



Modernisation et précarisation de la vie au travail

Danièle Linhart

Université Paris 10-Nanterre
CNRS – GTM
E-mail: linhart@u-paris10.fr

Papeles del CEIC
ISSN: 1695-6494



Volumen 2009/1
43
marzo 2009

Résumé

Modernisation et précarisation de la vie au travail

En France, comme dans les autres pays européens, les emplois précaires se sont fortement développés. Contrats à durée déterminée, périodes d'intérim, travail à temps partiel, travail saisonnier sont le lot d'une part non négligeable de la population active; une grande partie des salariés les subissent et ne demandent en fait qu'à travailler plus et de façon plus régulière. C'est un phénomène suffisamment connu pour ne pas ne pas le développer ici, même si un débat existe entre ceux qui prétendent que la précarité peut être maîtrisée voire appréciée et vécue comme une moindre contrainte, et ceux qui insistent sur les immenses difficultés dans lesquelles les salariés ont à se débattre en raison de cette précarité.

Resumen

Modernización y precarización de la vida en el trabajo

En Francia, como en otros países europeos, los empleos precarios se han desarrollado intensamente. Contratos de duración determinada, períodos de interinidad, trabajo a tiempo parcial, trabajo estacional constituyen el destino de una parte no despreciable de la población activa; una gran parte de los asalariados los sufren y no solicitan de hecho que trabajar más y de manera más regular. Es un fenómeno suficientemente conocido para no ser desarrollado aquí, a pesar de que exista un debate entre quienes pretenden que la precariedad puede ser dominada, incluso apreciada y vivida como un contratiempo menor, y quienes insisten sobre las inmensas dificultades entre las que los asalariados deben debatirse en razón de dicha precariedad.

Mots clé

Précarité, travail moderne, management

Palabras clave

Precariedad, trabajo moderno, management

Índice

1) L'émergence d'une "précarité subjective"	1
2) Logiques collectives de maîtrise du travail	5
3) Travail moderne: personnalisation de la relation de travail.....	8
4) Précarisation subjective: une stratégie managériale.....	12
5) Un vécu illégitime	17
6) Bibliographie.....	18

1) L'EMERGENCE D'UNE "PRECARITE SUBJECTIVE"

Je voudrais avancer ici l'idée d'une précarisation qui affecte les salariés dont les emplois sont stables, et qui concerne en fait le travail lui-même. Il ne s'agit

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



pas seulement de la précarité du travail dont parle Serge Paugam (2000), pour qui elle se traduit par un manque de reconnaissance et de perspective dans le travail, en somme ce qu'il appelle une mauvaise intégration. Ce que je souhaite aborder, c'est le sentiment de précarité que peuvent avoir des salariés stables confrontés à des exigences toujours plus fortes dans leur travail et qui sont inquiets en permanence à l'idée de ne pas toujours être en mesure d'y répondre. Ce sentiment que j'appelle la "précarité subjective" des travailleurs stables fait qu'ils ne se sentent jamais véritablement à l'abri et sûrs de pouvoir conserver leur poste de travail. Certes, cette notion de "précarité subjective", pour des salariés qui bénéficient d'un emploi stable à plein temps, peut sembler provocante. Ne sont-ils pas privilégiés comparativement à la masse de plus en plus importante des salariés qui sont plongés dans l'incertitude, qui ne peuvent se projeter dans l'avenir, qui vivent au jour le jour et se sentent dans une situation de grande dépendance?. Ne devraient-ils pas, ces salariés de la stabilité, au contraire se vivre subjectivement comme des privilégiés, des personnes à l'abri des coups durs?

Pourtant, cette précarité subjective, on la trouve chez les personnes qui disposent de Contrat à Durée Indéterminée, dans des grandes entreprises et on la trouve même chez les fonctionnaires (Linhart, 2006). Que faut-il donc entendre par "précarité subjective"? C'est le sentiment de n'être pas chez soi dans son travail, de ne pas pouvoir se fier à ses routines professionnelles, à ses réseaux, aux savoirs et savoir faire accumulés grâce à l'expérience ou transmis par les plus anciens; c'est le sentiment de ne pas maîtriser son travail, et de devoir sans cesse développer des efforts pour s'adapter, pour remplir les objectifs fixés, pour ne pas se mettre en danger ni physiquement, ni moralement (dans le cas d'interactions avec des usagers, des clients). C'est le sentiment de ne pas avoir de recours en cas de problèmes graves de travail, ni du côté de la hiérarchie (de plus en plus rare et de moins en moins disponible), ni du côté des collectifs de travail qui se sont effilochés avec l'individualisation systématique de la gestion des salariés et leur mise en concurren-

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



ce. C'est ainsi le sentiment d'isolement et d'abandon. C'est aussi la perte de l'estime de soi, qui est en lien avec le sentiment de mal maîtriser son travail, avec le sentiment de ne pas être à la hauteur de son travail, de faire du mauvais travail, de ne pas être sûr d'assumer son poste. Et cela parce que le management moderne impose, au nom de l'autonomie et de la responsabilisation, à tous les salariés de gérer les multiples dysfonctions d'organisations du travail défaillantes, (c'est à dire qui ne leur donne pas les ressources nécessaires pour affronter les exigences de leur travail) tout en intensifiant de façon spectaculaire les rythmes de travail. C'est ainsi souvent la peur, l'anxiété, le sentiment d'insécurité que l'on nomme commodément le stress. La "précarité subjective" c'est le sentiment diffus d'être contraint, un jour ou l'autre de commettre, pour atteindre ses objectifs et pour faire correctement son travail, des erreurs qui pourraient justifier une mise au placard dont Dominique Lhuillier (2002) a montré à quel point elle pouvait être mal vécue, qui pourrait justifier également un licenciement. L'essor du licenciement pour motif personnel (sorte de négociation entre l'employeur et le salarié qui se traduit par un départ consenti de ce salarié sous forme de licenciement) est probablement paradigmatique: le salarié est acculé par ses supérieurs à déclarer forfait, parce qu'il ne se sent pas à sa place dans un travail qui repousse toujours les limites. De ce fait la "précarité subjective", ce sentiment de n'être jamais protégé d'une perte subite d'emploi, rejoint la précarité objective.

Cette "précarité subjective" n'est pas étrangère à la souffrance qui s'inscrit de plus en plus dans le rapport au travail moderne, elle en serait même plutôt une des caractéristiques. On peut la mettre en relation, me semble-t-il, avec le phénomène inquiétant des suicides au travail (approximativement 300 par jour en France, mais l'on manque de statistique stable) qui commencent à être reconnus comme des accidents du travail depuis la décision prise par une Caisse Primaire d'Assurance Maladie en 2007, et avec celui de la diffusion de la consommation de tranquillisants et neuroleptiques sur les lieux de travail (la France vient en tête des pays européens pour ce type de consommation).

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



Cette souffrance et la “précarité subjective” qu’elle génère sont une composante du travail moderne. Or un discours tenace est tenu par les décideurs politiques et économiques en France: la valeur travail serait attaquée en France et il faudrait remettre le travail au cœur des préoccupations des Français. C’est, sans aucun doute, la réduction de la durée légale du travail à 35 heures, en 1998 qui a été le grand déclencheur de ce discours et qui autorise des Premiers ministres à affirmer qu’il faut remettre les Français au travail et qui est à l’origine du slogan du Président de la République Sarkozy “travailler plus pour gagner plus!”.

Il est frappant et déconcertant d’observer la persistance d’un tel discours relayé par les media et l’opinion publique (qui s’en prend aux fonctionnaires par exemple, “privilegiés et fainéants”) et son décalage par rapport à ce que livrent les nombreuses enquêtes sociologiques, psychologiques, ergonomiques. Il est vrai que les conditions ont bien changé et que le travail moderne ne présente plus, de façon générale, les mêmes dangers, les mêmes contraintes, la même dureté, si l’on s’en tient aux conditions physiques. Ce discours met systématiquement en avant un travail plus intellectuel, plus abstrait, plus autonome, des relations sociales plus décontractées, une durée du travail nettement plus faible et un droit à la parole. Pourtant du terrain, il ressort, on l’a évoqué, une tonalité générale d’intensification du travail et d’un corps à corps douloureux entre les salariés et leur travail, une dimension dramatique, souvent même tragique qui inspirent nombre d’écrivains, d’auteurs de pièces de théâtre et réalisateurs de cinéma. Il n’est pas anodin en effet de constater que le monde du travail qui transparaissait à peine dans les œuvres culturelles au cours des trente glorieuses (années 50, 60, 70) est à nouveau soudainement réapparu sous une forme particulièrement spectaculaire, dans les années 90 et imposent la vision d’un monde dur, violent, d’épisodes héroïques où les acteurs jouent leur vie, et parfois celle des autres. Mais qu’est ce qui fait la dureté de ce monde du travail moderne, comparativement au monde des Trente Glorieuses? Pourquoi est-ce la notion de souffrance qui le reflète dans les travaux des spécialistes du travail comme

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



Christophe Dejours (1998) qui a intitulé son livre “Souffrance en France”? Qu’est ce qui rend ce monde du travail aussi perméable à la souffrance? Qu’est ce qui introduit cette étrangeté d’une “précarité subjective” en dehors de la précarité objective? Deux faisceaux d’éléments peuvent être mobilisés pour répondre. Le premier est lié au délitement des parades collectives aux agressions du travail. Le second est lié à la prétention managériale de mobiliser en la formatant et canalisant, la subjectivité des salariés.

2) LOGIQUES COLLECTIVES DE MAITRISE DU TRAVAIL

La période des Trente Glorieuses était associée à celle d’un taylorisme systématique qui se caractérisait par la dureté des conditions de travail, des relations sociales dans les entreprises, où une hiérarchie méprisante relayait les principes d’une organisation du travail déniait aux salariés leurs qualifications réelles et leur condition d’êtres humains pour les réduire au rôle de simples exécutants et pions du système. Il ne s’agit en aucune façon d’exprimer de la nostalgie pour une telle logique imposée du travail, et nombreux étaient les sociologues qui la dénonçaient en analysant ses fondements sociaux, techniques et organisationnels. Par contre, il est pertinent de réfléchir sur les modes de résistance et d’adaptation que déployaient alors les salariés et de les mettre en relation avec ceux que peuvent développer les salariés dans le contexte modernisé actuel que nombre d’experts appellent le post taylorisme.

Afin de fixer et fidéliser leur main d’œuvre (on était loin des politiques contemporaines de fluidification, flexibilisation actuelles), le patronat français avait développé pendant les Trente Glorieuses des politiques privilégiant les dimensions collectives de gestion avec notamment l’instauration de l’augmentation des salaires à l’ancienneté, les classifications par postes de travail, et des horaires identiques pour tous. À la recherche d’économies d’échelles, il a créé d’immenses concentrations d’ouvriers au sein d’impressionnantes usines. Ce type de politique a *de facto* imposé

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



des conditions similaires de vie au travail, généré une égalité entre les ouvriers et favorisé des formes d'adaptation et de résistance orientée vers la solidarité, l'entraide, l'élaboration de valeurs et d'identités communes. Face au destin difficile que représentait l'état d'ouvriers dans des usines tayloriennes, s'est en effet affirmée, (outre une réelle force syndicale favorisée par ces grandes concentrations fondée sur une gestion collective), une culture ouvrière donnant un sens à ce qu'endurait chacun, fournissant un idéal de transformation du sort commun, une aspiration commune à changer les choses, non pas seulement par le politique et le syndical, mais dans la vie concrète et quotidienne de travail. Une telle configuration conduisait à une situation où les ouvriers se sentaient dans l'usine "chez eux" et en mesure relative de se réapproprier leur travail (Bernoux, 1981).

C'est ce qui permet de comprendre l'immense difficulté qu'ils ont à accepter la fermeture d'une de ces entreprises même en cas de bon plan social. C'est *leur* entreprise que l'on ferme, *leur* communauté de travail et les emplois qu'ils pouvaient transmettre à leurs enfants. C'est leur monde collectif, avec ses valeurs, sa culture, son idéal qui se trouve subitement disqualifié (Linhart, Rist et Durand, 2002).

Une vie collective de travail, installée dans la durée, permet d'instaurer des règles du jeu entre soi, c'est un des aspects importants du travail et du rapport au travail dans ces années précédant les grands changements imposés à partir des années 80. Au sein de leur entreprise, avec le temps, les salariés parviennent collectivement à inscrire leur empreinte d'acteurs sociaux, et à contredire une logique taylorienne qui leur dénie précisément ce statut, en les installant formellement dans le rôle de simple exécutant. La stabilité, alliée à une gestion collective, fournit ainsi les armes cognitives et subjectives aux salariés pour faire front aux conditions dépersonnalisantes de leur travail taylorien (Hatzfeld, 2002). Elle autorise une forme d'implication professionnelle dans le travail qui se manifeste par une certaine morale, axée autour de la solidarité, de l'entraide, afin de réaliser, dans des conditions plus humaines, un travail qui prétend se passer des engagements cognitifs et affectifs des

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



ouvriers (Reynaud, 1989). Cette stabilité autorise également une forme d'implication subjective qui se déploie autour de l'expression collective d'une contestation de l'ordre social régnant dans ces entreprises, une remise en cause de la dureté du sort ouvrier et de l'inégale répartition des fruits du travail entre capitalistes et ouvriers (Noiriel, 1986). La critique, (légitime aux yeux des tous les ouvriers), de la domination exercée par le patronat, scelle comme un accord autour d'un projet de transformation de la société (Beaud et Pialoux, 1999).

La France de ces années là était celle de la lutte des classes. Majoritairement, une identité commune, un espoir commun de changer le monde caractérisait la classe ouvrière et ses organisations syndicales puissantes souvent adossées à des partis politiques. Les collectifs informels, (correspondant à un segment d'un atelier, d'une chaîne de montage, soumis à un même supérieur hiérarchique), faisaient vivre au jour le jour, ces valeurs et ces projets, autour de pratiques déployées clandestinement, en tout cas dans l'ombre, et à vrai dire élaborées et entretenues sans véritable débat démocratique, ni confrontation interne (Dejours, 1993). La garantie de leur survie et de leur force résidant plutôt dans un clair-obscur qui les nourrissait, qui les protégeait à travers une sorte de naturalisation de cette identité solidaire (Borzeix et Linhart, 1989):

On comprendra à quel point la dimension informelle et clandestine de ces collectifs (qui n'existaient pas dans les organigrammes officiels), les protégeait et était essentielle pour leur vie, lorsqu'ils furent brutalement propulsés dans la lumière, lors de leur officialisation dans le cadre du droit d'expression direct et collectif: au moment de l'accession des socialistes au pouvoir en 1981, une des premières lois votées fut celle qui donnait, à chaque salarié, un droit individuel de s'exprimer collectivement au sein d'un groupe homogène de travail. Ce droit d'expression faisait suite à des demandes formulées d'abord par la CFDT (depuis le milieu des années 70), et ensuite par la CGT (à partir de 1980) qui faisaient valoir l'importance de donner la parole aux salariés sur le travail, eux qui en étaient les véritables experts. Le droit

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



d'expression mis en place portait sur les conditions et l'organisation du travail, et la direction avait l'obligation de répondre aux demandes formulées soit en introduisant les changements souhaités soit en argumentant les raisons de l'impossibilité d'introduire ces changements.

Ce droit à la parole officielle des collectifs de travail s'avérait rapidement comme un fiasco. Parce que ces collectifs ne parvenaient pas à peser sur les directions mais aussi et surtout parce qu'ils avaient du mal à se mettre d'accord sur les changements souhaités et découvraient, sous les yeux de la hiérarchie présente, leurs fissures, leurs divergences internes. Ils leur arrivaient parfois de s'entredéchirer. Passer du non-dit à l'explicitation des besoins, des attentes de chacun représente une épreuve périlleuse, et nombre de groupes d'expression en ont fait l'expérience malheureuses (Linhart, 1991, 2004). Cette expérience a en fait révélé à la fois la grande force des collectifs informels, clandestins de travailleurs, leur capacité à faire face collectivement aux contraintes dévastatrices du travail taylorien, à les accommoder en faisant vivre un travail réel distinct du travail prescrit, à imprimer leurs valeurs solidaires et contestatrices dans la vie quotidienne de travail (Linhart, 1978) en même temps que leur extrême fragilité et vulnérabilité. Dès qu'ils sont institutionnellement reconnus et sollicités, ils se trouvent confrontés à des logiques qui cristallisent des tensions internes jusque là enfouies. C'est sur leur fragilité que miseront les politiques managériales modernistes déterminées à installer l'individualisation systématique de la gestion des salariés.

3) TRAVAIL MODERNE: PERSONNALISATION DE LA RELATION DE TRAVAIL

Le travail moderne se caractérise par une hyperpersonnalisation. Celle-ci est à l'origine d'une fragilisation importante des salariés, qui s'exprime à travers un fort sentiment de précarité quand bien même l'emploi est stable, c'est-à-dire en CDI ou même avec un statut de fonctionnaire. La modernisation du monde du travail s'est essentiellement caractérisée par une individualisation systématique de la gestion des

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



salariés. Et ce en réponse à la grande secousse de Mai 68 qui a menacé les fondements mêmes de l'ordre industriel capitaliste. En France, Mai 68 a effectivement été non seulement une révolte jeune et estudiantine, mais aussi et surtout, une grève générale de trois semaines qui avait profondément inquiété et le patronat et le pouvoir politique (le Général de Gaulle avait disparu pendant trois jours au cours desquels il était allé s'enquérir auprès du général Massu de la fiabilité et fidélité de l'armée). Dès ses Assises Nationales en 1973 à Marseille, le patronat avait mis au point une parade, l'individualisation. Elle avait un double avantage de son point de vue: d'une part de prétendre répondre aux aspirations qui s'étaient manifestées au cours du mois de mai, pour plus de prise en compte des attentes et besoins de chacun; d'autre part d'instaurer une atomisation susceptible d'inverser un rapport de forces devenu nettement défavorable, en raison des grandes concentrations ouvrières capables de s'organiser et de mettre en péril les intérêts du Patronat (Chiapello et Boltanski, 1999). Progressivement se sont mis en place une individualisation des augmentations de salaires, des formations personnalisées, des critères personnels dans la grille de qualification au sein des conventions collectives. Les compétences incluant le savoir-être se sont substituées aux qualifications et enfin les entretiens individuels avec le N+1 pour définir et évaluer les objectifs se sont systématisés. S'ajoutent à cela la polyvalence systématique, la mobilité, la flexibilité, la mise en place de groupes de travail de diverses natures constitués formellement et ponctuellement par la hiérarchie et l'on comprendra aisément que les collectifs spontanés et quasi clandestins des salariés se sont trouvés systématiquement ébranlés et mis à mal. L'entreprise moderne met en avant, à travers un discours très structuré, sa volonté explicite de valoriser la personne, de miser sur ses compétences les plus intimes, intellectuelles comme affectives et émotionnelles. Elle s'appuie dans ce dessein sur l'évolution de la nature du travail (qui devient plus abstrait, plus réactif, plus qualitatif, et qui s'inscrit de plus en plus dans des activités tertiaires, de services), comme sur la nouvelle donne de la concurrence économique dans le cadre de la globalisation, mondialisation qui rend les prescriptions tayloriennes moins adaptées

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



et en tout cas moins performantes et qui incitent à miser plus sur la mobilisation individuelle de chacun.

La personne est censée se mobiliser entièrement en permanence pour parvenir à effectuer le travail demandé dans les conditions fluctuantes qui sont désormais la caractéristique du travail contemporain, elle doit trouver les solutions lui permettant de concilier les objectifs de productivité et de qualité qui lui sont imposés et qui ne sont pas toujours compatibles. Si la prescription n'est plus aussi efficace, le problème naît de ce fait qu'il faut désormais, pour la hiérarchie et la direction se reposer sur la bonne volonté des salariés. Il est difficile en effet de contraindre par des techniques organisationnelles les salariés à procéder toujours de la façon la plus efficace, la plus rentable. Il faut s'en remettre à leur volonté et capacité de mobiliser toutes leurs ressources afin de rendre leur travail plus rentable. C'est ainsi de nouvelles logiques de mobilisation qui se mettent en place (Linhart, 1991). Il s'agit de faire adhérer le salarié à la cause de son entreprise, le conduire à s'identifier à elle, à en devenir un relais efficace et pour cela, la plupart des grandes entreprises se sont dotées de chartes éthiques, de règles de vie, ou de codes déontologiques (Salmon, 2000) qui définissent les comportements attendus, qui cherchent à canaliser la subjectivité des salariés (Hochschild, 2002), à la formater pour la rendre adaptée aux fins de l'entreprise mais aussi à sa rationalité. De nouvelles modalités sociales et morales sont impulsées par la hiérarchie et la direction, pour se substituer à tout prix à celles élaborées dans l'ombre par les collectifs de salariés selon leurs propres valeurs.

Faire table rase du passé est un objectif explicite de nombre de directions, qui veulent faire advenir un autre type de rapports entre salariés et direction, plus consensuel, où il y ait tout à la fois discipline, esprit d'abnégation, et autonomie chez tous les salariés. Les directions modernistes exigent en effet de la disponibilité, de la flexibilité et mobilité, (ce qui revient d'une certaine façon à mobiliser aussi la vie hors travail et n'est pas sans impact sur la vie privée, et familiale), tout en leur demandant

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



de se mouler dans les valeurs de l'entreprise. Il y a une tentative d'incorporation des salariés dans l'entreprise bien différente de celle que s'étaient choisie les collectifs clandestins et souvent contestataires. C'est la direction de l'entreprise qui en dicte les modalités et ceux qui ne l'acceptent pas n'ont pas leur place. Les directions exigent notamment que les salariés soient efficaces dans leur travail en dépit d'organisations souvent défailtantes (elles peinent à résoudre les tensions entre qualité productivité) et d'un encadrement peu disponible et pas toujours compétent.

Le cadre est ainsi posé de ce qui est attendu d'un salarié vertueux, de celui là seul qui a sa place dans l'entreprise. Les bases de la sélection sont établies, et celles de la précarisation subjective également. Car c'est sur le fil du rasoir en permanence que les salariés mènent leur travail, seuls, sans le support et l'aide opérationnelle de collectifs solidaires, sans pouvoir partager leurs problèmes, leurs difficultés, leur souffrance. C'est dans un tête à tête solitaire avec leur travail qu'ils sont condamnés à trouver les solutions, qu'ils sont sans arrêt mis au défi par des objectifs toujours plus exigeants, sans possibilité de négocier leurs moyens. Un sentiment d'une précarité diffuse, insaisissable, mais toujours présente les accompagne. Rien n'est jamais acquis, rien n'est jamais gagné. Il faut en permanence faire ses preuves, démontrer sa compétence et son employabilité. Justifier sa présence et notamment dans une logique comparative. Si c'est le consensus qui est visé, il s'orchestre dans le cadre d'une mise en concurrence acharnée et permanente. C'est une des raisons du taux d'activité si faible des seniors et des juniors en France. Ceux qui ont la côte sont ceux qui sont jeunes tout en ayant de l'expérience. En deçà et au-delà, la comparaison n'est pas favorable.

Si le management moderne requiert de ses salariés un dévouement et une disponibilité totales pour garantir l'efficacité de la mise en œuvre, cela s'accompagne d'une stimulation de leur narcissisme comme l'analyse Vincent de Gaulejac (2006). La renarcissation des salariés est en effet une des armes qu'utilise le management pour conduire les salariés à faire le meilleur usage d'eux-mêmes, pour reprendre

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



l'expression d'Yves Schwartz (2000). C'est là, l'autre dent de la tenaille dans laquelle les salariés sont pris. Le management moderne associe en effet souvent deux ressorts de mobilisation, celui qui inscrit le salarié dans une dépendance et une adhésion à l'entreprise comme on vient de l'évoquer et celui qui l'enferme dans une exaltation de son ego, à la recherche de sa toute puissance. La mise en concurrence soulignée précédemment, a aussi pour fonction d'entraîner le salarié à démontrer aux autres et à lui-même qu'il est le meilleur, qu'il parvient à faire tout ce qu'on attend de lui, à remplir tous ses objectifs, à relever tous les défis rencontrés dans son activité. Le management joue sur cette quête de reconnaissance (Honneth, 2002), sur le désir de se dépasser inhérent à chaque individu pour canaliser cette énergie à son profit. En lui proposant, comme l'analyse Marie Anne Dujarier (2006) "un idéal du travail inatteignable", le management maintient en haleine ses salariés, il les maintient dans une tension censée être hyper productive. De fait la précarisation subjective est en quelque sorte un but poursuivi par les directions française convaincue qu'il ne faut pas les laisser les salariés français s'enfermer dans une contestation stérile, ni s'endormir dans la facilité des routines professionnelles, et des acquis de diverses natures.

4) PRECARISATION SUBJECTIVE: UNE STRATEGIE MANAGERIALE

Mais il les maintient dans un état de fébrilité, et d'insécurité. Les salariés ont peur de ne pas y arriver, qu'ils soient à des postes de cadres ou à des postes subalternes, ils se savent en permanence évalués, comparés, jugés, ils savent que ce qui est requis explicitement par ce management moderne c'est l'excellence, et la capacité en permanence de surpasser. De prouver qu'ils méritent leur place. De plus, ils ont besoin de se le prouver à leurs propres yeux (Enriquez, 1997). L'échec devient alors catastrophique de ces deux points de vue, et la peur d'y être confrontés la source d'une angoisse réelle. Le burn out et le harcèlement, comme les suicides pourraient bien en être des conséquences. Le burn out en raison de la tension permanente, le harcèlement parce que les collègues, loin d'être des complices solidai-

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



res, des soutiens, des “mêmes”, sont non seulement des concurrents mais aussi des obstacles quand par leurs insuffisances, maladresses, ils compromettent le succès du travail. Le harcèlement vise alors à contraindre les collègues ou subordonnés à en faire plus, à faire mieux, pour assurer sa propre réussite. Le suicide, non seulement parce que l'on peut avoir le sentiment d'avoir démerité aux yeux de la hiérarchie, de son entreprise, mais aussi à ses propres yeux, et parce que l'on peut avoir le sentiment de ne plus pouvoir s'en sortir. Tout ce qui se joue au travail devient une question de vie ou de mort.

Les recours possibles sont quasi inexistants. Les collectifs porteurs d'un autre sens du travail, d'autres valeurs, d'autres projets, se sont effacés sous le joug de la modernisation, emportant avec eux la solidarité, l'entraide et la relativisation des difficultés et injustices du travail qu'ils assumaient. Il n'y a pas non plus la distance que la famille peut entretenir car elle-même est embarquée dans une soumission aux exigences de l'entreprise comme l'analyse Bertaux-Wiame (2008). Le salarié est un individu, une personne seule, sans aide, et confrontée à des contraintes et idéaux non ajustés aux réalités concrètes du travail. C'est là que réside ce que j'entends par “précarité subjective”. Au sein du travail lui-même, la modernisation a planté désormais les germes d'une insécurité généralisée, et est parvenue à défaire tout ce qui avait été construit par les salariés afin de contenir et maîtriser le sort difficile de salariés inscrits dans le rapport de subordination juridique que constitue le contrat de travail. Tous les efforts développés antérieurement par les syndicats, relayés par les collectifs, pour donner une dimension commune aux vécus d'ouvriers, ont volé en éclats. Désormais, chacun négocie seul son destin dans l'entreprise et surtout voit en l'autre une menace ou un poids à porter.

Le sentiment subjectif de précarité peut se nourrir aussi de la difficulté à renoncer à certaines valeurs importantes en relation avec la société. À la difficulté de ne porter et défendre que le périmètre restreint des seuls intérêts de l'entreprise au détriment de valeurs plus universelles et plus en phase avec la morale et les intérêts

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



de la société dans son ensemble. Ou à ne se satisfaire que de la recherche d'une toute puissance. L'instrumentalisation d'autrui qui en résulte a un coût psychologique et moral fort, même si les salariés parviennent à l'occulter, à le nier quand les conditions s'y prêtent, c'est-à-dire quand ils parviennent à remplir leurs objectifs, à bénéficier d'une certaine reconnaissance de la hiérarchie, et à s'auto valoriser. Mais ces conditions ne sont jamais définitives, jamais assurées, elles peuvent très vite se retourner et le salarié non reconnu par son institution, se trouve sans filet de protection face aux conflits de valeurs toujours présents même si c'est sous une forme larvée. Il a à les affronter, en tout cas il sait qu'ils sont là même s'ils sont refoulés.

En réalité, l'idée d'une certaine précarisation au sein du travail fait bien partie des intentions managériales. Sur le terrain au cours d'enquêtes, le sociologue est confronté à un discours managérial, structuré autour d'une analyse des méfaits des routines, des acquis. Ils sont dénoncés comme autant d'archaïsmes, contreproductifs dans le cadre d'un travail qui devenant de plus en plus interactif, fluctuant, qualitatif exigerait des postures professionnelles particulièrement fluides. Pour les faire advenir, le management pratique en fait une politique systématique du changement. Celui-ci est considéré comme une finalité en soi, une valeur en soi et tend à se substituer à la notion de progrès. Les réformes systématiques se multiplient: restructurations de services sous forme de décentralisation puis recentralisation, redéfinition des métiers, externalisation de certaines activités qui sont plus tard, à nouveau reprises, fusion de différentes natures (Metzger, 2000). L'idée de changements permanents vise à ce que les salariés ne s'habituent ni à leurs collègues, ni à leur maîtrise ni à leurs cadres (qui sont eux-mêmes soumis à des clauses de mobilité féroces), et ne puissent pas s'appuyer sur des routines. Or ces routines permettent de soulager le salarié qui peut se consacrer aux incidents, aux imprévus (comme le chirurgien dont le travail très codifié et lui permet cependant de prendre des décisions très rapides en cas d'événements en cours d'opération); elles sont rassurantes, de même

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



que peut l'être le fait de connaître ses collègues, sa maîtrise et ses cadres, de savoir comment ils réagissent en cas de problèmes, ce que l'on peut attendre d'eux.

Briser les repères, bousculer les habitudes, c'est éviter que ne se reforment les collectifs avec leurs pouvoirs de contestation, c'est maintenir les salariés dans un état d'insécurité, les contraindre à travailler en permanence au maximum de leurs possibilités, et à chercher sans cesse à se dépasser, à ne compter que sur eux-mêmes. C'est ainsi, pensent les directions et hiérarchies, que les salariés deviendront plus adaptables aux situations fluctuantes du travail.

Une telle insécurité, (bien entretenue par l'état du marché du travail caractérisé par un fort taux de chômage), est la solution choisie pour se substituer à un taylorisme désormais moins efficace. Le taylorisme, la décomposition des tâches assortie de prescriptions très détaillées des modes opératoires et des temps alloués, est en effet non seulement une technique d'organisation du travail mais aussi un mode de contrainte et de contrôle des salariés destinée à pallier l'incomplétude du contrat de travail marchand: l'employeur achète du temps au travailleur qu'il embauche moyennant l'engagement de lui payer un salaire mais il lui revient, à lui, employeur de trouver à organiser ce temps de travail (dont il s'est porté acquéreur) de la façon lui plus efficace et donc la plus rentable de son point de vue (Linhart et Moutet, 2006). L'organisation scientifique du travail que préconisait Taylor à son époque se présentait comme la *one best way*, la seule meilleure façon d'organiser le travail, dont l'intérêt principal était de ne pas dépendre de la bonne ou mauvaise volonté des salariés, de leurs états d'âme. Puisque le taylorisme, ne peut plus totalement jouer ce rôle (bien que l'on trouve la plupart du temps des formes hybrides d'organisation du travail où des prescriptions détaillées voisinent avec des espaces d'autonomie et un appel à la mobilisation subjective), la question de la qualité et conformité de la contribution des salariés reste posée. Comment les obliger à faire l'usage d'eux-mêmes le plus productif et le plus rentable pour l'entreprise? On entrevoit alors la vertu de la déstabilisation, de la précarisation au travail qui contraint le salarié à tou-

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



jours faire ses preuves, et à se faire valider en permanence. La mobilité, l'évaluation systématique et l'isolement sont alors (aux côtés de la tension permanente entre objectifs difficilement conciliables), des facteurs de vulnérabilité, de fragilisation, sources aussi de souffrance. Ce sont les formes que prend la précarisation des salariés "stables".

La mobilité est considérée par nombre d'acteurs syndicaux comme une source majeure de stress et de mal-être au travail. Pour preuve notamment, l'Observatoire du stress et des mobilités forcées mis en place par des syndicats aussi différents que la CGC et Sud au sein de France Télécom. La pratique qui consiste à déplacer en les fusionnant les agences et imposer au personnel une mobilité géographique, même limitée a des effets très déstabilisants: le sentiment d'injustice, de non respect des personnes, et de leur univers est très partagé par les agents. C'est tout une organisation sociale qu'il faut reconstruire et qui implique toute la famille, ce sont des dépenses supplémentaires qui risquent de compromettre des équilibres souvent précaires, c'est aussi l'idée d'être traité au même titre que les autres ressources productives que l'on peut déplacer sans problème au grés des réorganisations.

L'entretien individuel, pratiqué dans la majeure des grandes entreprises avec le supérieur hiérarchique au cours duquel le salarié doit définir ses propres objectifs et les faire évaluer par son responsable chaque année, est une cause d'inquiétude et de déstabilisation. Les raisons en sont multiples. En raison de leur forte mobilité, les responsables ne sont en général pas des spécialistes des métiers qu'ils ont à évaluer, ce sont des managers: nombre de syndicalistes rapportent l'état d'ignorance dans lequel se trouvent les responsables évaluateurs, de la réalité des situations de travail qu'ils ont à évaluer, leur incompréhension des contraintes qui pèsent sur les personnes qu'ils ont à juger, à noter. Or ces entretiens ont des implications bien réelles sur les primes, les formations à suivre, les déroulements de carrière et parfois même sur la permanence dans l'entreprise. Les salariés disent ap-

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



préhender ces moments où ils se sentent jaugés, jugés, comparés aux autres sans que les bases de cette évaluation ne soient clairement établies et justifiées. Un sentiment de précarité s'installe lorsque se développe la conviction d'être confronté à des jugements aléatoires ou arbitraires. Leur sort dépend de responsables qui ne connaissent pas leur vrai travail. Dans d'autres cas, les salariés ont, pour être convenablement évalués, à développer une polyfonctionnalité, que leurs responsables ne savent pas leur organiser, ils disent alors avoir le sentiment d'être piégés, et appréhendent les périodes d'entretiens qui peuvent décider éventuellement de leur éviction.

Le sentiment d'abandon que peuvent éprouver les salariés, ressort de nombre d'enquêtes de terrain. Les salariés affirment ne pas trouver de soutien ou d'aide lorsqu'ils se trouvent confrontés aux tensions organisationnelles, et à des objectifs contradictoires. La hiérarchie est indisponible ou non compétente et c'est livrés à eux-mêmes qu'ils doivent trouver des solutions aux multiples défis qui s'accumulent. Il en ressort une angoisse permanente, un stress élevé, et le sentiment de n'être pas à l'abri d'un coup dur qui compromettrait leur avenir dans l'entreprise.

5) UN VECU ILLEGITIME

Une difficulté de taille s'avère être que ces salariés soumis à des conditions insécurisantes, stressantes ont du mal à faire entendre leur souffrance et leur sentiment de précarité. Comment le pourraient-ils en effet alors qu'à leurs côtés des salariés sont identifiés par leur précarité objective en raison de leurs emplois instables, à temps partiels, à durées déterminées et en intérim? Les CDI qu'ils occupent, eux, les travailleurs objectivement stables d'après le seul critère de l'emploi, représentent l'Eldorado de tant d'autres travailleurs dont la vie matérielle et sociale est comme en suspens. Comment alors faire état de souffrance, et de sentiment de précarité? Cette

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



interdiction vient exacerber un vécu quotidien émaillé d'angoisse et de sentiment d'impuissance.

6) BIBLIOGRAPHIE

- Beaud, S. y Pialoux, M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, Paris.
- Bernoux, P., 1981, *Un travail à soi*, Privat, Toulouse.
- Bertaux-Wiame, I., 2008, "Les comptes privés de la banque; les cadres et leur famille à l'épreuve de la mobilité", en Linhart, D., (ed.), *Pourquoi travaillons nous, une approche de la subjectivité au travail*, Erès, Paris.
- Borzeix, A. y Linhart, D., 1989, "La participation: un clair obscur temps", en *Sociologie du travail*, n°1.
- Chiapello, E. y Boltanski, L., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Essais Gallimard, Paris.
- Dejours, C., 1993, *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris.
- Dejours, C., 1998, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, Paris.
- Dujarier, M-A., 2006, *L'idéal du travail*, Le Monde PUF, Paris.
- Enriquez, E., 1997, *Les jeux du pouvoir et du désir en entreprise*, Desclée de Brouywer, Paris.
- Gaulejac, V. (de), 2006, *La société malade de la gestion*, Le Seuil, Paris.
- Hatzfeld, N., 2002, *Gens d'usine. Peugeot-Sochaux, 50 ans d'histoire*, Editions de l'Atelier, Ivry-sur-Seine.
- Hochschild, A-R., 2002, "Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale", en *Travailler*, n°9.
- Honneth, A., 2002, *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris.
- Linhart, D., 1991, *Le torticolis de l'autruche; l'éternelle modernisation des entreprises*, Seuil, Paris.
- Linhart, D., Rist, B. y Durand, E., 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Erès, Paris.
- Linhart, D., 2004, *La modernisation des entreprises*, Col. Repères, La Découverte, Paris.
- Linhart, D. (ed), 2006, *Les différents visages de la modernisation du service public*, La Documentation Française, Paris.
- Linhart, D. y Moutet, A., 2006, *Le travail nous est compté; la construction des normes temporelles du travail*, La Découverte, Paris.
- Linhart, R., 1978, *L'établi*, Editions de Minuit, Paris.

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición



- Lhuillier, D., 2002, *Placardisés; des exclus dans l'entreprise*, Le Seuil, Paris.
- Paugam, S., 2000, *Le salarié de la précarité; les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, Paris.
- Metzger, J.L., 2000, *Entre utopie et résignation: la réforme permanente d'un service public*, Col. Logiques sociales, L'Harmattan, Paris.
- Noiriel, G., 1986, *Les ouvriers dans la société française, 19^{ème}, 20^{ème} siècle*, Le Seuil, Paris.
- Reynaud, J-D., 1989, *Les règles du jeu; l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Salmon, A., 2000, *La tentation éthique du capital*, Edition du CNRS, Paris.
- Schwartz, Y., 1997, *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergologique*, PUF, Paris.

Protocolo para citar este texto: Linhart, D., 2009, "Modernisation et précarisation de la vie au travail", en *Papeles del CEIC*, nº 43, CEIC (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva), Universidad del País Vasco, <http://www.identidadcolectiva.es/pdf/43.pdf>

Fecha de recepción del texto: abril de 2008

Fecha de evaluación del texto: mayo de 2008

Fecha de publicación del texto: marzo de 2009

^(c) Danièle Linhart, 2009

^(c) CEIC, 2009, de esta edición