente en permanence ses discours et dispositifs. Il faut changer pour faire semblant de répondre aux besoins des salariés comme il faut changer pour survivre face à la concurrence, tout simplement.

Le patronat s'appuie sur l'accélération temporelle qu'engendre le numérique. Il nous projette dans une course effrénée dont le rythme nous est devenu si familier qu'il remodèle notre rapport à la connaissance. Nous sommes comme des funambules sur le fil de l'instant qui nous relie au futur, seuls, ballottés par des déferlements de changements qui nous déstabilisent, égarés dans une langue, la novlangue managériale qui ne renvoie pas à nos repères, nos références et représentations. N'est-il pas temps de retrouver nos repères, de reprendre notre équilibre et d'analyser la réalité au prisme de valeurs plus respectueuses des travailleurs, des usagers et consommateurs et des ressources de notre planète ?

**Danièle Linhart**



Éditions Érès  
Collection : Sociologie clinique  
Janvier 2021  
EAN : 9782749268491  
288 pages – 25 euros

## L'INSOUTENABLE SUBORDINATION DES SALARIÉS

par Danièle Linhart

Les salariés sont pris dans un dilemme qui les met en grande vulnérabilité. Au-delà du besoin financier qui les tient, et malgré les contraintes permanentes qu'impose la subordination inscrite dans leur statut, ils ont pour leur travail de réelles aspirations en termes de sens, d'utilité sociale, d'identité professionnelle et citoyenne.

Cette situation permet aux directions d'entreprise d'asseoir et de pérenniser leur emprise sur leurs salariés, de façon de plus en plus savante et sophistiquée. En stimulant et exacerbant les désirs qui sous-tendent leur rapport au travail, elles parviennent à imposer de nouvelles méthodes d'organisation et d'implication des salariés, toujours plus déstabilisantes et délétères.

Danièle Linhart décrypte la capacité patronale à faire renaître, sans cesse, sa domination, afin de préserver, voire sublimer, un lien de subordination qui devient de plus en plus personnalisé et intrusif, et qui compromet toute capacité collective des salariés à s'emparer des véritables enjeux du travail. Des DRH « bienveillantes » et préoccupées du « bonheur » de leurs salariés aux « entreprises libérées » par leur leader, en passant par l'esprit start-up et l'offre éthique, l'auteure analyse tous ces faux-semblants des innovations managériales qui paralysent l'intelligence collective.