

John Cultiaux

Les perdants de la modernisation


desclee
de
brouwer

L'ÉPOQUE EN DÉBAT

Les perdants de la modernisation

Du même auteur

Les destins politiques de la souffrance (avec Thomas Périlleux), Toulouse, Érès, 2009.

Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain (avec Patricia Vendramin), Louvain-la-Neuve, PUL, 2011.

John Cultiaux

Les perdants de la modernisation

« L'Époque en débat »

Desclée de Brouwer

Collection « L'Époque en débat »,
dirigée par Vincent de Gaulejac, Florence Giust-Desprairies,
Fabienne Hanique et Jean-Philippe Bouilloud.

La construction de l'avenir dépend de la compréhension du présent. La collection « L'Époque en débat » propose à des chercheurs en Sciences humaines et sociales de présenter leurs travaux de recherche à un large public. Dans ce cadre, il s'agit d'analyser les phénomènes sociaux au cœur des enjeux contemporains pour contribuer à construire la société de demain.

Remerciements

Les recherches qui ont mené à la rédaction de cet ouvrage ont été initiées dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat dirigée par les professeurs Thomas Périlleux et Luc Van Campenhoudt. Nous les remercions avant tout pour leur confiance, leur sévérité bienveillante ainsi que pour leur amitié. Ma sincère gratitude va également à Vincent de Gaulejac et à Véronique Guienne qui ont d'emblée joué un rôle déterminant sur les orientations de mes analyses.

Ce travail n'aurait pas pu être finalisé sans le soutien de collègues et amis, au premier rang desquels : les permanents de la centrale syndicale chrétienne du transport et de la communication (CSC-TRANSCOM) et plus particulièrement Marc Scius ; François Delforge et Stéphanie Rigo qui m'ont prêté main-forte sur le terrain ; Pierre de Saint-Georges, les membres de l'Atelier Clinique et les doctorants et doctorantes du Laboratoire de changement social pour les échanges passionnants et toujours conviviaux qui donnent un sens et une couleur particulière au métier que nous faisons.

Merci enfin à Mateo Alaluf de m'avoir inspiré le titre de ce livre.

À mon père

Introduction

Le serpent, quand il mue, est aveugle.

Proverbe chinois

Le « nouvel esprit » des entreprises publiques

Face aux enjeux posés par une compétition économique plus ouverte que jamais, nombre d'entreprises sont contraintes depuis plusieurs décennies à un changement radical de leurs manières de faire et d'organiser le travail, impliquant de nouvelles manières d'être.

Ainsi, pour Luc Boltanski et Ève Chiapello, le capitalisme semble entrer dans un nouvel esprit permettant « l'avènement d'une nouvelle représentation de l'entreprise et du processus économique. Celle-ci entend fournir à ceux dont l'engagement est particulièrement nécessaire à l'extension du capitalisme [...], des évidences quant aux "bonnes actions" à entreprendre [...], un discours de légitimation de ces actions, des perspectives enthousiasmantes d'épanouissement pour eux-mêmes, la possibilité de se projeter dans un avenir, remodelé en fonction des nouvelles règles du jeu et la suggestion de nouvelles voies de reproduction pour les enfants de la bourgeoisie et d'ascension sociale pour les autres » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 93).

Cette transformation sociale majeure est expliquée par la nécessité de mobiliser ou d'utiliser de nouvelles formes d'énergies – celles qui portent l'individu à se construire comme sujet et à faire de son

existence un *projet*. L'homme est devenu une ressource à gérer dont « il s'agit moins d'obtenir la soumission docile que l'adhésion volontaire active ; l'utilité obéissante que l'efficacité et la rentabilité. [...] L'idéologie de la réalisation de soi-même s'étaie sur la logique du profit et de la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'épanouissement de la personne passe par des critères de la réussite professionnelle. Le rapport entre l'individu et la société est médiatisé par l'organisation managériale » (Aubert et Gaulejac, 1991, p. 110).

C'est donc la totalité de l'individu, en tant qu'acteur (ou force de travail) et sujet, qui est engagée et éprouvée par cette nouvelle façon de penser l'économie. Et cet engagement est le fait de nouvelles formes d'organisation du travail et d'une nouvelle idéologie adéquate aux critères de grandeurs jugés les plus pertinents. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac ont ainsi observé combien le management de l'excellence avait contribué à transformer, pour ces individus « nécessaires », le « besoin » de travailler en un « désir » de faire carrière, utilisant cet attachement profond et sollicité que l'individu éprouve et qui le lie à l'entreprise.

Dès lors, que l'on parle d'*idéologie managériale* (Boltanski et Chiapello, *op. cit.*) ou, plus largement, d'*idéologie gestionnaire* (Gaulejac, 2005), on constate combien un nouvel ensemble articulé de croyances et de valeurs se présentant comme pragmatiques est porté par la conviction d'une nécessaire performance de l'individu dans chacune des sphères de son existence. C'est en ce sens que le capitalisme, défini par Luc Boltanski et Ève Chiapello comme « une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques », spontanément amoral, aurait besoin d'un « esprit », c'est-à-dire d'une « idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme » et qui apporte à sa logique d'accumulation des contraintes morales (Boltanski et Chiapello, *op. cit.*, p. 42). « Désigner ici le caractère idéologique de la gestion, c'est montrer que derrière les outils, les procédures, les dispositifs d'information et de communication, sont à l'œuvre une certaine vision du monde et un système de croyances » (*ibid.*, p. 47).

Le capitalisme privé n'est pas seul mis en question par ces bouleversements. Sous l'impulsion de la Commission européenne, les gouvernements des pays européens ont entamé, dès les années 1990, un vaste projet de réforme du service public. Prenant une forme inédite, il aura pour conséquences une réorganisation en profondeur des structures organisationnelles, une diminution substantielle du volume de main-d'œuvre, un accroissement de l'offre de services mais également la privatisation de tout ou partie des activités d'anciens géants publics de la téléphonie, des transports ou de la distribution de courrier et la mise en œuvre d'un *nouveau management public* largement inspiré du secteur privé.

Ces réformes se présentent comme légitimes auprès des publics et des personnels en ce qu'elles prétendent apporter une réponse pragmatique et responsable à la critique forte portée, depuis les années 1980, à l'encontre du fonctionnement des services publics. Le thème du nouveau management public a, par ailleurs, donné lieu à une abondante littérature prospective ou critique que nous n'approfondirons pas dans cet ouvrage mais à laquelle nous renvoyons le lecteur désireux d'en examiner plus avant le projet et la mise en œuvre proprement politique¹.

Nous nous intéresserons davantage ici à l'analyse complexe qui peut être faite du processus d'*hypermodernisation*, c'est-à-dire du processus argumenté dans le cadre du nouvel esprit du capitalisme, à l'origine de profondes transformations organisationnelles et managériales et d'une redistribution inédite des places (Gaulejac et Taboada-Léonetti, 1994). Nous nous intéresserons plus particulièrement aux dynamiques à travers lesquelles ces changements sont producteurs de souffrance et d'exclusion tout en épuisant les ressources de la critique sociale qui permettrait de les questionner.

1 Voir *e.a.* : LACASSE, F. (1995), *La gestion publique en mutation. Les réformes dans les pays de l'OCDE*, Paris, OCDE ; LANE, J.E. (1997), *Public Sector Reform. Rationale, Trends and Problem*, Londres, Sage ; OCDE (2007), *La modernisation du secteur public : la route à suivre*, Paris, OCDE ; ainsi que la synthèse proposée par MERRIEN F.X. (1999), « La nouvelle gestion publique : un concept mythique », in *Lien social et politiques*, n° 41, p. 95-103.

(Hyper-)modernisation, exclusion et critique sociale

Ces transformations et l'imposition d'une nouvelle morale dans les entreprises et dans les organisations du secteur public doivent ainsi non seulement les rendre plus efficaces, mais également offrir de nouvelles opportunités d'épanouissement et de progrès social pour ceux dont, selon les termes de Luc Boltanski et d'Ève Chiapello, « l'engagement est particulièrement nécessaire à l'extension du capitalisme ». Mais qu'en est-il pour les *autres*, jugés comme moins nécessaires au regard des nouveaux critères en vigueur? À quelle réalité sont-ils confrontés au quotidien? À quel destin sont-ils promis?

Ces questions se posent de manière générale dans le déploiement du capitalisme. À côté de la réussite des uns coexiste une autre réalité: accroissement des flexibilités qualitatives et quantitatives, réductions massives de main-d'œuvre (*downsizing*), intensification du travail, individualisation des conditions de travail, des salaires et des contrôles. L'entreprise performante a un coût. Et celui-ci est tout d'abord supporté par les travailleurs eux-mêmes, par ceux qui ne peuvent plus assumer le poids de la performance et s'effondrent sous sa pression mais également par ceux que, d'emblée, on a estimés inaptes à satisfaire ces exigences: les « inutiles », les « surnuméraires », les « bras cassés », les « trop vieux », les « trop jeunes », les « trop peu qualifiés », etc. (Castel, 1995; Lhuilier, 2002; Linhart, 2002). Nombre de travaux ont ainsi démontré la correspondance statistique entre faible niveau de qualification et dégradation des conditions de vie et de travail².

Le développement des problématiques d'exclusion sociale et professionnelle illustre les effets délétères de cet affrontement au point de devenir, depuis les années 1970, un véritable « problème de société » (Paugam, 1996). L'exclusion professionnelle – entendue ici aussi bien en tant qu'exclusion de l'*emploi* ou du *travail* – prend

2. Voir par exemple, dès les années 1990, l'enquête sur les conditions de travail menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Paoli, 1992; Paoli et Merllié, 2000).

dans nos sociétés une signification et une importance toutes particulières. C'est ce qu'illustre, par exemple, l'étude éloquente menée sur les conséquences humaines de la fermeture de l'usine Chausson de Creil, qui « pose avant tout la question de la place faite à cette ressource particulière de la production de biens et de services que constitue l'être humain » (Linhart, 2002, p. 179). Parce qu'elle pénètre, plus que jamais, les autres sphères de l'existence, l'exclusion professionnelle en menace la totalité. Pas seulement parce que le travail est une source de revenus, mais également parce qu'il est un indice de « normalité », quelque chose qui nous lie à autrui autour d'un acte de création et, finalement, une condition d'existence sociale de l'individu et de constitution de son identité.

La modernisation des entreprises publiques ne « tombe pas du ciel ». Elle a été voulue, pensée et est aujourd'hui justifiée au départ de critiques fortes auxquelles elle se propose de répondre. Pour autant, les bouleversements auxquels elle a donné lieu ne sont pas sans conséquences pour les individus et les dynamiques collectives. Comme ailleurs, il s'y pose, en même temps que celle de la production sociale des figures d'excellence (les « nouveaux managers publics », les « travailleurs du service public de demain », etc.), la question de la production conjointe de diverses figures « par défaut », c'est-à-dire de *perdants*.

Ceux qui sont concernés, dénoncés comme pas assez performants, trop attachés à leurs privilèges, trop engoncés dans un fonctionnement archaïque, formulent néanmoins une double demande : d'une part, de reconnaissance du travail accompli et des compétences dont ils disposent encore aujourd'hui ; d'autre part, une demande forte concernant le « sens du travail » (Hanique, 2004), qui leur apparaît se perdre dans la succession des plans et programmes de réorganisation et de restructuration que connaissent ces géants organisationnels. Demande qui peine à être entendue et qu'il est donc nécessaire d'élaborer et de relayer.

Les changements en cours posent, en second lieu, la question du redéploiement de la critique sociale.

Si certains travailleurs sont exclus, c'est bien également de ce droit ou de cette possibilité de faire entendre leur point de vue et de dénoncer ce qui leur paraît injuste. Dans le concert des éloges, les syndicats peinent également à faire exister une voix divergente qui ne soit pas ramenée à une forme de « préservation des privilèges ». En tant que projet politique, la modernisation s'affirme, s'affiche et s'argumente. Mais ce travail d'argumentation tend à voiler certains des déplacements consentis, par exemple ceux qui mènent à une opposition de fait entre service public et application d'une logique marchande.

Toute personne travaillant sur ce sujet ou sur un sujet connexe en a sans doute fait l'expérience : celui qui va à l'encontre de l'idée d'une nécessaire modernisation du service public ou qui simplement la questionne est un « nostalgique » peu au fait des enjeux de notre temps et de la « guerre économique » qui, au-dehors, ferait rage ; il paraît se mettre du côté d'une administration dont on se plaint à souligner à traits gras les lenteurs et les failles quand on ne s'en prend pas directement aux « fonctionnaires ronds-de-cuir » ou aux « profiteurs » d'un système qu'il est urgent de réformer ; etc. Les travailleurs qui se risquent à dénoncer s'affrontent eux-mêmes au risque de se trouver à leur tour disqualifiés.

C'est qu'une des caractéristiques du nouveau capitalisme est de se rendre imperméable à la critique en se l'appropriant et en la désactivant. Ainsi, le nouveau management a très largement repris à son compte les demandes d'autonomie, de responsabilisation et de reconnaissance de la valeur individuelle sur celle du collectif, en omettant de s'attarder sur le déclin des mécanismes de solidarité et de sécurisation personnelle et existentielle que permettaient les fonctionnements anciens. De même, si la modernisation ne prétend pas autre chose que de répondre à la critique sociale des services publics, elle le fait en imposant, en filigrane, des changements organisationnels et managériaux « nécessaires », soutenue par un contenu idéologique dans lequel ne se retrouvent pas nécessairement les usagers, les travailleurs et même certains des responsables qui avaient appelé au changement.