



HAL
open science

Quelle place accordée au travail ?

Olivier Cousin

► **To cite this version:**

| Olivier Cousin. Quelle place accordée au travail ?. L'Homme et la Société, 2008. hal-02091741

HAL Id: hal-02091741

<https://hal.science/hal-02091741>

Submitted on 6 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« Quelle place accordée au travail ? »,
L'homme et la société, n°162, 4, 2008, pp. 59-77.**

Une relative unanimité règne dans les sciences sociales à propos des nouvelles formes d'organisation du travail. Le nouveau modèle productif se caractérise par une tension entre des conditions de travail qui se durcissent et une autonomie dans l'exécution des tâches et des activités qui s'accroît. Il existe donc un paradoxe : la contrainte se renforce quand l'activité laisse plus de marges de manœuvre aux salariés, qu'ils soient ouvriers ou opérateurs, employés, techniciens, cadres ou assimilés. Le paradoxe se résout, le plus souvent, par la mise en exergue d'une nouvelle forme d'aliénation, dont la puissance repose sur le principe de l'engagement contraint et d'une ruse du management avec la notion du gagnant/gagnant. La contrainte ne s'exerce plus par des formes de contrôles visibles et limitant les marges d'action des salariés, mais par une promesse, rarement tenue, d'exaltation de soi par un engagement sans fin dans le travail : en pensant travailler pour lui, pour sa réussite ou son plaisir, le salarié ne fait que travailler pour son entreprise et sa quête de profit.

Le paradoxe semble pouvoir être abordé et analysé sous un autre angle, à partir du travail lui-même, en tentant de comprendre le sens qu'il prend pour les salariés. Cette approche repose sur l'hypothèse de la nécessité de dissocier le travail, comme activité - ce que font les salariés - de l'organisation et des conditions de travail. Certes, le travail n'est pas en tant que tel autonome, il ne se déroule pas hors d'une organisation complexe. Il est nécessairement contraint dans la mesure où il est commandé par la division technique du travail. Cependant, si l'on se place du point de vue de la subjectivité des salariés, il a une existence en soi. Pour le dire plus simplement, les salariés ne disent pas nécessairement la même chose quand il parle de leur travail, de ce qu'ils font, et quand ils parlent de leur environnement de travail. Le travail n'est pas nécessairement et pas toujours intéressant, mais l'acte de travail se ne réduit pas exclusivement aux conditions de travail. Il y a un rapport

dialectique entre ces deux aspects, permettant de saisir le paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail.

QUELQUES ASPECTS DU NOUVEAU MODELE PRODUCTIF

Le nouveau modèle productif¹ s'impose depuis le début des années 1980 avec la mise en quarantaine, plus ou moins assumée et réelle, du fordisme². Trois aspects au moins le caractérisent affectant profondément l'organisation du travail et le travail.

Globalisation et flexibilité

La globalisation suggère une économie en réseau qui se joue des frontières et de l'espace national. Elle modifie les repères conduisant à un « brouillage des horizons et des territoires »³, conséquence de la déréglementation financière qui permet une extrême mobilité des capitaux et aboutit à remodeler sans cesse le pourtour des entreprises et des firmes. La globalisation consacre le marché au point, écrit A. Touraine, qu'elle entraîne la séparation de l'économie et de la société⁴. Le marché se développe hors de l'idée de société, il n'a plus besoin de celle-ci et ne prétend plus la forger comme ce fut le cas avec la « civilisation industrielle »⁵. Il n'a besoin que de s'assurer de la fluidité des échanges. La globalisation impose l'idée d'adaptabilité, de réactivité et surtout de guerre économique. L'éphémère, l'aléatoire, la souplesse deviennent des mots d'ordre au nom du maintien dans une course plus ou moins fantasmée⁶. Pour y faire face, l'entreprise s'allège, externalise, sous-traite.

Sur un registre plus micro-économique, le nouveau modèle productif change les manières de travailler, de produire et d'innover. La productivité et la compétitivité dépendent

¹ L'expression est empruntée à D. Segrestin, 2004, *Les chantiers du manager*. Paris ; A. Colin.

² Pour certains auteurs nous sommes sortis du Taylorisme ou du Fordisme, pour d'autres nous sommes dans une métamorphose de ces modèles, pour d'autres encore ces modèles résistent et ne se sont transformés qu'en façade. A titre d'exemple, T. Pillon, F. Vatin, 2003, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares ; D. Linhart, 1991, *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Seuil ; J-P. Durand, 2004, *La chaîne invisible*, Paris, Seuil.

³P. Veltz, 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard

⁴ A. Touraine, 2005, *Un nouveau paradigme*, Paris, Fayard

⁵ A. Touraine et al, 1961, *La civilisation industrielle*, in L-H. Parias (dir.), *Histoire générale du travail*, Tome IV, Paris, Nouvelle Librairie de France.

⁶ R. Beaujolin, 1999, *les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset-Le Monde ; E. Cohen, 1996, *La tentation hexagonale*, Paris, Fayard ; P. R. Krugman, 1998, *La mondialisation n'est pas coupable*, Paris, La Découverte.

de la capacité à gérer des informations fondées sur la connaissance⁷ et la performance résulte d'effet de système et de la pertinence et de la cohérence de chaînes de production situées en différents lieux. Pour les salariés de la « chaîne invisible », selon l'expression de J -P. Durand⁸, les nouveaux mots d'ordre sont adaptabilité, flexibilité, diversité, polyvalence et service au client. La logique du flux tendu bannit tout stock et inscrit chaque salarié dans une multitude de réseaux dont tous les membres deviennent dépendants. « La discipline est dans le flux »⁹ car pour répondre au client la chaîne ne peut s'arrêter, elle nécessite une attention et investissement de tous les instants. La flexibilité, des horaires, des contrats de travail, et des compétences, apparaît comme la réponse adéquate pour alimenter la chaîne et satisfaire l'offre¹⁰. Ainsi, le nouveau modèle productif se veut en rupture avec l'ancien, présenté dorénavant comme rigide et obsolète. « L'organisation planifiée », symbolisée par le taylorisme et la main mise du bureau des méthodes sur l'organisation du travail - un pilotage par l'amont - est supplantée par « l'organisation distribuée » qui au contraire vante la souplesse et la capacité d'adaptation¹¹. Souplesse et adaptation exigées pour les salariés qui doivent être réactifs et polyvalents, gage de leur efficacité et de leur employabilité.

Le nouveau capitalisme ne garantit plus de protection comme le taylorisme a pu le faire avec le compromis social autour des grilles de qualifications et du plein emploi¹². Les contrats précaires se substituent aux contrats à durée indéterminée, la stabilité de l'emploi devient une denrée rare et surtout le salarié doit veiller à son employabilité, en assurant sa polyvalence et en entretenant des réseaux suffisants pour anticiper sur le marché de l'emploi¹³. Les compétences communicationnelles et relationnelles deviennent primordiales et la gestion des parcours et des carrières repose sur la réalisation des objectifs et l'évaluation des compétences. La gestion des compétences, nouveau principe de management brandi par la gestion des ressources humaines comme gage de la modernité, s'avère dans la réalité extrêmement complexe et confuse¹⁴, englobant un large ensemble tenant compte autant des

⁷ M. Castells, 1998, *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Paris, Fayard ; D. Martin, J -L. Metzger, Ph Pierre, 2003, *Les métamorphoses du monde*, Paris, Seuil.

⁸ J -P. Durand, 2004, *op. cit.*

⁹ *Ibid.*

¹⁰ R. Beaujolin-Bellet (dir), 2004, *Flexibilités et performances*, Paris, La Découverte.

¹¹ N. Dodier, 1995, *Des hommes et des machines*, Paris, Métailié.

¹² J -D. Reynaud, 2001, « Le management par les compétences. Un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n°43, p. 7-31.

¹³ L. Boltanski, E. Chiapello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

¹⁴ D. Segrestin, 2004, *op. cit.*, en particulier le chapitre 2.

manières de faire ou de réaliser une activité que des manières d'être des salariés¹⁵. Ce mode de gestion offre parfois l'espoir d'une prise en compte du travail réel, plus généralement il suscite des réserves du fait de la part importante laissée à l'appréciation subjective d'un individu par son supérieur hiérarchique. Derrière la mobilisation des compétences, pour les salariés, il y a surtout l'idée qu'ils doivent devenir acteurs de leur carrière en anticipant sur les évolutions du travail et de son organisation, en se rendant polyvalent et séduisant. La mobilisation des compétences est souvent moins un facteur de promotion qu'un moyen de se maintenir dans l'emploi.

Autonomie et enrôlement

Les nouvelles formes d'organisation du travail modifie le travail. Dans un premier temps, les études soulignent l'autonomie croissante accordée aux salariés dans bons nombres de situations. L'organisation distribuée ne repose pas sur un script figé. Au contraire, la primauté accordée à l'obligation de résultats laisse aux salariés des marges de manœuvres et une relative liberté dans l'utilisation des moyens pour parvenir à leurs fins. L'enjeu, pour ne pas freiner la chaîne de production de biens ou de services, est de pouvoir faire face aux aléa, en sollicitant la créativité et l'inventivité. G. Friedmann, en 1962, le notait déjà à propos de la généralisation de l'automatisation. Le travailleur, écrivait-il, est pris « dans un réseau de consignes et de signaux, les activités seront, de plus en plus exclusivement, symboliques et documentaires... » Ce qui devient essentiel dans ce nouveau type de travail ce n'est plus un savoir faire ou un tour de main, « mais la correction dans la réalisation à des stimuli imprévus »¹⁶. L'autonomie s'accompagne parfois, ou s'est accompagnée, d'un engagement à une participation dans l'élaboration du travail, à travers les diverses modalités comme les groupes de paroles et les cercles de qualités. Ainsi, la coupure entre conception du travail et exécution a pu sembler, ou peut sembler, s'atténuer. L'innovation est encouragée dans une même perspective, permettant aux salariés de construire de nouvelles règles et de ne pas s'en tenir exclusivement aux règles écrites¹⁷. Bien que l'autonomie soit toujours circonscrite, elle n'en est pas moins réelle. Il y a donc conquête d'une autonomie permettant de lui donner une

¹⁵. Cf. Le numéro de *Sociologie du travail*, n° 43, 2001, consacré au thème de la compétence.

¹⁶. G. Friedmann, 1962, « Tendances d'aujourd'hui, perspectives de demain », in G. Friedmann, P. Naville, *Traité de sociologie du travail*, Paris, A. Colin, tome 2.

¹⁷. G. de Terssac, 1992, *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

plus grande amplitude et d'élargir le champ d'application. « L'autonomie conquise entame l'emprise du système de contrainte »¹⁸

Cependant l'autonomie a son revers. Elle ne peut être que relative. L'accroissement de l'autonomie, soulignée et reconnue par les salariés eux-mêmes dans les enquêtes sur les conditions de travail¹⁹, ne doit pas masquer le sentiment, exprimé en parallèle, d'une hausse des contraintes pesant sur l'activité en particulier du fait de l'obligation de résultats et de la contraction du temps de travail²⁰. L'autonomie reste relative parce qu'elle demeure un principe d'efficacité. Elle n'est pas « donnée » aux salariés dans l'optique d'une réappropriation de leur travail, mais parce qu'elle offre une des meilleures garanties de faire face aux aléas de la production. Elle n'est que la conséquence de l'extension de l'automatisation, au même titre que la mobilisation des compétences est à interpréter comme une monnaie d'échange. C'est pourquoi, les enquêtes soulignent toujours l'ambiguïté et les contradictions de l'autonomie, car l'encouragement à l'initiative et à la libre coopération n'est toléré que parce qu'il répond aux objectifs de la direction des entreprises²¹.

L'autonomie prend alors une autre forme et comporte un coût important pour les salariés. L'initiative, la créativité, l'authenticité ou encore l'engagement, relèvent d'un enrôlement de la subjectivité, selon l'expression d'Y. Clot²², car cette incitation revient à faire supporter aux salariés les aléas de la production. L'injonction à la responsabilité entraîne l'individu bien au-delà du respect des consignes et des procédures. Plus il est autonome, plus il devient responsable de la continuité du flux. Il y a donc une incitation permanente au dépassement, afin de trouver la bonne solution, pour faire mieux et plus, et donc un engagement de la personnalité qui ne va pas sans déstabiliser les individus. Avec la valorisation de l'autonomie, les objectifs sont infinis, la performance et l'excellence deviennent la norme²³. Le stress, l'angoisse et l'incertitude dominant. Faire face aux risques devient le cadre normal des salariés, comme l'est l'incertitude dans un univers qui ne propose plus de limites réelles à l'engagement et à la promesse de réussite²⁴. Dans ce contexte,

18. J.-P. Durand, 2004, *op. cit.* p. 281

19. S. Paugam, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.

20. M. Gollac, S. Volkoff, 2000, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

21. D. Segrestin, 2004, *op. cit.*

22. Y. Clot, 1998, « le sujet au travail », in J. Kergoat, J. Boutet, et al... (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte.

23. N. Aubert, V. de Gaulejac, 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil ; A. Ehrenberg, 1991, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.

24. F. Osty, 2003, « Les tensions de l'engagement au travail », Communication IX journée de sociologie du travail, Paris, 27/28 novembre ; J. Palmade (dir.), 2003, *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF.

l'autonomie devient suspecte puisqu'elle est encadrée et contenue par l'organisation. Il en va ainsi du langage, il est mis au service de la productivité et devient source d'efficacité. Les compétences relationnelles et communicationnelles sont à la fois récupérées et standardisées, donc finalement contrôlées, et ce qui appartient en propre à l'individu ou au collectif de travail se trouve disqualifier²⁵. Ce n'est donc pas le moindre des paradoxes que de constater que l'appel et l'encouragement à l'initiative, butant sur les incohérences de l'organisation du travail, se transforme bien vite en conformisme²⁶. Pour ne pas risquer d'être sanctionné ou plus simplement de commettre une erreur, le mieux étant encore de faire comme d'habitude et comme les autres, de se cacher et se conformer à la norme du groupe. Face à l'angoisse, générée par les incertitudes sur la finalité de l'action, l'individu est renvoyé essentiellement à lui-même, ce qui engendre dans bien des cas l'effet inverse de celui recherché : un repli et un conformisme. L'autonomie se révèle donc ambiguë, elle est moins au service des individus, leur permettant une reconquête de leur activité, qu'un moyen, contraint, de pallier aux insuffisances de l'organisation du travail. En s'étiolant, elle participe de la perte de sens du travail, pour finalement être récupérée et « recyclée pour accroître la production, et améliorer la qualité et les processus »²⁷.

Une nouvelle forme d'aliénation

Puisque l'autonomie ne procède que d'une ruse du management pour s'assurer de l'implication des salariés, le travail en définitive se révèle pour ce qu'il est : aliénant. Cependant, l'appréciation et les contours de l'aliénation changent. Dans son acception classique, l'aliénation traduit la distance de l'homme à son travail, il est aliéné lorsque son travail lui est étranger, quand il est coupé du fruit de son labeur. Il n'est plus l'expression de son individualité. C'est, entre autres, dans ces termes que G. Friedmann parle de dépersonnalisation et de despiritualisation du travail car le milieu technique dépossède l'homme de son activité²⁸.

Au regard des nouvelles formes d'organisation du travail, le sens de l'aliénation change sensiblement dans la mesure où l'emprise de l'organisation conduit à ce que l'acteur soit lui-même la cause de sa perte. Dans cette optique, « l'aliénation n'est pas la conscience

²⁵. J. Boutet, 1998, « Quand le travail rationalise le langage », in J. Kergoat, J. Boutet et *al.*, *op. cit.* ; Y. Clot, 1998, *Le travail sans l'homme*, Paris, La Découverte.

²⁶. D. Courpasson, 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.

²⁷. J.-P. Durand, 2004, *op. cit.*

²⁸. G. Friedmann, 1963, *Où va le travail humain*, Paris, Gallimard.

de la privation, mais la privation de la conscience »²⁹. L'enrôlement de la subjectivité, de sa personnalité, de sa créativité et de son être dans le travail engendre une implication telle que ce n'est plus l'organisation qui stimule l'individu, mais l'acteur lui-même qui s'y plonge au risque de s'y noyer. L'asservissement s'exerce, écrit A. Gorz, quand le travailleur doit être à la fois autonome, totalement impliqué dans sa tâche et accepter que la nature, le but et le sens de cette tâche soient imposés »³⁰. Or, l'imposition n'est plus formellement incarnée, elle ne transpire plus à travers la figure du chef, petit ou grand, elle est au contraire invisible et indicible. Comme le résume J -P. Durand : « ce n'est pas la maîtrise qui fixe la cadence, mais le flux »³¹.

Parallèlement, la désinstitutionnalisation, c'est-à-dire l'affaiblissement des institutions comme support et repère pour les acteurs, place les individus face à eux-mêmes³². Sommé d'être performant, à la hauteur, d'être libre et responsable, l'individu devient sa propre norme de référence. Il est l'auteur de son parcours, de sa réussite, mais aussi et en contrepartie de ses échecs. L'injonction à être soi trouve toute sa place dans l'entreprise qui, depuis sa réhabilitation en France dans le milieu des années 1980, s'érige comme le lieu de l'épanouissement de soi et de la réussite. L'entreprise exploite « ce filon » par l'exaltation du succès, de la performance et de la prise de risque. Le « système managinaire » (management de l'imaginaire), transforme ainsi le rapport au travail : l'obligation n'est pas de travailler mais de réussir³³. L'idéologie gestionnaire, écrit encore V. de Gaulejac, convertit l'énergie libidinale en force de travail. Il y a une forme d'addiction au travail puisque plus l'individu réussit, plus sa dépendance augmente. « On pourrait sans doute évoquer une "aliénation à la puissance deux" puisque c'est le sujet lui-même qui en devient le principal moteur »³⁴. L'engagement, sans limites apparentes, repose sur la peur de perdre sa place, de ne pas être à la hauteur, de se décevoir et de décevoir l'organisation qui se présente comme le lieu favorisant justement ce dépassement de soi³⁵. Les contraintes, visibles et réelles, cherchent ainsi à être surmontées, elles changent de visage pour prendre des allures de défi. A en croire par exemple H. Weber qui décrit l'univers des *fats food*, les salariés qui entrent en

²⁹. A. Touraine, 1973, *Production de la société*, Paris, Seuil.

³⁰. A. Gorz, 1997, *Misère du présent. Richesse du possible*, Paris, Galilée

³¹. J -P. Durand, 2004, *op. cit*,

³². F. Dubet, 2002, *Le déclin des institutions*, Paris, Seuil ; A.Ehrenberg, 1995, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy ; 1998, *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.

³³. N. Aubert, V de Gaulejac, 1991, *op. cit*.

³⁴. V. de Gaulejac, 2005, *La société malade de sa gestion*, Paris, Seuil

³⁵. C. Dejours, 1998, *Souffrance en France*, Paris, Seuil

concurrence avec les cadences ne le font pas pour s'aménager des espaces ou des temps de pause et de repos, comme le faisaient les ouvriers postés à la chaîne, mais cherchent « simplement » à dépasser la machine, à montrer qu'ils peuvent faire mieux et plus vite que ce que l'organisation a mis en place³⁶. Se faisant, les salariés plongent dans une illusion, en travaillant « mieux et plus » ils croient exprimer leur subjectivité, mettre en avant leur valeur et leur personnalité, en réalité ils ne font que s'asservir à un système qui fait croire qu'il n'en demande pas tant. Il s'agit donc bien d'une « servitude volontaire »³⁷.

QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ?

Ce rapide panorama des nouveaux modèles productifs résout le paradoxe auquel les salariés se confrontent en dévoilant l'assujettissement qui rend illusoire l'autonomie qui leur est concédée. Cependant, cette lecture laisse peu de place au travail en tant que tel et plus particulièrement au sens qu'il prend pour le salarié. Le travail se réduit-il à l'organisation du travail ? L'analyse et la description des conditions de travail englobent-elles dans leur totalité le travail, ce qu'il représente pour les salariés ? On peut faire l'hypothèse que ce qui se joue dans le travail, ce qu'il incarne pour les hommes et les femmes qui s'y engagent et s'y investissent, s'autonomise, même partiellement, au regard des contraintes qu'ils subissent. Pour cela, il faut élargir le spectre du travail et sortir de la division académique telle que le rapportent P. Bouffartigue et J. Bouteiller, pour qui l'analyse de l'activité revient aux ergonomes, l'expérience subjective du travail aux psychologues, et la division et l'organisation du travail aux sociologues³⁸. Or, dans le cadre d'une sociologie qui cherche à comprendre comment les acteurs peuvent se construire comme individus et comme sujets dans le travail, cette division académique n'est pas souhaitable. Si l'on accepte que les acteurs ne sont plus réductibles à des rôles, qu'ils ne sont plus seulement des personnages, il semble alors nécessaire d'introduire la question du rapport au travail. L'enjeu est moins l'autonomie au sens strict, d'en mesurer sa réalité, que de comprendre ce qui se joue dans le travail, les manières de faire et d'être qui certes ne renversent pas l'ordre de la domination mais ne s'y réduisent pas complètement. Ces manières ne sont pas seulement des moyens d'échapper à la contrainte, elles sont aussi ce qui donne du sens au travail et ce qui en constitue son quotidien.

³⁶. H. Weber, 2005, *Du ketchup dans les veines*, Ramonville Saint-Agne, Eres.

³⁷. E de La Boétie (≈ 1550), 1983 ; *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Gallimard.

³⁸. P. Bouffartigue, J. Bouteiller, 2004, « Etudier le travail des cadres », in Ce que font les cadres, Y-F. Livian (dir.), *Les cahiers du GDR-Cadres*, 6, Journées du GDR-Cadres, 8 décembre 2003, Lyon.

Cette distinction entre le travail et ses conditions permet de saisir la part de plaisir qui existe dans l'accomplissement du travail, ce qui n'empêche pas qu'il demeure au service de l'accroissement de la productivité et de rentabilité des capitaux.

Une nécessaire distance entre le travail et ses conditions

La distance entre le travail, comme activité, et l'organisation du travail est rarement aussi bien affirmée que lorsque le travail disparaît. En effet, lorsque l'on penche sur ceux qui viennent de perdre leur travail, ce sont moins les conditions de travail, les contraintes, l'exploitation ou la domination subie qui ressortent que les différentes faces du travail et ce qu'elles engagent pour les individus. C'est le cas, par exemple, pour les salariés de l'entreprise Chausson que D. Linhart et son équipe rencontrent après la fermeture inique de l'entreprise. Les auteurs ne cherchent pas à gommer la réalité des conditions de travail, ils n'enjolivent pas une situation. Néanmoins, c'est tout ce qui est apparemment masqué, ce qui est nié, qui est mis ici en avant pour rappeler que la fermeture d'une usine ce n'est seulement une perte d'emploi, mais aussi une perte de soi, pour ceux qui la faisaient vivre³⁹. En ce sens, ces retours *a posteriori* confirment que le travail ne se réduit pas aux modèles productifs.

Mettre de côté le travail, dans un premier temps, et tenter de l'analyser en tant que tel, c'est finalement réaffirmer sa dimension expressive. Le travail peut être confisqué, il n'empêche qu'il garde une part d'autonomie dans le sens où il demeure un des éléments de la construction des identités et pas uniquement parce qu'il procure un statut et des droits. La morale expressive⁴⁰ du travail perdure avec l'idée du travail bien fait, de l'accomplissement du geste, alors même qu'il est de plus en plus cognitif et immatériel⁴¹. Mais il reste lié à ces notions comme une forme d'accomplissement de soi. Rendre compte des seules conditions de travail occulte ces aspects, induit une confusion entre rapport de travail et rapport au travail, entre organisation du processus et contenu du travail⁴², et risque de nier ce que les salariés retirent de leur travail. La mise en avant de la souffrance, avec la peur comme moteur, masque l'autre versant du travail, plus subjectif, mais qui se construit dans le rapport à soi,

³⁹. D. Linhart, B. Rist, E. Durand, 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville Saint-Agne, Eres

⁴⁰. C. Lalive d'Epinay, 1998, « Signification et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours », in M. de Coster, F. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, de Boeck.

⁴¹. X. Baron, 2001, « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié », in P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.

⁴². R. Castel, 1998, « Centralité du travail et cohésion sociale », in J. Kergoat, J. Boutet et al..., *op. cit* ; A. Gorz, 1988, *Métamorphoses du travail. Quêtes de sens*, Paris, Galilée.

aux autres et à l'objet du travail et qui peut prendre diverses formes. Le travail est ambivalent et procure aussi du plaisir⁴³.

L'autonomie du travail s'inscrit dans un contexte plus large où l'individu de la post modernité n'est plus guidé par les institutions et par l'intériorisation de normes et de valeurs mais au contraire se vit comme responsable et maître de son destin. La vie, et le travail, ont longtemps été vécus comme un destin collectif, échappant en cela à la volonté de l'individu. Dorénavant ils relèvent d'une histoire personnelle⁴⁴. Alors même que le travail obéit à des logiques organisationnelles, il prend un autre aspect pour les salariés, qui le vivent comme une épreuve variant selon leurs propres ressources, leurs parcours, et les mondes sociaux auxquels ils se confrontent. Dans bien des cas, c'est moins le travail qui s'impose aux individus que ces derniers qui l'arrangent, l'aménagent et finalement construisent leur propre rapport au travail. Non pas parce que les salariés feraient ce qu'ils veulent, mais parce qu'ils ont un sentiment de liberté, résultant de l'incertitude de la situation, d'une part, et d'autre part de la complexité de la détermination⁴⁵. Le travail étant enchâssé dans un système de dépendance complexe, il perd certes en visibilité mais gagne en espace des possibles. La conscience des limites est plus obscure que réelle, bien que chacun sache que tout n'est pas possible⁴⁶. Dans ce contexte, le sens du travail, sa réalité pour les salariés, est moins donné par l'organisation qu'elle n'est le fruit d'un travail des acteurs à travers l'expérience qu'ils ont de leur action. Expérience qui résulte de la combinaison des différentes faces ou dimensions du travail : le statut, la capacité des acteurs à intervenir dans la régulation de l'organisation, et la dignité éprouvée par l'accomplissement du travail⁴⁷. Or ces différents aspects ne sont pas nécessairement liés comme l'a montré par exemple S. Paugam en confrontant deux de ces dimensions : le rapport à l'emploi et le rapport au travail⁴⁸. Si l'ergonomie et la psychologie du travail insistent sur l'écart entre travail réel et travail prescrit - « le travail c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par

⁴³. J.-P. Durand, 2000, « Combien y a-t-il de souffrances au travail ? », *Sociologie du travail*, 42, p. 313-322

⁴⁴. A. Ehrenberg, 1995, *op. cit.*

⁴⁵. B. Lahire, 1998, *L'homme pluriel*, Paris, Nathan.

⁴⁶. D. Martuccelli, 2001, *Dominations ordinaires*, Paris, Balland.

⁴⁷. F. Dubet, 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil ; 2001, « Le travail et ses sociologies » in A. Pouchet, *40 ans de sociologie du travail*, Paris, Elsevier.

⁴⁸. S. Paugam, 2000, *op. cit.*

l'organisation prescrite du travail »⁴⁹ - la sociologie peut elle s'attarder sur l'écart existant entre le travail perçu et vécu par les salariés et le travail imposé par l'organisation du travail.

Différentes faces du travail

Evoquer la distance entre le travail et les conditions de travail, la relative autonomie du travail au regard de son contexte, permet de résoudre en partie ce qui apparaît comme un paradoxe dans les nouveaux modèles productifs. En revanche, cela ne signifie pas que le travail n'est que plaisir, que l'activité procure du sens à celui qui l'exécute. Le travail reste dans bien des cas pénible, routinier, peu intéressant. Mais il est aussi rare qu'il ne soit que cela. Au plus fort du taylorisme, l'évocation de la fierté ouvrière laissait largement entendre que malgré l'absence quasi totale d'autonomie, en dehors du « freinage » et du « sabotage », l'ouvrier refusait de se soumettre à sa condition en affirmant que le travail ne pouvait se faire sans lui. Ces mêmes aspects perdurent et se renouvellent, ils ne cessent d'être présents quand bien même les conditions de travail se durcissent et que l'emprise de l'organisation devient plus totalisante.

Deux aspects, au moins, rappellent cette distance entre le travail et son contexte. Le premier se manifeste quand le travail se confond avec l'emploi. En effet, le travail procure un statut au salarié et l'inscrit dans la société, il lui procure une place et lui offre des droits. En ce sens, l'importance du travail demeure car il représente les supports sur lesquels l'individu s'appuie et forge son identité⁵⁰. L'acquisition et la reconnaissance d'un statut permettent bien souvent de surmonter les contraintes des conditions de travail. Quand la précarité domine, obtenir un CDI marque la sortie de la culture de l'aléatoire⁵¹. L'enjeu ne porte pas seulement sur le niveau de rémunération mais aussi sur l'estime de soi. Avoir un « vrai » travail ou n'avoir qu'un « petit boulot » ce n'est évidemment pas la même chose.

L'autre aspect relève du travail réel, ce qui est mobilisé comme connaissances et savoir-faire par les salariés pour accomplir le travail. Outre le fait que le travail mobilise l'intelligence des salariés pour devenir une réalité, il nécessite un travail de traduction et d'interprétation pour saisir ce qu'il y a à faire. L'importance des interactions et des actions

⁴⁹. Ph. Davesies, « Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une sciences du travail », cité par Y. Clot, 1995, *op. cit.*

⁵⁰. R. Castel, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

⁵¹. L. Roulleau-Berger, 1999, *Le travail en friche*, La Tour d'Aigues, Ed de l'Aube ; O. Cousin, 2002, « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel », *Sociologie du travail*, n°44, p. 499-520.

cognitives oblige les salariés, à tout les bouts de la chaîne, à faire des choix, à décider des ordres de priorité, à combiner diverses exigences qui ne sont compatibles qu'en théorie. Ainsi, comme le suggère N. Dodier, le travail met en scène un ethos de la virtuosité, une dextérité qui n'appartient qu'à l'individu et qui lui permet de faire ce qu'il doit faire⁵². Le travail repose donc sur un engagement de soi, dont il ne faut jamais oublié qu'il sert l'entreprise mais aussi celui qui l'investit. Cet engagement casse la routine et permet de se libérer des contraintes les plus visibles. C'est sur la base de cet engagement de soi, par les mille et un détours ou ruses que les acteurs reprennent aussi partiellement la main sur le travail, en jouant dans et avec le système, en cherchant à détourner les règles écrites, à stabiliser des règles non écrites, ou à imposer des nouvelles règles⁵³. C'est finalement dans l'accomplissement du travail, le plus souvent, que l'acteur fait preuve d'initiative au sens où il sort du cadre circonscrit par l'organisation du travail. L'initiative est donc la part irréductible que l'organisation du travail ne peut pas confisquer⁵⁴. Elle donne peu de pouvoir au dominé, dans la mesure où elle ne renverse l'ordre des choses, elle n'agit et ne s'exprime qu'à la marge, et pourtant elle appartient en propre à celui qui la mobilise et requiert donc une importance capitale dans le rapport subjectif au travail. C'est grâce à elle qu'il parvient à faire ce qu'il fait. Cette mobilisation alimente la dimension expressive du travail, où malgré son caractère de plus en plus cognitif, l'image du travail bien fait perdure. Il reste un moyen de réalisation de soi, participant à la construction du sujet qui s'affirme beaucoup plus souvent par son travail que dans son travail. Le premier révèle sa singularité, le second tend au contraire au mieux à la nier, au pire à l'écraser. C'est pourquoi, et sans en appeler à un ré-enchantement du travail, le travail, comme activité, du point de vue des acteurs, peut être appréhendé comme un moyen de résister à l'organisation du travail, comme l'autre versant des conditions objectives de travail.

LA RECONNAISSANCE

Le sentiment de reconnaissance constitue le pont entre le travail et les conditions de travail. Il est le moyen de réconcilier, ou de constater l'improbable réconciliation, entre le rapport subjectif au travail et les conditions objectives dans lesquelles il se déroule. Le jeu entre travail et condition de travail s'articule autour de ce sentiment. Trois formes de

⁵². N. Dodier, 1995, *op. cit.*

⁵³. J.-D. Raynaud, 1997, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin ; G. de Terssac, 1992, *op. cit.*

⁵⁴. D. Martuccelli, 2001, *op. cit.*

reconnaissance existent. Elles s'articulent de manière aléatoire puisqu'il est plus que probable que dans l'expérience des acteurs elles ne soient que très rarement présentes conjointement et parce que leur combinaison est instable dans le temps. Comme le rappelle A. Honneth, la reconnaissance n'est jamais définitive. Elle n'est ni trouvée, ni octroyée, mais conquise, elle fait l'objet d'une lutte⁵⁵. La première forme correspond à la reconnaissance pour soi ; la deuxième engage le collectif de travail, c'est la reconnaissance des collègues, du groupe de pairs ; la troisième correspond à une reconnaissance plus formelle et institutionnelle, c'est celle qui est donnée par l'organisation du travail à travers l'évaluation hiérarchique⁵⁶.

Le reconnaissance pour soi

La reconnaissance pour soi renvoie directement au rapport immédiat et personnel au travail. Il s'agit de l'appréciation subjective du travail à accomplir. Cette première forme de reconnaissance concerne le jugement porté par les salariés sur leur travail, leur activité et sur ce qu'ils ont à faire et fait. Le travail n'est évidemment pas toujours source de satisfaction, le plaisir n'est pas systématiquement au rendez-vous. A l'inverse, il n'est pas uniquement source de déplaisir. D'autant plus qu'on peut dissocier au moins deux moments : l'acte de travail et le regard sur le travail. L'acte de travail englobe le moment de travail, l'engagement physique et intellectuel du salarié. Le regard sur le travail concerne bien plus souvent le travail effectué. La reconnaissance pour soi s'éprouve donc de deux manières au moins. Dans l'acte de travail, elle renvoie à ce que le salarié mobilise pour réaliser son activité : son savoir, les ruses, les trucs et autre tour de main ou d'esprit. C'est là que se manifeste sa dextérité et sa virtuosité, sa capacité à dépasser les contraintes et les normes, à résoudre des problèmes ou plus simplement à faire en temps et en heures ce qu'il y a à faire. La reconnaissance pour soi ne s'éprouve pas uniquement par l'écart entre le travail réel et le travail prescrit, elle tient plus simplement au regard que porte les acteurs sur ce qu'ils ont à faire et sur les moyens qu'ils mobilisent pour le faire. Une fois le travail effectué, la reconnaissance pour soi renvoie assez largement à l'idée du devoir accompli, au respect d'un engagement contractuel et moral. Elle s'alimente de cette notion un peu désuète du travail bien fait et du beau travail qui relève de la

⁵⁵. A. Honneth, 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le cerf

⁵⁶. Ces trois formes de reconnaissance s'inspirent du travail d'A. Honneth, 2002, « Reconnaissance et justice », *Le passant ordinaire*, n°38, janvier-février ; G. Bajoit, 1999, « Notes sur la construction de l'identité personnelle », *Recherches sociologiques*, n°2, p. 69-84.

logique de l'honneur⁵⁷. Ces notions sont en réalité encore très présentes quand bien même l'objet semble de plus en plus virtuel. Plusieurs combinaisons sont ainsi envisageables. Par exemple, l'acte en tant que tel n'est pas nécessairement intéressant, pourtant une fois terminé, le salarié éprouve une certaine satisfaction, soit tout simplement parce qu'il a fini, soit parce que le résultat lui convient et/ou répond aux objectifs. A l'inverse, le travail est intéressant, il a mobilisé des savoirs nouveaux, d'autres manières de faire, pourtant le résultat est peu satisfaisant ou incomplet... Bref, la valeur du travail est subjective et à ce titre n'appartient qu'à celui qui porte un jugement.

La reconnaissance pour soi du travail n'est pas toujours au rendez-vous. Toutes les activités ne sont pas intéressantes, toutes ne procurent pas du plaisir ou ne donnent pas satisfactions une fois terminées. La pénibilité du travail demeure et parfois il n'a aucun sens apparent. De même, tous les actes de travail ne sont pas réussis. Une partie du travail peut être bâclée, ou ratée, voire impossible et engendrée de la frustration ou des sentiments d'impuissance. Cependant, les activités sont multiples et s'étirent dans le temps. Si la satisfaction n'est pas immédiate, elle peut provenir à la fin du processus, quand un objet ou un dossier prend forme. Il n'est donc pas sûr que Le travail, soit l'ensemble des activités accomplies par un salarié, soit sous le signe de l'ennui, du non sens, ou de la seule contrainte. Si dans bien des cas il est extérieur à celui qui l'exerce, il ne lui est que très rarement complètement étranger. Dans la quête d'une reconnaissance pour soi, le risque d'aliénation provient en définitive plus probablement dans celui de se perdre dans son travail par un surinvestissement de soi et de sa personnalité⁵⁸.

La reconnaissance des pairs

Une autre forme de reconnaissance se joue au sein du collectif de travail. Elle est probablement plus diffuse dans la mesure où elle se joue dans les multiples interactions en jeu dans le travail. La reconnaissance des pairs peut prendre des formes multiples, en fonction du statut du salarié, de son champ d'action, de la nature de son travail et de son insertion plus ou moins formel dans un ensemble collectif. Elle peut se confondre avec la reconnaissance pour soi, dans la mesure où la reconnaissance par les pairs porte parfois sur les mêmes registres et mobilise les mêmes appréciations. Elle porte aussi sur la sociabilité de l'individu et renvoie à

⁵⁷. Ph. d'Iribarne, 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil. Sur ce thème, voire aussi M. Lamont, 1992, *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux Etats-Unis*, Paris, Métailié.

⁵⁸. F. Dubet, 2002, *op. cit.*

sa capacité d'insertion dans le groupe. Pour être reconnu, il ne suffit pas d'être habile, il faut aussi être un bon camarade. Le groupe de pairs élargit donc la première forme de reconnaissance, notamment parce que ce n'est pas l'acteur seul qui porte un regard sur son travail ou sur le résultat de son investissement, mais ses collègues. Ainsi, la reconnaissance par les pairs a nécessairement un caractère public, même s'il ne se joue que dans un face à face. Elle comporte donc un aspect subjectif que la parole rend objectif. Elle dépend de l'appréciation de l'autre, dans laquelle interviennent de multiples critères dont la jalousie et la concurrence, mais s'objective par les catégories de jugement mobilisés.

Dans bien des cas, l'une et l'autre formes de reconnaissance se font échos et s'alimentent. Car si la reconnaissance par les pairs vient consolider la reconnaissance pour soi, l'absence de jugement positif par le groupe de travail peut à l'inverse remettre en cause la reconnaissance pour soi. Cependant, ces deux formes sont à appréhender comme indépendante dans la mesure où elles se jouent à deux moments et dans des espaces différents. Si chacun recherche l'approbation de l'autre, l'absence de manifestations, ou un jugement négatif, n'entame pas nécessairement le regard porté sur son travail. Par ailleurs, dans bien des cas, une part plus ou moins importante du travail échappe aux regards de l'autre, c'est en particulier vrai pour les activités mobilisant pour l'essentiel des ressources cognitives, qu'elle soient réalisée par des cadres ou non. Leur particularité est de se matérialiser qu'une fois le travail terminé, lorsqu'il devient un document, un texte, une communication ou encore un acte de vente par exemple. Tout le travail en amont reste en grande partie inaccessible aux autres. La reconnaissance par les autres portera donc plus probablement sur le travail réalisé que sur le déroulement de l'activité, en ce sens elle ne recouvre que partiellement la reconnaissance pour soi. Il ne s'agit pas à proprement parlé d'un déni du travail réel car le problème tient moins à l'occultation de cet aspect de l'activité qu'à la difficulté pour ceux qui font le travail d'en parler. En effet, autant il est possible de partager les objectifs de travail, de les décrire et d'en dresser un bilan, autant il est plus difficile de dire comment on s'y est pris, et plus généralement encore de dire ce qui a été le contenu d'une journée de travail. Ce n'est donc pas par hasard si la focalisation sur le travail porte principalement sur les conditions de travail, ce sont là des domaines qu'il est plus facile de décrire, et de dénoncer, et où la reconnaissance des pairs s'exprime plus facilement, en particulier parce qu'ils partagent des expériences similaires.

La reconnaissance de l'organisation

La reconnaissance de l'organisation, à travers l'évaluation du travail, constitue le point de tension du travail et ce qui le relie à l'organisation du travail. Cette forme de reconnaissance est *a priori* la moins subjective. Elle s'appuie sur des épreuves explicites et répond à des procédures codifiées et balisées. A la différence des deux autres formes, elle est au moins autant symbolique que réelle et se matérialise par les augmentations, les primes et les promotions. Elle sanctionne, en théorie au moins, le travail et ses résultats et fait donc l'objet d'attente particulière de la part des salariés pour qui cette forme de reconnaissance à une valeur bien particulière, car elle incarne la reconnaissance officielle. Or, elle pose de nombreux problèmes et elle est en grande partie à l'origine des dénonciations concernant les conditions de travail. En effet, bien souvent elle n'est pas au rendez-vous ou à la hauteur pour au moins trois raisons. Le niveau de rémunération est toujours trop faible ; les efforts et les investissements nécessaires à l'accomplissement du travail ne sont pas assez pris en compte et valorisés ; les épreuves concernant les modes d'évaluation du travail deviennent floues⁵⁹. L'évaluation engendre une grande confusion dans les entreprises et fait appel à des jugements subjectifs où, finalement, c'est bien plus souvent l'individu comme personne qui est évalué et son conformisme aux attentes de l'entreprise que ce qu'il a investi dans son travail. Le flou est encore plus grand quand il se conjugue avec l'incertitude concernant les attentes. L'injonction au dépassement de soi et à la performance rend par définition quasi impossible de préciser ce qu'on attend des salariés. Enfin, le caractère de moins en moins visible du travail rend improbable une évaluation du travail réel. Comme le montre les études en psychologie du travail, il y a bien dans ce cas un déni du travail réel, puisque tous les efforts pour parvenir à accomplir l'activité ne sont pas pris en compte. Pire, les échecs et les tâtonnements sont niés par les hiérarchies, et masqué par les salariés.

La reconnaissance de l'organisation pose aussi un autre type de problème, elle se trouve toujours inévitablement en décalage avec le travail. Si formellement l'évaluation porte sur l'obligation de résultats et se base sur les objectifs fixés par la ligne hiérarchique au moment des entretiens individuels, dans la réalité, le lien est ténu et aléatoire. Tenir les objectifs ne garantit pas une récompense, ne pas les tenir n'engendre pas systématiquement de sanctions⁶⁰. La reconnaissance, quand elle existe, devient elle aussi opaque, et cela d'autant

⁵⁹. T. Périlleux, 2001, *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer ; P. Bouffartigue, 2001, *Les cadres, la fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.

⁶⁰. O. Cousin, 2004, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris., L'Harmattan.

plus que le management par les objectifs côtoie et se télescope avec les anciennes formes d'évaluation du travail qui privilégient l'ancienneté. Ainsi, il est courant que, dans les entreprises, les salariés doivent attendre leur tour pour obtenir une promotion, par exemple, alors même que les résultats « sont là », parce qu'ils sont les derniers arrivés dans l'équipe. Enfin, et sans prétendre à l'exhaustivité, la reconnaissance de l'organisation n'est pas toujours lisible, elle peut exister mais prendre des formes confuses. La mobilité, par exemple, fortement encouragée par ailleurs, s'apparente à une forme de reconnaissance dont le caractère reste ambigu. Dans certains cas, elle relève de la récompense, dans d'autre elle n'en a que l'apparence, dans d'autres encore elle est une forme déguisée de sanction comme dans le cas de la placardisation⁶¹ dont le propre est de ne jamais être explicite. Comme le suggère R. Sennett, la mobilité est un processus souvent illisible⁶².

* * *

L'harmonie entre ces trois formes de reconnaissance reste aléatoire, fragile et, dans bien des situations, exceptionnelle. En particulier parce que les acteurs se trouvent pris en tenaille entre ce qu'ils doivent faire et ce que l'on retient de leur travail, et entre ce qu'ils valorisent dans leur activité - ce qui est aussi ce qui les valorise - et ce que l'organisation privilégie. Cette tension entre ces formes de reconnaissance conduit-elle à la négation de l'individu et à la destruction du sujet ? On peut envisager plusieurs combinaisons.

Combinaison des différentes formes de reconnaissance

Pour soi	Par les pairs	De l'organisation	sentiment
+	+	+	<i>équilibre</i>
+	-	-	<i>fierté</i>
+	-	+	<i>compétitif</i>
+	+	-	<i>réputation</i>
-	+	+	<i>carriériste</i>
-	-	+	<i>instrumental</i>
-	+	-	<i>sympas</i>
-	-	-	<i>retrait</i>

Ces combinaisons privilégient le rapport au travail, donc le sens subjectif accordé par les individus à leur activité. Elles dépendent aussi étroitement du contexte, du secteur

⁶¹. D. L'huillier, 2002, *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil.

⁶². R. Sennett, 2000, *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel.

d'activité dans lequel les acteurs évoluent et de leur statut, ainsi que de leur trajectoire. Elles ne seraient être figées et, dans bien des cas, rien n'indique qu'une situation apparemment favorable soit enviable et tenable très longtemps. On peut en effet faire l'hypothèse que chacune de ces combinaisons comporte une face sombre et une phase de lumière, renvoyant à la complexité du rapport au travail qui se combine avec la construction d'une vie privée. Ainsi, le sentiment d'équilibre peut se réaliser au détriment d'une vie privée. A l'inverse, le sentiment de retrait peut tourner à l'aliénation si la situation perdure.

Ces combinaisons montrent deux aspects du travail. D'une part, c'est une lutte dans de nombreux cas pour les individus, car il s'agit de se faire reconnaître ou de ne pas se laisser envahir par le jugement extérieur afin de sauver l'estime de soi. D'autre part, elles soulignent la complexité même du rapport au travail dont rien ne dit qu'il existe un lien de hiérarchie entre ces trois dimensions. Si la situation idéale est repérable, qu'elle est la plus pénible, la plus difficile à vivre, celle qui génère le plus de souffrance ? Ces trois dimensions sont à la fois autonomes et dans un rapport dialectique, il n'est pas sûr que l'une prenne systématiquement le pas sur les autres, comme il n'est pas sûr que l'une compense les autres. En distinguant le rapport au travail et les conditions de travail, en faisant l'hypothèse que le sens du travail est à appréhender en soi et pour soi et qu'il n'est pas que sous le joug des conditions de travail, il est alors possible de résoudre une partie du paradoxe au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail. L'autonomie est l'enjeu d'une lutte dans le cadre de la construction des individualités, elle s'exprime et s'incarne principalement dans le rapport au travail, qui lui-même se situe dans un rapport social en tension constante avec les conditions de travail qui s'imposent au salarié. Dans cet espace étroit, l'individu échappe à son statut de dominé parce qu'une part de son travail, le sens qu'il lui donne et ce qu'il en retire, échappe à l'organisation du travail. « L'individu s'en détache sans pouvoir en sortir » écrit M. de Certeau⁶³ et c'est en cela qu'il se protège de l'aliénation.

⁶³. M. de Certeau, *L'invention du quotidien I. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990.