

Pourquoi travaillons-nous ?

Collection « Clinique du travail »
dirigée par Yves Clot et Dominique Lhuillier

La collection accueille et valorise des travaux relatifs à la problématique « subjectivité et travail », dans une perspective pluridisciplinaire en articulation avec les préoccupations et les demandes sociales émanant des situations de travail. Le fondement commun de ces perspectives et de la collection est la priorité accordée aux situations réelles et concrètes de travail et à la visée de transformations de celles-ci.

DÉJÀ PARUS :

Sous la direction de Yves Clot et Dominique Lhuillier
Travail et santé
Ouvertures cliniques

Sous la direction de Yves Clot et Dominique Lhuillier
Agir en clinique du travail

Gabriel Fernandez
Soigner le travail

Dominique Dessors
De l'ergonomie à la psychodynamique du travail

Sous la direction de Marc Loriol,
Marie Buscatto et Jean-Marc Weller
Au-delà du stress au travail

Une sociologie des agents publics au contact des usagers

Dominique Lhuillier
Cliniques du travail

Louis Le Guillant
Le drame humain du travail
Essai de psychopathologie du travail

Retrouvez tous les titres parus sur : www.editions-eres.com

Sous la direction de
Danièle Linhart

Pourquoi travaillons-nous ?

Une approche sociologique
de la subjectivité au travail

Clinique du travail

 érès

Publié avec le concours de l'université Paris X-Nanterre

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2872-3
Première édition © Éditions érès 2008
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Table des matières

INTRODUCTION

Que fait le travail aux salariés ?

Que font les salariés du travail ?

Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail

Danièle Linhart 7

I. TRAVAIL ET VALIDATION DE SOI : UN CONTRAT SOCIAL

1. Quand le travail libère les hommes.

Remarques sur la subjectivité des travailleurs détenus

Fabrice Guilbaud 37

2. Genre et mobilisation de la subjectivité dans le travail.

L'exemple des services à domicile aux personnes âgées

Annie Dussuet 69

3. Les ressorts du ressentiment

L'appel aux contrôles des usagers, entre illégitimité
d'un droit social et évolutions du travail

Sacha Leduc 97

II. CONTROVERSES

4. La mise à distance des pauvres. Gestion de la précarité,
effacement de la subjectivité et résistances.

Le cas de la fourniture d'énergie (1985-2004)

Sabine Fortino 131

5. L'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux <i>Jean-Philippe Melchior</i>	159
--	-----

6. Le paradigme perdu du fonctionnaire d'État. Le ministère de l'Équipement à l'épreuve de la décentralisation <i>Danièle Linhart</i>	183
---	-----

III. SUBJECTIVITÉS EN TRAVAIL

7. L'encensement au travail. Référents religieux et profane dans l'expression des subjectivités au travail des ouvrières marocaines <i>Brahim Labari</i>	211
---	-----

8. Volontaires pour la nuit : des ouvrières de l'industrie laitière <i>Hélène Carteron</i>	239
---	-----

9. Précarité et mobilisation au travail. Une immersion en chaîne de montage <i>José Angel Calderón</i>	265
--	-----

10. Les comptes privés de la banque : les cadres et leur famille à l'épreuve de la mobilité <i>Isabelle Bertaux-Wiame</i>	295
--	-----

Conclusion <i>Danièle Linhart</i>	321
--	-----

Bibliographie	323
---------------------	-----

Introduction

Que fait le travail aux salariés ?

Que font les salariés du travail ?

Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail

Danièle Linhart

« Il n'y a de vérité et de bien-fondé que relatifs à la ligne de mire, et si celle-ci varie, la vérité change. C'est tout à fait comme si j'affirme devant un paysage vu en perspective que la maison est à gauche de l'arbre qui est devant. Si je me déplace un peu, voici qu'elle apparaît à droite. »

Lettre de Jean Dubuffet adressée à Jean Planque, le 17 janvier 1974. (Museo des Belas Artes, Bilbao, Exposition temporaire « Entre Dubuffet et Picasso », Collection Jean Planque, septembre 2007)

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 société, est mise au défi. La subjectivité n'est-elle pas, en effet, ce qui s'attache à l'individu, ce qui en fait son empreinte personnelle ? N'est-elle pas le dépôt de son histoire personnelle, sa fenêtre sur le reste du monde ; et ce monde extérieur, que l'on peut appeler la

« société », n'est-il pas comme une parenthèse dans le rapport prédominant de la personne à elle-même ?

En d'autres termes, la subjectivité n'est-elle pas la chasse gardée des disciplines relevant de la psychologie-psychanalyse, et donc aux antipodes des préoccupations de la sociologie si tant est que la cible de cette dernière est non le rapport à soi de l'individu, mais le rapport entre l'individu et la société, et la compréhension de la société plutôt que celle de l'individu ?

LA SUBJECTIVITÉ AU TRAVAIL : UNE FAUSSE DÉCOUVERTE...

Il se trouve que la subjectivité a soudainement resurgi en plein cœur du monde du travail et s'est imposée comme sujet incontournable de recherche aux sociologues du travail. Les managers, en effet, prétendent s'adresser directement à la subjectivité des salariés et affirment la nécessité de la mobiliser pour assurer la performance des entreprises. La subjectivité est désormais affichée par les managers comme 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'aurait 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 la spécificité de ses dimensions cognitives, de 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.

Il est facile de faire la démonstration que 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 qu'elles furent. Et qu'elle a toujours été indispensable pour donner sens et opérationnalité à des formes prescriptives qui seraient restées quasi 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 ni adaptation des consignes : rien ne va plus, tout simplement. 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 (1975) dans les situations de travail les plus tayloriennes « si l'esprit est au cachot il y est sans cesse requis ». 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 question¹, sans s'attarder sur 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'exploration², 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 dans et pour l'organisation taylorienne du travail.

... MAIS UN VÉRITABLE ENJEU

En ce sens, il faut s'interroger sur la volonté de rupture affichée avec la logique taylorienne par le management moderniste et sur sa prétention à faire une autre place à cette subjectivité

1. Notamment Bernoux (1981), Linhart (1981), Reynaud (1989), de Terssac (1992).

2. Aux États-Unis, Michael Burawoy (1979), en France, Danièle et Robert Linhart (1985).

des salariés. Comment comprendre la réorientation ? Comme une véritable reconnaissance, tant attendue, de cette réalité incontournable qui veut qu'il n'y ait pas de travail possible sans mobilisation de la personne et de ce qui constitue sa spécificité, c'est-à-dire sa subjectivité ? Rien n'est moins sûr et nombre d'analyses sociologiques (de Gaulejac, 2005 ; Enriquez, 1997 ; Linhart, 1991) 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 par 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, la contrôler, la stimuler, et à l'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 (Salmon 2002 et 2007), 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 professionnels (Durand, 2004), tout ceci constituant, comme l'exprime Marie-Anne Dujarrier (2006), un « idéal de travail » difficilement atteignable, omniprésent et fonctionnant comme une incitation permanente sous forme de conditionnement.

Cela place la subjectivité comme un enjeu, entre les salariés à qui elle appartient, dont elle fait partie, et les employeurs qui souhaitent se l'approprier pour en faire l'usage le plus efficace de leur point de vue, analyse que l'on a pu faire pour le temps de travail, qui comme la subjectivité se confond avec le salarié (Linhart, 2005).

Pour certains, la subjectivité échapperait pourtant à ce risque de rapt, car serait la subjectivité précisément ce qui résiste, ce qui échappe à la tentative d'arraisonnement. La subjectivité serait par essence rebelle, réfractaire à toute tentative d'instrumentalisation et de mise aux normes, elle serait ce qui, constitutif de l'histoire particulière de la personne et de sa rencontre avec les autres comme avec les contraintes extérieures, ne saurait être modelable à volonté. En d'autres termes, il ne saurait y avoir de mise au travail autoritaire de la subjectivité, la subjectivité serait par définition là où on ne l'attend pas, là où on ne l'atteint pas dans les tentatives de rapt. Elle serait comme le quant à soi de chacun au travail, ce qui résiste. Si le management courtise la subjectivité, celle-ci ne pourrait s'offrir, épouser les seuls objectifs, les seuls intérêts, la seule cause, et identité de l'entreprise. Loin de réussir ce que les sociologues appellent désormais un processus de subjectivation du travail, le management ne parviendrait ainsi qu'à son objectivation (au même titre que le temps de travail à travers les calculs de productivité et les chronométrages) et la détournerait ainsi de son essence.

En somme, la subjectivité mise en scène, contrôlée, agie par le management deviendrait autre chose, la « vraie » subjectivité serait à rechercher dans toutes les formes de résistance, ou de retrait, voire de modalités ingénieuses d'adaptation, c'est-à-dire de réinterprétation de ce qui est prescrit. Cette approche court dans nombre d'analyses et paraît relever de l'évidence. Pourtant pour le sociologue, la subjectivité n'est pas nécessairement ce qui échappe à une prise en charge par une logique extérieure à l'individu lui-même.

SURTOUT, UNE AFFAIRE DE SOCIÉTÉ

Ce que mettent en évidence les contributions de cet ouvrage, toutes réalisées à partir de recherches de terrain, études de cas, relève de ce qui pourrait être versé au registre du consentement, ou de la servitude volontaire (selon la Boétie, 1550, repris dans

nombre d'analyses sociologiques), mais surtout d'un besoin d'intrusion 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 : il y a comme une quête de formatage externe qui n'est pas vécu comme une aliénation mais comme une ouverture sur le monde extérieur et une contribution à la société qui mérite une reconnaissance. 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 psycho-dynamiciens 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 de la confrontation à d'autres logiques. Relevant les défis, elle se révèle à elle-même, comme l'expliquent dans leurs nombreux travaux Christophe Dejours, Yves Clot, Dominique Lhuillier. 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. Ils analysent le travail comme une démarcation d'avec soi-même, une inscription dans une histoire commune. Comme l'écrit Dominique Lhuillier (2007, p. 189) : « La plupart soulignent combien l'exercice professionnel 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. » Pour Yves Clot (2006a et 2006b), 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 ».

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 exigeant la contribution de chacun et qui la marque de son empreinte. Ce que chacun fait au travail touche à la finalité de tout travail, c'est-à-dire : être de la société, en faire partie et la faire exister, mais a aussi à voir 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 et de 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 cet ouvrage apportent un éclairage sur cette domination recherchée, voire convoitée, sous diverses formes que nous présenterons plus en détail. Par contre, d'autres contributions 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 lesquelles 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.

En travaillant, le travailleur se met en relation avec la société, il affirme son appartenance et s'adresse à elle. Nous pourrions dire que ce qui intéresse le sociologue dans la subjectivité au travail est le dépôt, la trace qu'y laisse la société, le dépôt et la trace de la mise en relation de l'individu avec la société. Ce qui fait que même seul à son travail, l'individu ressent un lien avec la société, une dépendance par rapport à elle, l'évalue et se laisse évaluer par elle. Il ne s'agit pas seulement de l'utilité sociale que le travailleur a conscience de produire à travers son travail, ce n'est pas tant sa contribution particulière à la société qui importe, mais plutôt l'expérience de partager un sort, un état commun, qui l'identifie comme membre de la société. En d'autres termes, en tant que sociologues, nous avons à nous fixer sur cette partie ou dimension de la subjectivité qui inscrit une histoire commune entre l'individu et sa société, et à nous en tenir là. Le retour sur soi comme l'origine du soi, qui ne sont certes pas exempts d'une histoire sociale, embarquent d'autres registres qui nous paraissent être ceux de la psychologie et de ses proches voisins disciplinaires.

« Il y a en nous deux consciences : l'une ne contient que des états qui sont personnels à chacun de nous et qui nous caractérisent, tandis que les états que comprend l'autre sont communs à toute la société sans laquelle il n'existerait pas » (Durkheim, 1893, p. 74). Lorsque Durkheim propose cette partition, il désigne bien ces deux champs confondus au sein des mêmes personnes, mais qui identifient des processus et des problématiques ayant leur propre spécificité. Pour lui, la présence de la société se manifeste essentiellement par la division du travail,

qui serait à l'origine de la solidarité sociale dont est issue la conscience collective. Une division du travail qui forge les esprits et les identités « bien au-delà des moments si courts où l'échange s'accomplit », et qui fait que l'individu « s'habitue à s'estimer à sa juste valeur, c'est-à-dire à ne se regarder que comme la partie d'un tout » (*op. cit.*, p. 207).

CE QUE LE TERRAIN NOUS APPREND DE LA SUBJECTIVITÉ

Partie d'un tout, agie par ce tout, nourrie et validée par ce tout, c'est ce qui transparaît des études de cas sur le travail, proposées dans ce livre. Nous focalisant sur le rôle que joue le travail dans cette histoire commune, nous avons cherché très empiriquement, dans l'analyse de différentes situations de travail, la place de la société, son rôle dans les déterminants et vécus de l'action de travail, son empreinte dans la subjectivité au travail. Mais que voulons-nous entendre par société ? C'est bien entendu la question majeure qui s'impose. Tout n'est-il pas société ?

Il importe, à ce stade, de différencier de façon claire ce qui relève de la société et ce qui relève d'une logique entrepreneuriale. Lorsqu'un employeur met au travail ses salariés, il leur offre, certes, cette possibilité de travailler, d'exercer en tant que tels un rôle, une activité qui les met en prise avec la société, qui les y soumet et les inscrit comme membres actifs, mais il impose aussi sa propre loi dans la mesure où c'est à lui d'organiser le travail. Pour autant, il se moule lui-même dans des conventions qui le dépassent et qui définissent notamment des métiers, des qualifications, des niveaux de connaissances, comme des normes d'usage des individus qu'il emploie (à travers le Code du travail notamment). L'employeur constitue ainsi un relais et une caisse d'enregistrement, d'une certaine façon, des règles de la division sociale du travail qui saisit chacun, qui assujettit chacun en même temps qu'il le valide. L'employeur est celui qui permet aux membres de la société de s'afficher et d'être reconnus comme tels, qui déploie en quelque sorte les conditions de la

perte d'autonomie de chacun, de sa mise en interdépendance avec la société.

La sociologie du travail a surtout travaillé, pendant un temps, celui des trente Glorieuses, ce qui se jouait à ce stade, dans le périmètre de l'entreprise : l'organisation du travail, les logiques de mobilisation des salariés, les relations sociales et hiérarchiques, les pratiques de travail, les formes d'adaptation des travailleurs et leurs luttes. Mais si on a beaucoup reproché aux sociologues de s'être laissé, à cette époque, enfermer entre les quatre murs de l'entreprise³ (et de ne pas prendre en compte les trajectoires, les biographies, les formations, etc.), ils étaient à même de saisir les enjeux sociaux du travail car l'entreprise d'alors reflétait en réalité plus fidèlement les enjeux de la société : conflits d'intérêts, rapports de forces, confrontation de cultures, de valeurs, de sensibilités, de sentiments d'appartenance, de rapports au monde. Dans un documentaire réalisé par Marcel Trillat (*Silence dans la vallée*, 2007), on peut entendre l'ancienne « patronne » de la fonderie Thomé-Génot affirmer avec force que la présence d'une CGT « lutte des classes » ne lui posait pas problème en se référant au temps passé : « ça ne me dérangeait absolument pas qu'il y ait des "Rouges" dans mon usine » disait-elle en substance, c'était normal. Cela traduisait le fait que l'entreprise était aussi le lieu où se confrontaient les individus sur un registre politique et même moral, selon des visions différentes de la société. Dans l'entreprise, le sens et la portée du travail avaient à voir avec la mise à l'épreuve de la conscience collective, dont parle Durkheim, à travers les conditions d'usage de la main-d'œuvre. Il y avait alors une cristallisation conflictuelle des subjectivités collectives sur ce fonds de conscience commune. Ces conflits d'intérêts devaient s'interpréter aussi comme conflits sur les représentations de l'inter-

3. En respectant les canons de la tragédie grecque (unité de temps, de lieu et d'action) comme le faisait remarquer Pierre Tripier dans son « Bilan sur la sociologie du travail », réalisé pour le PIRTEM en 1983.

dépendance sociale, de la solidarité entre les membres de la société, des termes de la contribution à la société. Les salariés en conflit avec leurs employeurs se plaçaient aussi du point de vue de la société, s'identifiant à des valeurs à portée universelle qui les dépassaient (c'était le cas du mouvement ouvrier), au sens où elles s'inscrivaient au cœur des fondements de la société.

La modernisation du travail et des entreprises est essentiellement un pas dans l'imposition d'une rationalisation unidimensionnelle, unilatérale de la dimension subjective des salariés au travail. Et cette appropriation se fait au détriment de la dimension commune, collective de la conscience dont parle Durkheim. Les subjectivités sont désormais « arraisonnées » au profit d'une logique partielle, partielle et à distance des valeurs plus fondamentales en jeu pour la société.

UNE PRIVATISATION DES SUBJECTIVITÉS

Avec l'ambition de mettre explicitement à contribution productive les subjectivités individuelles, le management moderniste referme le couvercle sur ses salariés, il les isole ainsi de la société et les éloigne de cette conscience commune habitée de façon controversée et conflictuelle par des groupes sociaux, mais toujours présente dans l'entreprise. Loin de correspondre au déploiement de relais individuels de cette conscience commune, l'orientation individualisante, personnalisante actuelle conduirait plutôt sur la voie de son éclatement et de son effacement.

En effet, les managers modernes instaurent les conditions de ce que certains psychosociologues analysent comme une « re-narcissisation » des salariés (Dujarier, 2006 ; de Gaulejac, 2005). Le travail devient l'opportunité d'une confrontation avec soi-même, un lieu de réalisation de l'idéal du moi, une histoire entre soi et soi, à travers l'activité de travail. La préconisation de la recherche permanente de l'excellence, de la découverte et du dépassement de soi (qui sert au premier chef l'entreprise puis-

qu'elle joue comme modalité de contrainte et de contrôle, et se substitue ainsi à la contrainte taylorienne devenue, avec l'évolution de la nature du travail, relativement moins opérante), risque de conduire à une instrumentalisation du travail lui-même, à une instrumentalisation des autres au travail (les collègues) comme des destinataires commanditaires de ce travail (la société saisie uniquement à travers la figure sociale des clients).

Alors que l'entreprise moderne s'ouvre sur le monde de la subjectivité de ses salariés, les modalités qu'elle met en œuvre pour la canaliser, l'orienter, en user comme un facteur efficient de production (selon des normes et une rationalité préétablies et réduites à la seule échelle de l'entreprise) tendent non pas à la tuer mais à la détourner des fondements moraux de la division sociale du travail. Il y a une tentative d'arraisonnement de la subjectivité des individus, qui aboutit à la détourner de son aspiration à l'universalité et de son ouverture fondamentale sur la société.

C'est cela qui est en jeu dans la nouvelle orientation de l'entreprise moderne, et qui explique les multiples démarches participatives autour de la culture de l'entreprise, de son identité, de ses missions. La bataille identitaire à l'œuvre dans les années 1980 et 1990 (Linhart, 1991) apparaît plus clairement, avec le recul, comme une volonté (sous couvert de faire entrer la citoyenneté, et une prise en compte de la personne dans l'entreprise) de décrochage avec la morale de la société et d'invention d'une morale autosuffisante de l'entreprise.

Un réel paradoxe a masqué la lisibilité et la compréhension de l'évolution réelle. En effet, les années 1980, et notamment l'introduction des lois dites « Auroux » (qui instituaient un droit d'expression direct et collectif des salariés), ont été interprétées comme le signe d'un désenclavement de l'entreprise soudainement réhabilitée, réenchantée (revue *Sociologie du travail*, 1986), réconciliée avec la Cité dont elle semblait jusqu'alors résolument coupée. De fait, il était extrêmement difficile d'y pénétrer quand on ne faisait pas partie de ses effectifs, et le

patronat français, jaloux de ses prérogatives, affirmait sa volonté de ne rendre des comptes à personne. Pourtant, l'entreprise française d'alors était traversée par des enjeux politiques et moraux, ceux précisément de la Cité, et qui s'exprimaient. En son sein, des salariés s'y affirmaient exploités, en relation avec des valeurs fondatrices de la société.

C'est au moment où elle prétend s'ouvrir à la société, où elle affirme faire entrer la citoyenneté en son sein, à travers différentes formes de participation, où elle se déclare elle-même citoyenne et responsable, où elle s'affiche comme lieu de valorisation de la personne, que l'entreprise opère en réalité une véritable coupure avec la société : elle s'arroge le droit de définir une morale propre, à la mesure de ses seuls intérêts (même si la rhétorique managériale met en avant le fait qu'elle produit et défend les emplois nécessaires à tous). Elle le fait à deux échelles qui se recourent : l'une au niveau de l'entreprise (la loyauté, la vertu, l'engagement, la disponibilité, la recherche permanente de l'excellence) ; l'autre au niveau du seul individu (l'idéal du moi, le rapport narcissique à soi, la volonté de dépassement). Pour être plus précis, l'idéal de l'individu est appelé à se déployer dans l'espace limité de l'entreprise et de ses enjeux.

Le lien à la société est relâché, et de ce point de vue, l'expérience du travail risque de ne plus constituer un vecteur de socialisation et de constitution d'identités en cohérence avec les principes fondamentaux de solidarité qui sous-tendent l'existence de toute société. En ce sens et pour paraphraser le titre de l'ouvrage de Francis Ginsbourger (1998) *La gestion contre l'entreprise*, il faudrait parler de l'entreprise contre la société. Car celle-ci semble de plus en plus tourner le dos aux enjeux et débats moraux qui ne la concernent pas directement, et éprouve au contraire, comme l'affirment les managers modernisateurs, la volonté de faire table rase du passé, de créer de l'amnésie pour produire un fonds consensuel sur lequel se déploient les aspirations et les subjectivités individuelles. À ce titre, il est éclairant que le secteur public embraye sur ces orientations et expurge les

missions publiques des valeurs purement républicaines, au profit de critères de rentabilité et d'efficacité, notamment avec l'importante LOLF⁴, qui fonde une évaluation en termes de coûts/efficacité, activité par activité, abandonnant *ispo facto* d'autres finalités et valeurs.

Cette analyse est sans doute contre-intuitive : jamais, comme on vient de le dire, l'entreprise n'a semblé aussi ouverte à la Cité, et on assiste à une réelle porosité de la vie au travail et hors travail. Ce passage d'un ouvrage de l'*Anact* met bien en évidence cette évolution qui prête à confusion : « La frontière qui délimitait le dedans du dehors de l'entreprise est plus poreuse que jamais, si bien que la quête de sens, l'attente de reconnaissance au travail, rejoignent en fait l'une des grandes évolutions sociétales de ces dernières décennies : la place grandissante de l'individu et sa recherche d'épanouissement. De plus en plus, le salarié demande, au travail aussi, à être considéré comme une personne globale, qui pour autant n'est pas intégralement déterminée par ce seul travail » (Sahler, 2007, p. 32). La difficulté de l'analyse réside dans une succession de paradoxes, qui veulent que cette véritable porosité et cette focalisation sur la personne au détriment des collectifs s'accompagnent d'une intrusion managériale plus forte que jamais dans le domaine des valeurs et du sens. Si prise en compte il y a, elle se fait sur un mode unilatéral, hégémonique, et en opposition à ce qui caractérise la société, à savoir des valeurs qui se veulent universelles. Il ne s'agit pas seulement de dire que l'entreprise mord sur la vie privée en exigeant disponibilité, flexibilité, mobilité, actualisation permanente des compétences, en s'emparant des esprits par les responsabilités imposées et souvent difficiles à assumer. Il s'agit ici de mettre en évidence que l'entreprise fait écran à la société et à ses exigences, en cherchant à proposer à ses salariés les clefs personnelles, narcissiques d'une réalisation en osmose

4. Loi d'orientation des lois de finances.