

| Interview: Danièle Linhart

La sociologue Danièle Linhart est professeur de l'Université Paris X – Nanterre et chercheuse du Centre National de la Recherche Scientifique – CNRS, où elle est liée au Laboratoire Genre, Travail et Mobilité, du Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris – GTM/CRESSPA. Elle recherche les transformations à l'organisation et gestion du travail à l'entreprise moderne et a écrit plusieurs livres qui traitent de ce thème, comme le recueil d'articles publié au Brésil en 2007 sous le titre *A desmedida do capital*. Elle participe, comme coordinatrice en France, de l'accord de coopération internationale Capes-Cofecub, qui comprend la Faculté d'Éducation de l'Université de Campinas (Unicamp). Cofecub est la sigle pour Comité Français d'Évaluation de la Coopération Universitaire avec le Brésil. Cette interview¹ a été réalisée dans le champs du développement d'activités relatives à la coopération entre la Fondation Oswaldo Cruz (Fiocruz) et le CNRS, a propos des études sur la relation entre genre, santé et travail. Dans cette interview, Linhart approche la question qu'elle appelle pénibilité du travail, à partir d'une analyse des modernisations en cours. Elle examine encore des aspects subjectifs présents dans le monde productif actuel et fait des réflexions sur les cas de suicides arrivés récemment dans des entreprises françaises.

Sociologist Danièle Linhart is a professor at Paris X – Nanterre University and a researcher at the National Center for Scientific Research (NCSR), which has ties to the GTM/CRESSPA – Laboratory of Gender, Work, and Mobility, at the Paris Center for Sociological and Political Research. She conducts research on the changes in the organization and management of work at modern enterprises, and has authored several books dealing with this issue, such as the collection published in Brazil in 2007 titled *A desmedida do capital* (The imbalance of capital). She is the coordinator, in France, of the Capes-Cofecub international cooperation agreement that involves the College of Education of the University of Campinas (Uncamp). This interview took place in ambit of the development of activities relating to the cooperation between the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz) and CNRS with regard to studies on the relationship among gender, health, and work. In this interview, Linhart discusses what she calls the difficulty of work, analyzing the modernization processes that are currently underway. She also deals with subjective aspects of the present productive world, and reflects on the recent cases of suicide in French companies.

Revista

Vous pouvez nous parler de vos derniers sujets de recherche?

Danièle Linhart

La dernière recherche dont je souhaite parler est celle que j'ai coordonnée dans le cadre d'une recherche ANR (Agence Nationale de Recherche) et qui est sur la modernisation des pénibilités du travail. Elle a duré trois ans, de 2007 à 2010, et s'est fondée essentiellement sur trois terrains d'enquête: les vendeurs dans un grand centre commercial (enquête réalisée par Julien Choquet), les commerciaux et les conducteurs de travail dans une grande entreprise de transport (enquête réalisée par Sabine Fortino), et des enseignants de collège (enquête que j'ai réalisée). Je me suis aussi chargée de la synthèse de ces trois monographies, et j'en relate ici les aspects saillants.

Les pénibilités ont toujours fait partie du monde du travail car le travail se caractérise par les contraintes qu'il fait peser sur les individus et véhicule nécessairement des désagréments, des difficultés qui retentissent sur toutes les dimensions de l'existence. Mais de façon très contemporaine, la thématique des pénibilités monte en puissance, et entre en résonance avec le thème omniprésent de la souffrance au travail. Le travail tend à être associé à l'idée de mal-être et d'une mise en danger psychologique des salariés si aigue qu'elle pourrait conduire au suicide, sinon à la dépression.

Les individus que nous avons rencontrés au cours de notre enquête désignent comme pénibilités les difficultés qu'ils ne peuvent pas ou plus maîtriser, domestiquer, celles qui apparaissent comme étrangères à leur métier, qui puisent leur origine dans d'autres logiques professionnelles que celles qui les motivent, qui s'inscrivent dans un autre registre de valeurs, qui ne leur semblent pas équitablement réparties, et auxquelles ils ne parviennent pas à donner sens. Ce sont des pénibilités parce qu'elles leur apparaissent comme injustifiées, qu'elles les blessent dans leur identité professionnelle, leur image de soi et qu'elles sont vécues comme une non reconnaissance de leurs besoins de faire un travail de qualité, en vraie professionnelle.

Revista

Vous pouvez nous parler un peu plus sur les pénibilités associées à l'identité professionnelle?

Danièle Linhart

Des analyses sociologiques, ergonomiques ont largement mis en évidence l'importance des collectifs pour diminuer, contenir les difficultés du travail susceptibles d'occasionner de la souffrance, grâce à la production clandestine ou invisible de savoir, savoir-faire qui permettent de réaliser correctement le travail dans des conditions qui ménagent et aménagent les efforts et les usures (physiologiques comme psychologiques). Elles ont mis en évidence le travail réel, la régulation autonome par rapport au travail prescrit, qui prend en considération les exigences, les contraintes des individus, leur besoin de s'économiser, de se protéger, de maintenir un intérêt à ce qu'ils font quand ils sont au travail. Elles ont mis en évidence la capacité de ces collectifs à inventer et faire vivre des règles du jeu informelles qui laissent place à l'entraide, à la solidarité, leur capacité à partager des valeurs en liaison avec un vécu commun, des valeurs à connotation syndicale, politique, professionnelle. Ces collectifs pouvaient ainsi, dans une certaine mesure, minimiser la souffrance de deux façons, en la diminuant objectivement par l'entraide, et en lui donnant un sens collectif: la souffrance au travail était mise en relation avec le rapport de force, l'exploitation et la domination, elle s'expliquait au regard des enjeux économiques et politiques. Et les collectifs par leur action cherchaient à contrer la hiérarchie, et la direction pour la faire diminuer. De nombreux écrits sociologiques ont été consacrés à l'analyse de la modernisation des entreprises, qui s'est évertuée à casser la dimension collective du travail, par une polyvalence, une mobilité, une mise en concurrence systématiques, et des formes de gestion personnalisée: instauration des horaires variables, primes individualisées puis salaires eux aussi individualisés, diffusion de la logique de prestations de service en interne, et enfin entretiens individuels avec le N+1 au cours desquels chaque salarié doit « négocier » avec son supérieur hiérarchique immédiat, ses objectifs, ses missions et procéder au bout d'un an à l'évaluation de ses performances.

Le collectif compris comme un groupe stable de salariés travaillant ensemble, dans une proximité physique, n'est ainsi pas la seule source dans laquelle puisent les travailleurs pour se protéger des difficultés et pour les domestiquer. Il ne s'agit pas de minimiser leur importance: elle est

bien réelle et nombre de spécialistes en sciences sociales ont pu constater que l'individualisation vulnérabilise les salariés. Mais il existe aussi un fonds, un référentiel commun qui les coiffent et se cristallisent dans le métier et ses règles, quelques soient leur reconnaissance extérieure, et qui renvoie à ce que Yves Clot appelle un « prémédité social en mouvement ».

Notre travail de terrain a permis d'approcher ces référentiels au moment même où ils se trouvent mis en cause, dans ce moment périlleux pour les travailleurs où le sens même de leur travail, des valeurs qu'il véhicule, est soumis à une démarche de réélaboration externe. La manière dont ces travailleurs peuvent ou non faire face à cette réélaboration conditionne l'émergence des pénibilités, c'est-à-dire de difficultés qu'ils ne savent plus gérer.

Ce que nous livrent nos différents terrains de recherche s'illustre par l'importance de la légitimité ou illégitimité de ces évolutions aux yeux de ceux qu'elles concernent et dont elles affectent le travail. Si les conditions d'exercice du travail (son contenu, sa finalité, ses modalités) réformées paraissent, aux yeux des professionnels concernés, en opposition ou décalage avec les éléments fondamentaux des règles du métier, ou des règles du jeu explicite ou tacite selon lesquelles s'organise toute vie au travail, le sentiment de pénibilités surgira avec d'autant plus de force. Si elles apparaissent comme arbitraires ou fondées par un manque de confiance dans les compétences ou état d'esprit des travailleurs, le même sentiment de pénibilité s'imposera. Et de même si elles apparaissent comme imposées sans aucune consultation des professionnels concernés et en dehors de toute délibération quant à la validité des changements et leurs conséquences.

La pénibilité naît, semble-t-il, d'une impossibilité d'adhérer aux évolutions qui redéfinissent le travail, soit parce qu'elles entrent en contradiction avec des référentiels communs du métier, validés individuellement, soit parce qu'elles bafouent des règles du jeu sur lesquelles se repèrent les uns et les autres, soit parce qu'elles apparaissent comme une manifestation du rapport de force qui oppose salariés et directions, comme un acte arbitraire pour asseoir un contrôle plus décisif sur les salariés, leur déniaient toute possibilité de contribuer à l'actualisation, la réélaboration des règles de leur travail. La pénibilité vient du sentiment d'injustice et de gâchis, adossé

à celui d'impuissance. Quand il est vécu sur un mode individuel sans le soutien de collectif susceptible de le relativiser par le seul fait de le partager, il prend sans doute plus de force au risque de submerger les individus. La pénibilité surgit lorsque se réaffirme et s'affiche la férocité du contrat de travail qui est un contrat de subordination juridique stipulant que le temps du salarié appartient à son employeur qui l'organise et l'utilise en fonction de ses propres intérêts et de sa propre logique, déniaient au salarié un droit de regard sur la façon dont il s'emploie au travail. Cela est vrai du secteur privé comme du secteur public.

Revista

Vous pouvez nous expliquer l'association entre les pénibilités et la manque de reconnaissance des nécessités de faire un travail de qualité?

Danièle Linhart

La déstabilisation des métiers et des identités professionnelles apparaît à travers nos terrains de recherche comme une stratégie délibérée du management moderniste. Cette déstabilisation n'est pas seulement la conséquence d'autres politiques mises en place dans le cadre de la modernisation; elle correspond à la mise en œuvre d'une politique visant à minimiser les coûts et à contraindre et contrôler les salariés. C'est du moins ainsi que nombre des interviewés interprètent les évolutions qu'ils subissent. Ils se sentent la cible de politiques visant à les déposséder des moyens de maîtriser leur travail et de le réaliser dans des conditions satisfaisantes pour eux-mêmes comme pour leurs destinataires.

Les formes de la rationalisation mises en place, polyvalence, mobilités systématiques, encadrement de plus en plus strict des activités et du temps passé au travail avec des évaluations et objectifs assignés par la hiérarchie de plus en plus contraignants, standardisation des activités, diminution des moyens, individualisation que l'on trouve dans nos différents terrains viseraient à maintenir les salariés dans un état d'insécurité et de dépendance. Dans ces situations de travail non industrielles, ce sont des modalités d'organisation et de management d'inspiration taylorienne qui encadrent de plus en plus l'activité de travail. Il s'agit à la fois de diminuer les coûts mais aussi d'exproprier les travailleurs de la maîtrise de leur travail et de la

capacité d'interpréter sa finalité et ses fondements. Le but recherché est de minimiser la capacité des travailleurs à faire de l'opposition, de la résistance face aux exigences des directions. Créer une sorte de précarité subjective afin que les travailleurs ne se sentent pas chez eux et entre eux au travail, de manière à ce qu'ils ne puissent pas développer des réseaux de complicité et de soutien avec des collègues, avec leur hiérarchie ou même avec leurs clients, afin qu'ils se sentent toujours sur la corde raide et soient ainsi plus réceptifs aux injonctions visant à accroître la rentabilité de leur travail. Cette logique s'exprime, on ne peut mieux dans le secteur public soumis à une modernisation modelée par la LOLF (Loi d'Orientation des Lois Financières) et la RGPP (Réforme Générale des Politiques Publiques) et dans les entreprises publiques confrontées à la fin du monopole.

Revista

Dans vos dernières publications vous dites que la subjectivité est un sujet incontournable pour les sociologues du travail. Quelles sont les aspects de la subjectivité qui sont en ce moment les plus importants, selon vous?

Danièle Linhart

La sociologie n'est pas prédisposée à s'intéresser à la subjectivité qui est le champ privilégié de la psychologie. Dès que l'on aborde la question de la subjectivité au travail, la sociologie, science de la société qui s'attache à l'intelligibilité des relations entre individus, et de ce qui fait la société, est mise au défi. La subjectivité est, en effet, ce qui s'attache à l'individu, or la sociologie se consacre au rapport entre l'individu et la société, et la compréhension de la société plutôt que celle de l'individu.

Il se trouve que la subjectivité a soudainement (re)surgi en plein cœur du monde du travail et s'est imposée, comme sujet incontournable de recherche aux sociologues du travail. Car les managers s'adressent désormais directement à la subjectivité des salariés et affirment la nécessité de la mobiliser pour assurer la performance des entreprises. La subjectivité est devenue explicitement pour les managers une ressource indispensable aux nouvelles formes d'organisation du travail, et sa mobilisation brandie comme preuve de rupture avec les formes antérieures, et notamment avec le taylorisme qui, lui, n'au-

rait pas requis la mobilisation subjective des salariés.

La subjectivité est alors appréhendée à travers ce qui caractérise la personne, à la différence des outils, machines, des autres ressources productives, c'est-à-dire, à travers ses dimensions cognitives, son registre émotionnel, affectif et moral, en liaison aussi avec une biographie, une trajectoire particulière, ce qui fait que la personne est différente des autres et ainsi non-interchangeable.

Cette subjectivité nouvellement requise, qui semble trouver enfin sa place, a toujours été bel et bien présente au sein de toutes les formes antérieures d'organisation aussi taylorisées eussent-elles été. Elle a toujours été indispensable pour donner sens et opérationnalité à des formes prescriptives qui seraient restées quasiment inertes, sans l'implication subjective, et souvent même transgressive des salariés les plus subalternes. Il suffit de songer à ce que représente une grève du zèle, qui n'est rien d'autre que la conformité aux prescriptions, et normes opératoires sans interprétation et adaptation des consignes: rien ne va tout simplement plus. D'ailleurs un pan important de la sociologie du travail, aux côtés de l'ergonomie, a largement débusqué et étudié cette dimension toujours présente de l'implication des salariés au-delà de ce qui était explicitement requis d'eux, car, comme l'écrivaient Desbrosses et Peloille, dans les situations de travail les plus tayloriennes « si l'esprit est au cachot, il y est sans cesse requis »². L'on ne pourrait concevoir une mobilisation cognitive sans implication subjective, sans une mise à contribution de l'intelligence de la personne, de ses affects, et de son rapport au monde. Un corpus important de la sociologie du travail a travaillé cette question (notamment Ph. Bernoux,³ D. Linhart,⁴ J.D. Reynaud,⁵ G. de Terssac⁶) sans s'attarder, le plus souvent, les raisons qui poussent les salariés à cette implication (pour le moins paradoxale dans la mesure où elle renforce l'exploitation en rendant la norme taylorienne plus opérationnelle et donc plus performante). Si l'on excepte quelques tentatives d'exploration,⁷ il faut bien dire que cette question de la subjectivité, dans sa forme clandestine, n'était pas traitée en tant que telle, mais analysée dans sa fonctionnalité pour l'organisation taylorienne du travail.

En ce sens, il faut s'interroger sur la volonté de rupture affichée avec la logique taylorienne par le management moderniste et sa prétention à faire une autre place à cette subjectivité des salariés. Nombre d'analyses sociologiques⁸ mettent en évidence un objectif de rationalisation, une volonté de formatage de cette subjectivité pour qu'elle s'harmonise avec les méthodes imposées, et notamment la culture gestionnaire de l'entreprise. La modernisation du travail et des entreprises se caractérise par une réhabilitation de la subjectivité des salariés et sa mobilisation dans les termes exigés selon la rationalité dominante de l'entreprise, en d'autres termes pour la subordonner. Cette subjectivité n'est en réalité reconnue qu'à partir du moment où elle fait l'objet d'une démarche visant à la canaliser, contrôler, stimuler, et enrôler dans un cadre très précis, préconstruit. Tout un ensemble de mesures y pourvoient, de la mise en place de chartes morales, ou codes éthiques,⁹ à une gestion très individualisée, une mise en concurrence systématique des salariés, en passant par des formations ciblées, et l'imposition d'objectifs impérieux et rapprochés. L'organisation elle-même est le plus souvent conçue comme une structure canalisant les efforts vers un mode unique d'attitudes et de comportements professionnels¹⁰ tout ceci constituant comme l'exprime Marie-Anne Dujarrier un « idéal de travail »¹¹ difficilement atteignable, omniprésent et fonctionnant comme une incitation permanente sous forme de conditionnement.

Revista

Comment la dimension subjective du travail apparaît dans les recherches que vous développez?

Danièle Linhart

Les contributions de l'ouvrage *Pourquoi travaillons-nous ?*¹² que j'ai dirigées comme les enquêtes mobilisées dans mon livre *Travailler sans les autres ?*,¹³ toutes réalisées à partir de recherches de terrain, études de cas, mettent en évidence un besoin d'affirmation de la société dans la construction de soi par le travail.

Une inscription de la norme sociale dans l'usage de soi au travail semble, non pas subie ou consentie, mais réclamée: la soumission à une norme sociale est en soi constitutive d'un sentiment d'appartenance à la société, et une certaine dimension de la dépossession de soi au

profit de logiques définies ailleurs conforte la construction de la subjectivité.

Les psychologues et psychodynamiciens du travail nous le disent bien: loin d'être une affaire entre soi et soi, la subjectivité au contraire, se nourrit, croît de la rencontre avec autrui, et la confrontation à d'autres logiques. Il s'agit d'un processus d'élaboration permanent où le travail joue un rôle essentiel car il permet précisément de s'aventurer hors de soi. Le travail introduit une démarcation d'avec soi-même, une inscription dans une histoire commune. Comme l'écrit D. Lhuilier: « La plupart soulignent combien l'exercice professionnelle les a changés, la nécessité d'un clivage entre leur vie professionnelle et leur vie privée, comme si la dissociation d'eux-mêmes pouvait constituer une garantie d'innocuité dans la charge pulsionnelle attachée aux tâches répressives, une protection de leur identité personnelle mise à l'épreuve ».¹⁴ Pour Y. Clot, au travail, le sujet est « l'obligé d'une tradition qui le surplombe. » En quelque sorte, nous dit-il, le travail contient quelque chose « de structurellement impersonnel », en inscrivant le sujet parmi ses semblables, dans la chaîne des générations. Le travail est un effort personnel adressé à « un destinataire absent: l'existence de tous, cet autre radical, dont on ferait volontiers, pour parler comme Baktine, le 'sur-destinataire' de l'effort consenti ».¹⁵

Le sociologue se sent interpellé, par ce « structurellement impersonnel », (qui n'est autre que l'hétéronomie du travail), par ce « sur destinataire » qui n'est autre que la société, laquelle d'ailleurs n'est pas seulement « sur-destinataire » mais également commanditaire. C'est dans cette perspective qu'il peut prendre le relais, en interrogeant l'influence de « cet autre radical » qui est l'ensemble de tous.

Pour le sociologue, il apparaît que l'important dans le travail est cette prégnance du commanditaire qui exige la contribution de chacun et qui la marque de son empreinte. Ce que chacun fait au travail a à voir avec la finalité de tout travail, c'est-à-dire, être de la société, en faire partie et la faire exister, mais a à voir aussi avec la manière de le faire. Chacun doit et veut faire valider ce qu'il fait à travers toute une série de conformités à des règles, des mises en condition de soi, selon une logique qui lui est extérieure en tant qu'individu même si elle ne lui est pas étrangère en tant que membre de la société. Une

partie de la subjectivité correspond à cette quête: ne pas s'appartenir entièrement au travail pour appartenir à la société. Loin d'être exclusivement ce qui résiste à la domination, la subjectivité au travail se nourrit, aussi, de cette présence rassurante quoique dominatrice de la société. C'est elle qui fait sens. Plusieurs contributions de deux ouvrages dont je parle apportent un éclairage de cette domination recherchée, voire convoitée, sous diverses formes que nous présenterons plus en détail. D'autres contributions par contre mettent en avant des formes de controverses quant à ce tribut à payer, non pas autour de son existence mais autour de son contenu, notamment moral. Quand d'autres enfin montrent que les conditions dans lesquels les individus s'en acquittent ont une influence sur leur place symbolique dans la famille et la vie hors travail. En réalité tout se joue par rapport aux termes de la mise en dialogue du travail avec la société.

C'est à partir du terrain que s'impose, en effet, cette dimension de la réalité, ou du moins de son vécu. Il apparaît que ce besoin d'une prise en charge et d'une validation de soi-même par la contrainte sociale est une forme que peut prendre la subjectivité même si elle détourne l'individu d'intérêts qui lui seraient plus spécifiques ou propres. La dépendance, la configuration de soi en fonction d'injonctions externes liées au travail, sont des cas de figures de la subjectivité, au même titre que la révolte, la résistance, ou le retrait. Et probablement tout aussi utiles, et tout aussi riches, pour la qualité de la socialisation subjective.

Revista

Dans le livre *Pourquoi travaillons-nous ?*, vous dites que la modernisation du travail déclenche une vraie coupe des entreprises avec la société. Dans quelle mesure cette coupe ne serait-elle pas générée par les contradictions existantes dans la société elle-même? Ne pourrait-on pas dire que d'autres rationalités se produiraient au sein des entreprises ? Comment l'expérience du travail se modifie-t-elle dans le contexte de modernisation du travail?

Danièle Linhart

En travaillant, le travailleur gagne certes sa vie mais il cherche aussi à se mettre en relation avec la société, il affirme son appartenance à la so-

ciété et s'adresse à elle. En réalité, la modernisation du travail qui se veut aussi une modernisation de l'homme au travail est un pas de plus dans sa domestication aux seules normes de la rationalité économique et conduit à une dénaturation de son rapport au travail. La subjectivité des salariés est devenue un enjeu dans le rapport de forces entre salariés et employeurs, et chaque victoire managériale correspond à un pas de plus dans la dénaturation de la valeur socialisatrice du travail. Cette affirmation qui peut paraître contre intuitive, provocatrice et idéologique repose sur la prise en compte d'un des fondements du travail que E. Durkheim a magistralement analysé, sa dimension altruiste. Travailler c'est contribuer à faire exister la société, et ce sentiment présent dans la conscience collective, nourrit tout rapport au travail. E. Durkheim¹⁶ redoutait que la logique taylorienne, en raison de l'émiettement des tâches et la prégnance de contraintes et de contrôles, ne dénature cette dimension altruiste, les individus risquant de perdre de vue la réalité de leur contribution. Pour lui, le taylorisme était une anomalie de la division sociale du travail. Tout en restant dans la filiation de son analyse qui me paraît fondamentale, je voudrais remettre en question cette hypothèse d'une dimension désocialisatrice du travail subissant la loi taylorienne. Il ne s'agit pas, on l'aura compris, de faire l'apologie de la logique taylorienne, loin de là, mais seulement de montrer que dans l'univers taylorien, les salariés, notamment les ouvriers étaient en mesure de porter cette dimension altruiste qu'analysait E. Durkheim, d'une manière certes spécifique, mais bien réelle: elle se trouvait concentrée au sein de collectifs, et moulée dans une volonté de transformation historique de la société. Les ouvriers ont fait la démonstration d'un rapport au travail taylorien où se mêlent contestation et implication positive dans une forte ambivalence.¹⁷ Implication productive incarnée dans la volonté de bien faire son travail, contestation stimulée par un sentiment d'injustice à dimension collective (la classe) et organisée autour d'un projet politique à visée universelle, dans ce monde du travail taylorien. L'idée d'un destin commun cimente un rapport vécu sur un mode essentiellement collectif au travail et à la société.

Le travail moderne, lui, tend à défaire cette dimension collective garante de l'altruisme. La

stratégie patronale d'individualisation systématique de la gestion des salariés, qui s'est mise en place au début des années soixante dix, en réaction et en réponse opportuniste à la contestation ouvrière de mai 68, est arrivée pleinement à maturité. Le monde du travail s'est transformé de façon spectaculaire et c'est dans un contexte de forte individualisation que se sont développées les nouvelles formes d'organisation du travail qui misent sur la mobilisation subjective des salariés. Mais, pourrait-on objecter, cela ne met-il pas le salarié en prise directe avec la société ? L'effacement des collectifs, (de leurs cultures et valeurs orientées vers la défense de leurs intérêts), au profit d'une individualisation, valorisation des personnes, ne permettrait-il pas de renouer avec des valeurs plus universelles, plus orientées vers la société dans son ensemble? Ne voit-on pas ainsi émerger des situations où, les salariés se mobilisant de façon plus autonome et plus personnelle, la notion de don et de contribution à la société prendrait tout son sens, celui notamment analysé par E. Durkheim ?

Ce que montrent les enquêtes de terrain ne va pas dans ce sens. Loin d'être libérée, la posture altruiste inscrite dans le rapport au travail modernisé se trouve, au contraire, dénaturée à travers une double sollicitation, une double orientation orchestrée de façon impérieuse par le management moderniste. La première entraîne les salariés vers une dérive narcissiqueiii les détournant de cette conscience collective qui les inscrit dans la société, la deuxième les assujettit à une cause partisane, celle de la seule entreprise dans laquelle ils travaillent. Les deux vont de pair: c'est en se mobilisant au service exclusif de leur entreprise que les salariés sont invités à déployer le meilleur d'eux-mêmes, à se mesurer à eux-mêmes, à rivaliser avec les autres, pour faire la preuve de leur excellence, de leurs qualités, de leur toute puissance. Cette centration sur la personne, ainsi que la prétention de l'entreprise à capter exclusivement le sens du travail, en exigeant une intériorisation de sa cause par le salarié, n'est pas ainsi sans effet sur la qualité de la fonction socialisatrice du travail, sur sa dimension altruiste.

Je pense qu'une partie du ressentiment (et parfois même de la haine) des salariés du privé à l'égard des agents du service public réside dans cette atrophie du sens et de la portée de leur travail imposée dans le secteur privé, comme de la

frustration narcissique qu'elle génère. Les agents du secteur public ne continuent-ils pas à se prévaloir de l'intérêt général, de missions de service public, alors que les salariés du privé, se sentent enfermés dans le carcan d'intérêts privés, amputés de la dimension universelle de leur contribution, et, de plus, confrontés à un « idéal de travail » impossible (pour reprendre l'expression de M. A. Dujarier). La forte résistance qu'opposent nombre d'agents du service public à la modernisation, qui consiste à introduire la logique du management du secteur privé, ne peut qu'exaspérer des salariés qui se sentent expulsés d'un monde que d'autres ont encore le privilège d'habiter.

De telles considérations, à première vue abstraites, nous mettent sur la piste de ce dont sont privés les individus qui ne trouvent pas d'emploi, et tout autant, ce dont souffrent les salariés dans le contexte de la mise au travail moderne. Elles posent la question de l'avenir de notre société, si l'on juge fondamental le rôle du travail dans l'apprentissage de la citoyenneté comme dans la socialisation des individus. Ce n'est pas seulement de fracture sociale dont il s'agit mais d'une dérive peut être plus inquiétante encore car invisible et silencieuse. C'est au moment où le travail devient de plus en plus central, devient, plus que jamais, l'activité privilégiée qui confère une identité, une place dans la société, au moment où les attentes s'homogénéisent à son égard, où il représente le principal vecteur de la citoyenneté, qu'il subit des évolutions remettant en cause ses fondements.

En ce sens, je crois que ce sont les exigences des entreprises qui transforment la société et non pas tant la réciproque. Comme l'expliquait bien Henry Ford, en son temps, lorsqu'il introduisait les lignes de montage dans ses usines de Détroit, il était nécessaire de produire un type particulier d'ouvrier avec un mode de vie adapté à la production et consommation de masse, ce qui a été conceptualisé par Gramsci à travers le terme d'américanisme

Revista

A votre avis, le secteur public présente des problèmes similaires? Par exemple, les professionnels qui travaillent dans les institutions publiques de la santé vivraient les mêmes difficultés que ceux du privé?

Danièle Linhart

Nous assistons, dans le cadre de la modernisation qui modèle notre monde du travail depuis plus de 20 ans, à de surprenants phénomènes, et notamment un étonnant chassé-croisé entre secteur public et secteur privé: les managers modernistes cherchent en réalité à importer à tout prix dans le secteur privé des valeurs professionnelles caractéristiques du secteur public au moment même où celles-ci subissent les attaques dévastatrices de la logique gestionnaire privé.

Les managers du secteur privé ont dans l'après 68 fait le forcing. Il leur fallait, pour affronter la concurrence devenue plus exigeante, s'assurer d'une main-d'œuvre moins rebelle, moins disposée à contester les modalités de mise au travail, une main-d'œuvre adaptée aux exigences d'un travail devenu plus réactif. Il leur fallait pour maintenir le cap, des salariés totalement fiables, prêts à s'engager à fond dans leur activité, prompts à comprendre ce que l'on attend d'eux et à faire l'usage d'eux-mêmes le plus efficace et le plus rentable du point de vue de leur entreprise. Il leur fallait donc des salariés dévoués, acquis à leur cause et capables de se donner totalement dans leur travail.

Cela représentait un changement considérable. Jusqu'alors les salariés français, largement animés par la conviction d'un antagonisme irréductible d'intérêts entre eux-mêmes et leurs patrons, investissaient dans leur travail, non seulement une identité de producteur (avec la volonté de faire leur travail en fonction des règles du métier, et de celles promues par des collectifs à la recherche de sens) mais aussi une identité de classe, motrice d'actions collectives pour changer les choses. Il faut désormais qu'ils s'identifient à leur travail tel que leur entreprise le définit, qu'ils adhèrent à sa cause et acceptent, dans un rapport d'extrême loyauté, de se dévouer pour elle.

Les managers français n'ont pas désarmé et se sont lancés dans une démarche de transformation de leurs salariés, sans douter de leurs capacités à éradiquer les traces d'un passé marqué par l'idéologie de la lutte des classes. Imposant en marche forcée une politique de la table rase, une politique de l'amnésie, favorisée par une révolution langagière qui a fait disparaître la notion d'ouvrier (remplacé par le terme d'opérateur, pilotes ou conducteurs d'installations), mais aussi celle de conflits (les partenaires sociaux

sont là pour trouver des solutions), le management a cherché à faire accoucher aux forcés les entreprises d'une idéologie plus harmonieuse, où l'idée de conflits d'intérêts irréductibles n'est plus de mise, et où des salariés individus (et non des collectifs) s'engagent à fond dans leur travail pour la cause de leur entreprise. L'état du marché du travail largement défavorable aux salariés, le chantage à la guerre économique, comme l'effondrement des idéologies alternatives, favorisaient, il est vrai, cette tentative audacieuse qui consistait à imposer de nouveaux rapports sociaux au sein de l'entreprise, mais aussi un nouveau rapport de chacun à son travail et à son entreprise.

Avec le recul, on pourrait dire que le management a d'une certaine façon réussi. Les organisations du travail mises en place témoignent d'une capacité managériale à arracher et orchestrer l'implication, l'engagement des salariés dans leur travail. Ces organisations se caractérisent en effet par la sous-traitance aux salariés des difficultés à planifier le travail moderne et notamment la difficile conciliation entre des objectifs de productivité et de qualité, réactivité. Elles se caractérisent aussi par une intensification spectaculaire du travail. Les salariés se mobilisent en effet pour atteindre leurs objectifs, ils ne se rebellent que rarement, et ont tendance à ne compter que sur eux-mêmes pour mériter leur place. Ils vont puiser au fond d'eux-mêmes les ressources nécessaires pour réaliser leurs missions. Il semblerait que les managers ont réussi à importer au sein du secteur privé une posture et un ethos professionnels que l'on rencontre souvent chez les agents du secteur public.

Les enquêtes qui portent sur le travail dans le secteur public montrent que l'engagement, la loyauté, le dévouement sont des qualités répandues même si elles ne sont pas exclusives. En effet, ces enquêtes décrivent des agents souvent très engagés dans leur travail, qui s'identifient à leur institution, à leurs missions, qui sont capables de dévouement, c'est-à-dire, capables de s'impliquer de façon désintéressée dans leur activité, capables de se donner à fond sans chercher en permanence de la reconnaissance. Tout d'abord, précisons bien que ces comportements n'existent pas partout. Il y a, et chacun de nous a pu en faire l'expérience malheureuse, des agents tire au flanc, déraisonnablement tatillons, autoritaires ou peu scrupuleux. Mais la domi-

nante n'est pas celle-ci, elle est, lorsque les conditions s'y prêtent, une conscience professionnelle moulée dans la spécificité du service public qui s'affirme.

Les valeurs de service public étatique trouvent à se réaliser avec bonheur lorsqu'elles sont portées par une logique de métier ou d'expertise technique; elles permettent alors une identité professionnelle positive et forte. En ces cas, on peut dire que la possibilité pour les agents de se mobiliser au nom de valeurs professionnelles et de service public, parvient à tempérer les effets négatifs de la rigueur bureaucratique. Là où la bureaucratie n'impose pas sa loi de façon rigide et où la hiérarchie ne cherche pas à contrôler de façon particulièrement pesante les agents, (en d'autres termes, lorsque le métier ou le sens du service public parviennent à contenir la logique bureaucratique, à la maintenir à sa place de rempart contre les sollicitations et les pressions, contre l'arbitraire), on voit donc se développer des pratiques professionnelles qui ressemblent fort à celles que convoitent les managers du privé. Mais elles s'inscrivent dans une logique bien particulière, un terreau très spécifique.

Les agents le disent, ils tirent une fierté, et surtout une sérénité du fait de travailler dans le cadre du service public. Même si leur travail en lui-même semble peu qualifié, même s'ils occupent dans l'institution une place subordonnée, ils considèrent que leur tâche recèle une importance et une noblesse qui impliquent « naturellement » de leur part un engagement et une volonté de bien faire leur travail dans toutes circonstances. Ils affichent qu'ils sont « au service du service public », qu'ils œuvrent avec un sens républicain ancré dans leurs pratiques, qu'ils contribuent à assurer la pérennité de la société. Non seulement le débouché de leur travail est en lien avec la société et ses fondements, mais les conditions de leur travail également puisqu'ils se revendiquent d'une triple égalité:¹⁹ des usagers entre eux, des agents entre eux et des agents avec les usagers entre eux. Chaque secteur a sa spécificité, ainsi dans l'équipement il y a l'idée de contribuer à la continuité du territoire en bâtissant et en entretenant des routes, des ponts, en encadrant la construction des logements; à La Poste, l'idée de contribuer à faire exister le lien social et, d'une certaine façon, à la SNCF aussi; à La Trésorerie, celle de veiller à ce que les contributions des uns et des autres à cette so-

ciété se fasse de façon juste à travers l'impôt par exemple etc...

Dans ces situations, on trouve un nombre important d'agents qui considèrent qu'ils agissent en leur âme et conscience, qu'ils interprètent les règles omniprésentes en fonction de l'esprit du service public. Il ne s'agit pas de vouloir donner l'image d'un secteur sans problème, les agents se plaignent souvent d'un travail insuffisamment reconnu, (ils sont nombreux à faire fonction), ils ne nient pas l'existence de quelques tire au flanc ou profiteur mais il y a incontestablement un ethos professionnel dont les fondements résident bien dans le fait qu'ils ressentent un lien fort qui unit leur travail, aussi déqualifié et limité soit-il, à la société. On en trouve de nombreux exemples dans le secteur de la santé.

C'est de ce type d'ethos professionnel que rêvaient pour leurs salariés les entreprises du privé. Mais il faut d'emblée le dire, ce qu'elles ont réussi à introduire est une variante dénaturée et inquiétante de ce modèle, une déclinaison aberrante, source de mal-être et de déséquilibres. La stratégie de l'importation d'une éthique du dévouement et de l'engagement dans les entreprises du privé s'est faite dans des conditions bien spécifiques. Il n'a jamais été question de laisser cet engagement se faire au nom de valeurs universelles, au nom d'une contribution désintéressée à la société, mais de le cadrer très précisément pour l'enfermer dans le périmètre restreint de l'entreprise et du registre narcissique comme je l'ai indiqué plus haut.

L'engagement, le dévouement, la disponibilité qu'exige le management des entreprises privées (comme qualités du salarié vertueux qui mérite sa place) ne ressemblent que de loin à ceux des agents du secteur public et jouent sur des ressorts totalement différents. Dans un cas, celui du secteur public, les salariés sont animés par le sentiment de faire pour les autres, pour la société, de jouer une partition qui contribue à une logique d'ensemble, tout en s'autorisant à poser les conditions de leur travail non comme une question strictement corporatiste mais comme un problème de société (les enseignants, comme les cheminots ou le personnel hospitalier, par exemple, lient les conditions de leur travail à la qualité du service public rendu); dans l'autre, des salariés en compétition les uns avec les autres, sommés à tout moment de faire la preuve de leur

dévouement à la cause de leur entreprise (même si cela doit se faire au détriment des clients et des valeurs de la société) et dans un tête à tête solitaire et frustrant avec eux-mêmes, dans une quête toujours inaboutie d'eux-mêmes. En proie aux conflits de valeurs (souvent l'intérêt de leur entreprise contre celui de la société, leur propre intérêt contre celui des autres) plongés dans le doute de leur valeur réelle, ils sont sujets à de l'autodépréciation.

Revista

Comment les rapports de genre sont-ils liés aux dimensions subjectives du travail?

Danièle Linhart

Cette question de l'inscription de la dimension du genre dans la subjectivité, je ne l'ai pas travaillé en tant que telle. Ou plutôt, je l'ai croisée à travers les enquêtes qui montraient comment des femmes revendiquaient des conditions de travail permettant d'approcher des valeurs universelles et refusaient d'être enfermées dans les spécificités de genre. C'est le cas par exemple des travailleuses du *care* réclamant des formes de standardisation de leur travail qui les protégeraient d'un *burn out* impliqué par des exigences sans fin de leurs patients. C'est un référentiel commun, des règles du métier qu'elles réclament à la société en quelque sorte.

Revista

Comment interprétez-vous les cas de suicides dans les entreprises françaises, comme chez Renault et France Telecom, qui ont été diffusés cette année? Vous proposez une discussion sur la précarité du point de vue de la subjectivité. Qu'en est-elle?

Danièle Linhart

Je défends l'idée d'une précarisation des salariés stables qui s'opère à travers une fragilisation de leur subjectivité et qui fait partie des intentions managériales. On voit se multiplier les réformes systématiques: 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, déménagements, délocalisations géographiques. Les changements permanents visent à ce que les salariés ne puissent tisser des liens de

complicité ni avec leurs collègues, ni avec leur maîtrise ni leurs cadres (qui sont eux-mêmes soumis à des clauses de mobilité féroces), ni même leurs clients à ce que les salariés ne puissent plus s'appuyer sur des routines, qu'ils ne se sentent pas chez eux, entre eux, dans leur entreprise, dans leur travail. Ils ont en permanence à réapprendre, à s'adapter, à réinventer les modalités nécessaires pour maîtriser leur activité: savoir qui peut être une personne ressource, quelles relations peuvent être établies avec les différents services, ou interlocuteurs. À réinventer des routines, car ces routines permettent de soulager le salarié qui peut se consacrer aux incidents, aux imprévus; elles sont des points d'appui d'autant plus importants qu'elles s'inscrivent dans un contexte qui devient plus complexe et plus incertain. Avec cette politique de réformes systématiques, les salariés sont en situation permanente de désapprentissage et réapprentissage.²⁰

Briser les repères, bousculer les habitudes, c'est éviter que ne se reforment les collectifs avec leurs pouvoirs de contestation, c'est éviter que ne se reconstituent des zones d'ombres, bases d'un micro pouvoir et de capacité de résistance des salariés. 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 et en réalité plus faciles à contrôler et dominer.

Une telle insécurité (entretenu par un marché de travail défavorable aux salariés) est ainsi destinée à compenser la moindre efficacité du taylorisme en matière de contrainte et de contrôle des salariés. La déstabilisation, la précarisation du travail contraint le salarié à toujours faire, tout seul, ses preuves, à se faire valider en permanence. La mobilité, l'évaluation systématique et l'isolement sont des atouts précieux pour asseoir une emprise grandissante sur les salariés aussi stables soient leurs emplois. La fixation d'objectifs personnels sur la logique du toujours plus, devient dans ce contexte de précarité et d'impuissance, un véritable cauchemar pour nombres de salariés.

L'entretien individuel est une cause d'inquiétude et de déstabilisation. Les raisons en sont multiples. En raison de leur forte mobilité, les

responsables ne sont pas en situation de prendre toute la mesure du travail des salariés qu'ils ont à évaluer: nombre de salariés 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 appréhender 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.

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 livré 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. Tout cela étant aggravé par l'absence de reconnaissance de leurs efforts et réalisations. Ces phénomènes sont particulièrement à l'œuvre à France Télécom où deux syndicats pourtant peu habitués à coopérer (la CGC, syndicat de cadres traditionnel, et Sud, syndicat très critique) ont créé en 2007 un Observatoire du stress et des mobilités forcées (dont je fais partie en tant que membre du conseil scientifique). Cet Observatoire a été confronté à un nombre grandissant de suicides au travail.

Notes

¹ Interview réalisée par Jussara Brito, chercheuse de l'École Nationale de Santé Publique Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz (Ensp/Fiocruz);

Lúcia Rotenberg, chercheuse de l'Institut Oswaldo Cruz, Fondation Oswaldo Cruz (IOC/Fiocruz); Mary Yale Neves, professeur du Département de Psychologie de l'Université Fédérale Fluminense (UFF); et Simone Oliveira, chercheuse de l'École Nationale de Santé Publique Sergio Arouca, Fondation Oswaldo Cruz (Ensp/Fiocruz), en octobre 2010.

² *Pratiques et connaissances ouvrières dans l'industrie capitaliste*, Centre de Sociologie Historique, Lyon 1975.

³ *Un travail à soi*, Privat, Toulouse, 1981.

⁴ *L'appel de la sirène ou l'accoutumance au travail*, Le Sycomore, 1981.

⁵ *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.

⁶ *Autonomie dans le travail*, PUF, 1992.

⁷ Notamment Michael Burawoy aux États-Unis, *Manufacturing consent*, University of Chicago Press, 1979, et en France, D. et R. Linhart *Naissance d'un consensus: la participation des travailleurs*, in D. Bachet (ed), *Décider et agir au travail*, CESTA, 1985.

⁸ Par exemple, Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, le Seuil, 2005; E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir en entreprise*, Desclée de Brower, 1997; D. Linhart, *Le torticolis de l'autruche: l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Le Seuil, 1991.

⁹ A. Salmon, *La tentation éthique du capitalisme*, La Découverte, 2007 et également *Éthique et ordre économique*, CNRS Editions, 2002.

¹⁰ J.P. Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui; flux tendu et servitude volontaire*, Le Seuil, coll. Économie Humaine, 2004.

¹¹ Voir le livre du même nom, PUF, coll. Partage du savoir-Le Monde, 2006.

¹² Érès, 2008.

¹³ Le Seuil, 2010.

¹⁴ Ver *Cliniques du travail*, Érès, 2007, page 189.

¹⁵ Cf. son article *Clinique du travail et clinique de l'activité*, in Y. Clot et D. Lhuilier (eds.), *Perspectives en clinique du travail*, Nouvelle Revue de Psychosociologie, mai 2006; voir également l'introduction à Louis Le Guillant, *Le drame humain du travail*, Érès, Clinique du travail, 2006.

¹⁶ *La division sociale du travail*, 1^{ère} édition 1930, PUF, 2004.

¹⁷ Cf. D. Linhart, *L'appel de la sirène ou l'accoutumance au travail*, Le Sycomore, 1981.

¹⁸ Cf. V. de Gaulejac, *La gestion contre la société*, Le Seuil, 2006, e M. A. Dujarrier, *L'idéal du travail*, Le Monde PUF, 2006.

¹⁹ Cf. l'article d'Aurélije Jeantet: "À votre service, la relation de service comme rapport social", *Sociologie du travail*, n. 45, 2003.

²⁰ Voir, J.L. Metzger, *Entre utopie et résignation: la réforme permanente d'un service public*, Coll Logiques Sociales, L'Harmattan, 1999.