

Une course sans ligne d'arrivée

Danièle Linhart est directrice de recherches au CNRS (Laboratoire Genre, Travail, Mobilités, CNRS- Paris 10 Nanterre).

Chapô : Le travail moderne se caractérise par un fond de taylorisme toujours aussi impératif, incarné par des exigences de plus en plus quantifiées, mâtiné par un recours tout aussi impératif à la mobilisation personnelle de chacun : les salariés doivent viser l'excellence, se montrer flexibles et créatifs. Au final, « ils ont l'impression d'une course sans ligne d'arrivée ».

Des points de vue contrastés s'échangent généralement sur l'évolution du travail. Pour les uns, le changement le plus déterminant serait la montée en puissance de l'autonomie des salariés, leur responsabilisation, et la dimension plus réactive des situations de travail. Pour les autres, au contraire il se manifesterait par une domination plus forte encore des salariés à travers la mobilisation, désormais requise et contrôlée par le management, de leur subjectivité. Tous s'accordent par contre sur le constat que le taylorisme classique qui se fonde sur les seules objectivation et pré programmation de l'activité des salariés, bat en retraite.

Comment expliquer ces divergences et même oppositions ? Au fond, elles pourraient être le reflet fidèle d'une évolution ambivalente. Ce que nous révèlent les enquêtes de terrain plaide en effet dans le sens d'une hybridation : des formes tayloriennes classiques d'organisation du travail servant de socle à un recours systématique à l'implication personnelle des salariés dans leur travail.

Car l'architecture taylorienne est bien présente à travers des objectifs toujours aussi quantifiés et rapprochés, dans une perspective productiviste, mais elle abrite désormais des objectifs de qualité, de réactivité et d'adaptation permanente des salariés. Ces objectifs qualitatifs sont indispensables dans le contexte d'une concurrence internationale exacerbée, et d'un travail dont la nature change : dans l'industrie, il devient de plus en plus une activité de conduite d'installation, de contrôle, de surveillance, d'échange d'informations, de gestion de données, de diagnostic, dans le secteur tertiaire, et surtout des services, il se caractérise par l'interaction avec un public.

Ces évolutions désignent donc des situations de travail fluctuantes, difficilement prévisibles et peu propices à une prescription serrée des méthodes de travail (des gammes opératoires assorties de temps alloués sont en effet moins pertinentes et moins performantes). Mais pour autant il n'est pas question pour les directions d'entreprise de s'en remettre à leurs employés quant aux rendements ou aux objectifs. Ceux-ci restent fixés de façon autoritaire et établis selon des méthodes qui paraissent de plus en plus arbitraires. Ce qui semble alors caractériser les situations du travail moderne, c'est la sous-traitance, jusqu'aux salariés les plus subalternes, de toutes les tensions et les difficultés inhérentes à la difficile conciliation entre les objectifs productivistes et les objectifs qualitatifs (qui prennent nécessairement du temps) dans un cadre rigide où ils n'ont la possibilité de négocier ni les objectifs ni les moyens à leur disposition pour les atteindre.

En somme, c'est à eux de trouver à résoudre tous les problèmes liés aux multiples défis que représente en permanence un travail sur le fil du rasoir, tendu entre des objectifs de productivité et la réalité de situations de plus en plus complexes, où les registres qualitatifs sont de plus en plus nombreux et prégnants et pour lesquelles les organisations du travail ne fournissent pas de solutions définies. C'est là qu'intervient la fameuse autonomie des salariés,

le recours à leur esprit d'initiative, leur capacité d'adaptation et leur inventivité. À eux de mobiliser toutes leurs ressources, cognitives, émotionnelles, à eux de se donner à fond, de se « débrouiller » (comme ils se l'entendent souvent dire) pour trouver les solutions, dont ils sont d'ailleurs désignés comme officiellement responsables (cela fait partie de la revalorisation des salariés au même titre que l'autonomie grandissante qu'on leur concède).

Le travail moderne se caractérise ainsi par un substrat taylorien toujours aussi impératif, amélioré par un recours tout aussi impératif à la mobilisation personnelle de chacun qui doit puiser au fond de lui-même toutes les ressources nécessaires pour faire face et, pratiquement, se transformer en petit bureau des temps et méthodes pour s'appliquer à soi-même les méthodes d'économie des temps, des gestes et des coûts en fonction de situations de travail fluctuantes. Les organisations du travail n'ont jamais été aussi défailtantes de ce point de vue, elles ne fournissent pas les appuis techniques ou procéduraux. L'encadrement (dont l'importance numérique s'est réduite au fur et à mesure de la modernisation de la ligne hiérarchique, et qui relève désormais plus d'une fonction de management que de soutien technique) ne constitue pas non plus une ressource pour ces salariés confrontés à des exigences complexes sous contrainte temporelle forte. Si l'on ajoute l'affaiblissement et souvent l'effondrement (en raison des politiques managériales d'individualisation de la gestion des salariés) des collectifs informels de travail, où s'affirmait une solidarité forte entre collègues de travail, et où s'élaboraient et se transmettaient des savoirs adaptés, on comprendra aisément que c'est dans une situation d'isolement que la plupart du temps les salariés ont à affronter les difficultés quotidiennes afférentes à leurs missions. Souvent même une mise en concurrence systématique est orchestrée, dans le contexte d'un marché du travail particulièrement défavorable.

Cette transformation des conditions de mise au travail des salariés cherche sa légitimité dans une rhétorique managériale exaltant les perspectives d'épanouissement et même de dépassement de soi dans le travail et proposant ou plutôt imposant un véritable « idéal du travail » (pour reprendre le titre du livre de Marie-Anne Dujarier). Idéal du travail qui s'exprime aussi à travers les nombreuses chartes éthiques, codes déontologiques et règles de vie produits par les entreprises. Les salariés doivent viser l'excellence, et se montrer flexibles, disponibles, mobiles, transparents. Pourtant les enquêtes de terrain ne révèlent pas, loin de là, une reconnaissance du travail des opérateurs, des employés, des techniciens ou cadres intermédiaires. L'accélération incessante des rythmes de travail, l'élévation constante du niveau des objectifs donne le sentiment aux salariés que tous les efforts qu'ils consentent pour arriver à assurer leurs tâches ne sont pas perçus et qu'on exige toujours plus d'eux. Ils n'ont guère les moyens de se faire entendre, et partagent souvent le sentiment d'un éloignement des lieux de décision plus grand encore que sous la période taylorienne classique. Ils ont l'impression d'une course sans ligne d'arrivée, et au fond ils ressentent un véritable sentiment d'impuissance, malgré l'autonomie et responsabilisation que le management met en avant.

La peur de ne plus être, un jour, à la hauteur, de se trouver face à des problèmes et des défis plus difficiles et même insurmontables, accompagne le vécu quotidien du travail de nombreux salariés, et rend compte du recours fréquent à des tranquillisants, ou de même des suicides de plus en plus nombreux sur le lieu de travail.

Ce n'est pas seulement la peur de perdre un emploi qui entre ici en jeu, c'est d'une remise en cause profonde de la personne du salarié dont il s'agit : ce sont ses compétences, sa capacité d'adaptation, sa bonne volonté, ses ressources les plus personnelles, son sens des

responsabilités, sa moralité qui sont questionnées , dans un contexte d'isolement, où il n'est pas envisageable, pour lui, de faire part de ses inquiétudes, de ses doutes, de ses faiblesses.

La vertu socialisatrice du travail, celle qui met chaque travailleur en situation de sortir de soi pour contribuer à la société et trouver de quoi légitimer sa place dans cette société, cette vertu du travail est en passe d'être dénaturée par un mode moderne de mobilisation des salariés qui prétend remettre l'homme au cœur de l'organisation du travail.