



# **Peut-on interpellier les équipes dirigeantes d'entreprise sur les formes du travail salarié ?**

Marie-Christine Longe Monnoyer

## **► To cite this version:**

Marie-Christine Longe Monnoyer. Peut-on interpellier les équipes dirigeantes d'entreprise sur les formes du travail salarié ?. Bulletin de Littérature ecclésiastique, 2010. <hal-02542774>

**HAL Id: hal-02542774**

**<https://hal.science/hal-02542774v1>**

Submitted on 14 Apr 2020

**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.



HAL Authorization

## ***Peut-on interpeller les équipes dirigeantes d'entreprise sur les formes du travail salarié ?***

MC Monnoyer

*Dans les années 60, le terme de tristesse revient souvent sous la plume de ceux qui observent le monde du travail et plus particulièrement celui des ouvriers. Certains en appellent même au hors travail pour éviter la dévalorisation intime du travailleur<sup>1</sup>. Pourtant à partir des années 70, les nouvelles technologies, l'automation semblent porteuses de la construction d'un autre rapport au travail. L'amélioration de la situation de l'emploi, la constitution des avantages sociaux font même taire, jusqu'au dernier trimestre 2008 les voix des sociologues, des médecins et des travailleurs sociaux qui évoquent la souffrance au travail et la montée de la précarité. Bien plus si la « qualité de l'emploi » figure dans les objectifs de la stratégie européenne pour l'emploi (stratégie de Lisbonne), les indicateurs élaborés pour en suivre les progrès n'ont guère été utilisés jusqu'à maintenant. Il faut qu'un cadre dirigeant soit interpellé par les semaines sociales de France pour qu'il réfléchisse aux modalités de sélection, de recrutement dans son entreprise et découvre les pratiques discriminatoires. Il faut une conférence sur éthique et management pour qu'un chef de service prenne conscience du stress qu'il impose aux salariés de son équipe sous le vocable « management de projet ». Notre réflexion a pour objet de faire apparaître les évolutions relatives des formes de travail, les sources de précarisation qui s'insinuent dans les entreprises et les organisations pour donner aux philosophes et aux théologiens les points d'ancrage d'une analyse contemporaine.*

### **Introduction**

Il existe plusieurs mots en français pour évoquer le travail des hommes : labeur, travail, activité, production, tâche, emploi, œuvre, ouvrage, besoin)... Sémantiquement, le mot travail est associé à la douleur (son origine « tripallium », mais aussi son utilisation : « tu travailleras à la sueur de ton front », ou l'effort de la parturiente en « salle de travail »). Le terme n'est d'ailleurs pas utilisé pour évoquer l'activité intellectuelle, artistique ou scientifique tant dans la tradition grecque, qu'à l'époque des lumières pour les bourgeois ou la noblesse. On commence aujourd'hui à employer le terme de travailleurs du savoir (knowledge workers) pour évoquer les métiers de haute technologie, mais les intellectuels ne se ressentent pas encore comme des travailleurs. Il y a donc des activités, dont la pénibilité n'est pas suffisamment perçue par ceux qui les exercent pour qu'ils souhaitent lui associer le terme de travail et préfèrent celui d'activité. Sans doute est-ce parce que la réalisation de soi qu'apportent ces tâches apparaît principale. L'histoire de l'utilisation du mot « travail » pointe le fait que le lien actuel entre travail et réalisation de soi nous vient de Luther et Calvin. Cette connotation sera adoptée tant par Hegel<sup>2</sup> que par les économistes philosophes du 18<sup>e</sup>s et du 19<sup>e</sup>. Ils mettent en exergue que si le travail crée de la richesse, il « permet à l'homme de transformer la nature et de se transformer lui-même »<sup>3</sup>. Par la même il devient moyen de réalisation de soi, et même d'estime de soi. Si le travail est la source de création de richesse, l'activité peut être alors à but non lucratif... Pourtant la dimension très positive du mot activité rappelle la diversité des richesses auxquelles peut parvenir l'homme en action.

---

<sup>1</sup> Lallement M, « Le travail et ses transformations », Revue française de gestion n° 190, janvier 2009.

<sup>2</sup> « Dialectique du maître et de l'esclave »

<sup>3</sup> Jean Boissonnat : Le travail dans vingt ans, Commissariat général au Plan, 1995

Le langage quotidien ne semble pas avoir retenu la dimension positive du travail évoqué par les philosophes des lumières. L'évolution de l'organisation de la production vers les processus industriels mis en œuvre dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, ont accentué la dépendance du travailleur tant envers la machine qu'envers une hiérarchie soucieuse de construire des process productifs de plus en plus efficaces. L'ouvrier salarié a remplacé le compagnon, l'artisan est souvent devenu contremaître. La racine de ces différents substantifs laisse poindre la dépendance. En devenant salarié, titulaire d'un contrat de travail, le paysan, l'artisan, le compagnon sont devenus des travailleurs prolétaires. Le droit français proposera toutefois un statut de travailleur indépendant à ceux qui souhaitent rester leur propre patron.

Cette distinction nous interpelle. En effet, ces évolutions

- favorisent la construction du binôme travail = travail salarié ou au moins travail rémunéré. Elles laissent aussi transparaître que le travail salarié est source possible de souffrance, mais ne mettent guère l'accent sur le fait que le travail peut être porteur de réalisation de soi.
- Orientent la notion d'activité vers des tâches non salariées, non rémunérées d'une certaine façon la disqualifie parce que le crible du regard des autres, de la structuration de la vie quotidienne, de la définition d'une identité sociale conduit à privilégier la forme rémunérée du travail.
- Rendent plus complexe l'intégration de ceux qui, pour des raisons physiques (handicap), organisationnelles (maternité, accompagnement de personnes en difficulté), incidentes (déclassement professionnel) ne peuvent durablement ou temporairement s'inscrire dans le salariat. L'histoire du RMI (revenu minimum d'insertion) montre qu'on n'a pas réussi à organiser pour les allocataires concernés des activités favorisant leur réinsertion dans le salariat<sup>4</sup>, ni à les inciter à participer lorsqu'elles existaient.

La confusion qui en résulte est lourde de conséquences quant à nos fragilités.

Ne pas avoir d'emploi conduit à devenir un exclu économique qui ne peut pas non plus se réaliser...La crainte de perdre son emploi donne un sentiment de fragilité et de précarité. Mais ne pas réussir à se réaliser au sein de son activité professionnelle donne aussi une profonde insatisfaction, une frustration et un sentiment de fragilité par rapport à son propre devenir.

Cette observation me semble refléter la sensibilité actuelle, mais elle a écloé récemment dans la doctrine sociale de l'Eglise<sup>5</sup>. Ainsi travailler, dit le texte de l'encyclique « Quadragesimo Anno » (1931), n'est pas autre chose qu'appliquer les énergies de l'esprit et du corps pour transformer les ressources de la nature et les mettre au service des besoins humains d'une manière parfaitement ordonnée. Si le texte insiste sur le respect dû au travailleur, la dignité de celui-ci, la dimension réalisation de soi liée au travail n'apparaît nullement. Peut-elle l'être dans les formes que prend le travail du début du 20<sup>e</sup> siècle ?

Ce n'est que dans « Laborem Exercens » (1981) qu'on insiste sur la personne qui doit accomplir la vocation qui lui est propre par le travail, mais c'est plus le non travail qui est stigmatisé comme source de la perte de dignité que le « bad job ». Est-ce parce que celui qui ne veut pas travailler est conduit à se procurer les moyens de sa subsistance par des formes illégales, ou parce que celui qui ne trouve pas de travail va être réduit à des formes indignes de vie ? L'insistance de certains économistes du début du 20<sup>e</sup> à dénoncer la « flânerie ouvrière » peut laisser penser que le texte préfère ne pas trancher.

---

<sup>4</sup> Insee RMI, P. Mongin : Note sur le projet d'instauration d'un revenu de solidarité active, CAE 2008

<sup>5</sup> Opinion à confronter

Toutefois la forte insécurité qui pesait sur les travailleurs, jusqu'au début du siècle et même jusqu'en 1945 (en France) est, elle aussi la cause de cette attention au non travail. L'insécurité est d'ailleurs encore forte même dans des pays riches comme les Etats-Unis. Il faut attendre la moitié du 20<sup>e</sup> siècle, en France, pour que les risques liés à la maladie, la vieillesse, le chômage soient pris en charge par les « assurances sociales » ou « la sécurité sociale ». Comme le disent les sociologues Reynaud et Catrice<sup>6</sup> « un sentiment réel de sécurité s'est à juste titre créé et développé dans la population française à partir de 1945 et pour toutes les catégories sociales à partir de 1980<sup>7</sup> ». Il diminue aujourd'hui avec la ré-augmentation du chômage, en particulier, le chômage de longue durée ou la difficulté des jeunes à intégrer le salariat.

Pourtant, dès 1940, les travaux des sociologues et en particulier ceux de Maslow, insistent sur la variété des aspirations humaines et leur hiérarchie. Le besoin de réalisation de soi y apparaît très nettement, mais de fait il est situé tout en haut de la pyramide<sup>1</sup>. Aujourd'hui, et sans doute sous l'effet de la progression de l'individualisme (source), mais aussi du développement de la formation et de l'enrichissement d'un grand nombre de pays, ce besoin est devenu une exigence plus forte (sources ?) que la pensée sociale chrétienne ne peut négliger, puisqu'il apparaît comme la forme concrète de la reconnaissance de la dignité du travailleur.

Le contexte politico-économique actuel est marqué par le développement des inégalités relatives à la répartition entre revenus du travail et du capital<sup>8</sup>, par l'intensification des conditions de la concurrence et leur impact sur les conditions contractuelles du travail<sup>9</sup>. Il faut donc s'interroger sur les conditions réelles de la réalisation de soi dans le travail, qu'il soit ou non salarié, mais aussi dans les activités non rémunérées dont on a vu qu'elles pouvaient constituer des sas à l'entrée ou au retour dans la vie active et au salariat, sans doute parce que, comme le rappelle Benoit 16<sup>10</sup>, la logique du don permet de vivre des relations de solidarité et de réciprocité au sein de l'activité économique et non pas uniquement en dehors d'elle ou « après » elle.

Ce contexte conduit par ailleurs à insister sur la multiplicité des formes de vulnérabilité de la condition humaine et en particulier des vulnérabilités propres au travail qui peuvent conduire les individus à développer une souffrance qu'ils ne seront pas capables de supporter ou de dominer sans assistance importante.

Cette double réflexion nous paraît d'autant plus importante que la vulnérabilité des hommes et la difficulté d'atteindre à la réalisation de soi ne sont pas dues seulement au fonctionnement de ce que nous appellerons rapidement le système capitaliste, mais aussi à la forme prise par les relations humaines dans l'entreprise qui dépasse largement le dialogue entre patronat et syndicats. Comme le rappelle B. Maillié<sup>11</sup>, les relations sociales sont en France très marquées par le statut social de la hiérarchie, l'élitisme, le manque de confiance et de coopération ce qui se traduit par une insuffisance de délégation et de responsabilités, voire le déni *a priori* de la capacité à les assumer.

Pour pouvoir interpeller les acteurs politiques et économiques, les acteurs sociaux et de fait tous les actifs sur des voies d'humanisation pour le travail (3), il faut rappeler les formes que peut prendre, la mesure des emplois porteurs de précarité (1) et décrypter les raisons organisationnelles et techniques (2) qui rendent le travail salarié synonyme, pour certains, de souffrance, malgré l'évolution de la richesse des pays occidentaux et du progrès technique

---

<sup>6</sup> JD Reynaud et A.Catrice-Lorey, 1996, Les assurés et la sécurité sociale

<sup>7</sup> date de l'extension à presque toute la population française de la sécurité sociale.

<sup>8</sup> Entre autres, Bihl et Pfefferkorn, 1999, Déchiffrer les inégalités,

<sup>9</sup> Carole Deneuve, 2001, Cahiers français n°304, p20-24

<sup>10</sup> Caritas in Veritate, 36

<sup>11</sup> B. Maillié : « Croissance et management » Le Monde 29 janvier 2008.

qu'ils ont connue. Cette forme de réflexion peut paraître inhabituelle dans le bulletin de littérature ecclésiastique, elle nous paraît pourtant correspondre à la démarche que suggère Benoît XVI dans la dernière encyclique « Caritas in Veritate ». Seule une analyse en vérité des problématiques sociales contemporaines peut permettre de donner à la doctrine sociale chrétienne son enchâssement dans les difficultés nouvelles que rencontrent managers, politiques et responsables économiques et politiques.

## **1. Regard quantitatif sur le développement des emplois porteurs de précarité.**

Au regard de l'expérience des vingt dernières années, les indicateurs macroéconomiques ne témoignent pas d'un déclin de l'emploi à vie en Europe, d'une montée de l'insécurité et les modes de régulation des marchés du travail ne sont pas aussi profondément remis en cause que ne le laissent penser les enquêtes d'opinion<sup>12</sup>. Ainsi, malgré la perte d'influence syndicale, la plupart des pays européens ont-ils renforcé les systèmes de négociation et la France a considérablement développé le nombre d'accords de branches depuis 10 ans. Les enquêtes laissent apparaître pourtant la montée d'inquiétudes, et la perception de fragilités individuelles. En effet, si la dynamique de l'emploi a été particulièrement remarquable entre 1994 et 2007 avec la création en France de près de 2 millions d'emplois<sup>13</sup>, la montée relative en termes de stock des emplois temporaires, les statuts des emplois occupés et leurs corollaires, en termes de revenus et d'insertion durable dans le monde salarié, ont développé un sentiment d'incertitude.

### **1.1 Les emplois qualifiés d'atypiques**

Le nombre de salariés employés en contrat à durée déterminée et les effectifs de l'intérim ont augmenté de façon considérable (triplement entre 1980 et 2000 pour les contrats à durée déterminée CDD et quintuplement pour l'intérim). De même les contrats aidés et les stages ont-ils été développés. En 2001, ces emplois que l'on qualifie d'atypiques (!) concernent désormais 8% de la population active contre 4,5% à la fin des années 80<sup>14</sup>. Toutefois leur rôle relatif dans le mouvement des créations annuelles d'emplois est fortement lié à la conjoncture. Ainsi entre 1985 et 1994 les emplois atypiques représentent 95% des créations totales alors que ce ratio tombe à 46% entre 1994 et 2001.

La forte croissance des emplois atypiques exerce des conséquences lourdes. En effet, la signature d'un CDD ne fait pas disparaître pour celui qui le signe l'incertitude sur le moyen voire le court terme puisqu'au delà de l'avenir professionnel qui reste très incertain, les caractéristiques de ce contrat, lorsqu'il est à moins de trois ans ne permettent pas d'intégrer l'ancienneté, l'amélioration de la compétence du salarié. Bien plus elles ne répondent pas non plus aux exigences des propriétaires, des organismes de crédit..... Le salarié demeure donc dépendant de son entourage ou des organismes sociaux. L'une des caractéristiques des salariés sous contrats atypiques est donc l'insatisfaction que procure le poste occupé.

Si avec le sociologue S. Paugam<sup>15</sup>, on appelle précarité du travail, l'absence d'intérêt du travail et son corollaire sa non reconnaissance et sa faible rémunération, et précarité de l'emploi l'incertitude du maintien au poste de travail, il faut qualifier les emplois atypiques, sauf l'intérim, de source de précarité du travail. En revanche, l'intérim, à la différence des

---

<sup>12</sup> O.Passet, 2001, « Les nouvelles questions de l'emploi », cahiers français n°304

<sup>13</sup> Insee, enquête emploi, COE

<sup>14</sup> Enquête emploi Insee

<sup>15</sup> Serge Paugam : « La société démocratique face aux inégalités, les nouvelles inégalités entre salariés ». *Cahiers français* n°314, juin 2003, Documentation française.

autres emplois atypiques ne constitue pas un vivier important de futurs chômeurs. La précarité de l'intérim mérite donc d'être nuancée, ce que la volonté de certains d'y faire carrière confirme.

Le sentiment d'incertitude peut aussi naître chez les titulaires d'un CDI. Ce statut apporte une sécurité et une stabilité plus apparentes que réelles selon les secteurs. Ainsi entre les CDI du secteur public et ceux du secteur privé, les inégalités statutaires sont-elles fortes, et peuvent conduire des titulaires de « CDI privé » à vivre, lors des périodes de basse conjoncture, avec un sentiment de précarité de l'emploi et donc de vulnérabilité.

## 1.2 Emplois à bas salaires

Si le travail permet d'exprimer la dignité de l'homme, comme le rappelle, dans ce volume, l'analyse des encycliques « *Laborem exercens* » et « *Caritas in veritate* » effectuée par B. Quintard, il est aussi d'abord perçu comme le moyen de subvenir à ses besoins et à celui de ses proches. L'insuffisance du salaire pose donc la question de la vulnérabilité du travailleur face à la satisfaction de ceux-ci.

L'analyse de l'évolution des salaires dans les pays occidentaux et celle de la pauvreté des personnes et des ménages, fait apparaître le non recouvrement complet de la population recevant des bas salaires et celle vivant dans des ménages pauvres. Si cette observation présente en soi un caractère positif, elle montre aussi la complexité de la question de la pauvreté et de son développement liée dès lors à plusieurs paramètres (salaire, temps de travail, composition du ménage, nombre d'enfants ...). Comme plus d'une femme sur quatre occupe un emploi à bas salaires, alors que cette proportion ne touche que 6% des salariés masculins<sup>16</sup>, la composition du ménage (1 ou 2 actifs) se révèle déterminante quant à la fragilité des revenus et au risque de pauvreté<sup>17</sup>. L'augmentation du nombre des salariés à bas salaires vivant dans des ménages à bas revenus (de 20% en 1984, il passe à 26,9% en 94) fait apparaître une forte augmentation de ce que l'on appelle la « pauvreté laborieuse ».

Ce n'est pas le chômage qui explique cette pauvreté, mais l'insuffisance des revenus nés du travail. L'aggravation de cette situation transparaît nettement au fil des 30 dernières années. Elle est due, en France<sup>18</sup>, à de multiples facteurs qui se confortent les uns les autres :

- ré-augmentation de l'éventail des salaires (depuis le milieu des années 80),
- augmentation de la part des emplois à temps partiel. En 2007, 5,5% des personnes ayant un emploi sont en situation de sous emploi, puisqu'elles occupent un emploi à temps partiel et souhaiteraient travailler davantage<sup>19</sup>.
- envolée des revenus de la propriété (qui ont triplé entre 1988 et 2000), qui traduit une augmentation des loyers,
- évolution plus favorable des revenus du patrimoine comparés aux revenus salariaux (la performance d'un patrimoine de rapport entre 1985 et 1993 est de 59,4% en termes réels contre 0,7% pour le salaire ouvrier moyen).

Les augmentations régulières du SMIC depuis 20 ans, assorties de réduction de charges sociales ont sensiblement amélioré la situation des travailleurs à temps plein. Le SMIC représente actuellement 60% du salaire médian, soit un des niveaux les plus élevés au sein des

---

<sup>16</sup> Pierre Concialdi : « Bas salaires et travailleurs pauvres », *Cahiers français* n° 304, octobre 2001, Documentation française

<sup>17</sup> 54,4 % des 1 400 000 personnes accueillies en 2008 par le secours catholique sont des femmes...  
[http://www.secours-catholique.org/dossier\\_48.htm](http://www.secours-catholique.org/dossier_48.htm)

<sup>18</sup> Après les événements de 68 et les accords de Grenelle

<sup>19</sup> H. Thélot : « Aux frontières de l'emploi, du chômage et de l'inactivité », *Insee première*, 2008 (enquête emploi 2007)

pays de l'OCDE. Mais ces augmentations n'ont affecté que de façon marginale les travailleurs à temps partiel. Pour eux, le risque de la pauvreté vient aujourd'hui d'abord de l'insuffisance du temps de travail proposé<sup>20</sup>. Ainsi, un ménage disposant d'un smic à plein temps toute l'année, possède un revenu supérieur à celui du seuil de pauvreté (lorsqu'il est défini comme 50% du salaire médian). Il faut sans doute s'interroger sur l'intérêt social, voire économique, du développement des postes de travail à temps partiel qui ne permettent pas d'échapper à la spirale de la pauvreté.

Par ailleurs, les experts semblent d'accord pour considérer que les taxes et prestations sociales sont plus efficaces pour lutter contre la pauvreté, mais l'opacité du système français en la matière exerce des incitations contradictoires sur l'offre de travail de la part de ceux qui sont en sous-emploi et donc en situation de grande fragilité.

Les efforts effectués par les gouvernements successifs pour revaloriser les bas salaires et les politiques sociales entreprises n'ont pas réussi à réduire le niveau de pauvreté et les fragilités correspondantes au cours des 15 dernières années. Ils ont eu pour effet de déplacer les poches de pauvreté vers ceux qui n'ont pas accès au travail à plein temps (en particulier les femmes) et les jeunes de moins de 25 ans sans enfant à charge qui ont été exclus du RMI (statistiques en fin de document).

La baisse des coûts engendrée par le modèle fordien de production mis en place au début du 20<sup>e</sup> siècle avait permis un accès de plus en plus large à la consommation de biens industriels et par la même stimulé la production, et le niveau de vie. Elle trouve ses limites avec un épuisement des gains de productivité et l'élargissement des zones de production qui rendent concurrents les apporteurs de travail tant sur le plan international que national. Cette concurrence a plusieurs effets :

- elle pérennise l'existence de classes de travailleurs pauvres que l'on pensait faire disparaître avec l'industrialisation et le développement social
- elle fait craindre aux classes moyennes un déclassement social
- elle fait sauter les solidarités nées dans la construction des mouvements ouvriers du début du 20<sup>e</sup> siècle et renvoie le travailleur à une solitude et une responsabilité personnelle face à son intégration dans les collectifs de travail.

Mais l'affaiblissement du modèle fordien conduit aussi les économistes et les gestionnaires à renouveler le modèle productif, en insistant sur la nécessité de qualités nouvelles pour les structures de production, telles la mobilité, la réactivité par rapport aux évolutions du marché. Les actifs découvrent ainsi de nouvelles conditions de travail auxquelles les « trente glorieuses » ne les avaient pas préparés.

## **2. De la précarité à la souffrance au travail :**

L'incertitude quant au statut professionnel des personnes et celle relative aux conditions de vie des lendemains sont ainsi porteuses de souffrances individuelles. La crainte du déclassement, quelle que soit sa réalité<sup>21</sup>, fait naître des attitudes d'intolérance et plus généralement un repli sur soi et un isolement social<sup>22</sup> qui agit sur l'intégration de la personne dans sa vie professionnelle et personnelle.

---

<sup>20</sup> Rapport du Conseil d'analyse économique « Salaire minimum et bas revenus », 2008

<sup>21</sup> Les travaux statistiques disponibles (2004) montrent qu'en France les trajectoires générationnelles sont plus ascendantes que descendantes. C. Peugny, *Economie et statistiques* n° 410, 2007

<sup>22</sup> Marine Boisson et alii, « La mesure du déclassement », Centre d'Analyse Stratégique, juillet 2009.

Les mutations du système productif, à partir de 1970 et plus profondément encore à partir de 1990, vont se traduire par un remodelage des tâches, des postes de travail et des relations professionnelles qui se révèlent lourdes à supporter pour ceux qui doivent les vivre.

Ainsi, l'extériorisation des activités qui ne constituent pas le cœur de métier de l'entreprise fait naître le concept d' « entreprise étendue », ce qui signifie que les collectifs de travail sont éclatés entre plusieurs structures appartenant souvent à des entités juridiques différentes et éloignées les unes des autres. L'extériorisation suppose une mobilité des salariés dans des structures travaillant avec des pratiques et des cultures très différentes. Les effets négatifs en termes de troubles psychopathologiques sont désormais portés sur le devant de la scène, mais ont été longtemps négligés voire niés.

Parallèlement à ces réorganisations, l'introduction des technologies de la communication a conduit à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, certains contrôles et transferts d'information pouvant être opérés par l'ordinateur. Le travail en équipe, conçu dans les organisations fordiennes du début du 20<sup>e</sup> siècle, est remplacé par celui de groupes de travail doté d'un coordinateur sans pouvoir hiérarchique et dont la position personnelle est liée à l'efficacité du groupe. Ce type d'organisation place les plus fragiles dans des positions d'infériorité qui se révèlent souvent douloureuses, et ne favorise pas la construction d'un esprit d'équipe et de solidarité face à une hiérarchie auparavant aisément identifiable.

Enfin, avec la recherche de nouveaux gains de productivité, la généralisation de l'organisation de la production en flux tendus, c'est-à-dire reposant sur la minimisation des stocks de produits finis ou intermédiaires dans les activités industrielles ou de services, fait vivre les salariés sous la pression permanente de la file d'attente. Ceux qui croyaient échapper dans des postes de travail plus techniques ou des activités de service, à la prégnance des agents de maîtrise contrôlant la chaîne de production la voient réapparaître parce que « le flic est dans le flux », exprimant ainsi que le rythme de la production de biens ou de services est désormais dicté par l'urgence de la réponse à apporter au client dont les exigences peuvent être plus prégnantes que le regard du contremaître.

Il nous faut aussi insister sur les effets d'évolutions au demeurant positives, mais dont les effets sur l'organisation des postes de travail sont souvent sous-estimés. Les sociologues pointent ainsi ce qu'ils appellent les inégalités de genre et les inégalités ethniques.

-La féminisation de la vie professionnelle (rappelons qu'en 2008, en France, 77% des femmes de 25 à 49 ans sont actives) a enrichi les collectifs de travail de nombreuses femmes. Leur intégration ne s'opère pas sans heurt. Malgré une législation désormais vigilante, le machisme régnant dans de nombreuses structures peut aller jusqu'au harcèlement qui conduit au désespoir ou à la démission celles qui en sont l'objet. Il faut aussi mentionner la difficulté que rencontre une part importante de la population masculine à partager les tâches éducatives ou à négliger leur impact sur les femmes de cette tranche d'âge et les tensions qui en résultent dans le cadre de leur travail professionnel quotidien.

-La politique d'appel à l'immigration des années 60, le développement des migrations internationales, ont eux aussi enrichi les collectifs de travail d'une population métissée, voire originaire de continents lointains. Quels que soient les niveaux de responsabilité, les marques de racisme sont présentes, dans le quotidien de la vie professionnelle<sup>23</sup>, comme dans l'attribution de postes ou de tâches. Là encore, brimades et exclusions rendent douloureux le travail quotidien.

---

<sup>23</sup> Rappelons, de manière anecdotique, la remarque faite à Rama Yade, ministre des sports en 2009, que sa candidature aux élections serait plus « couleur locale » dans le département de Seine Saint Denis que dans les Yvelines....



Les nouveaux modèles de production génère donc des souffrances dont certaines se révèlent insupportables pour ceux des actifs qui n'arrivent pas à opérer leur intégration dans les structures auxquelles ils ont accès<sup>24</sup>.

Le sociologue S.Paugam<sup>25</sup> définit 4 niveaux d'intégration dans l'univers professionnel. Cette typologie permet d'expliquer les différences relevées dans la structuration personnelle de l'individu.

- L'intégration « assurée » dans laquelle se retrouvent ceux qui éprouvent de la satisfaction au travail et bénéficient de la stabilité de l'emploi permet à l'individu de réaliser ses aspirations, l'ouvre sur la vie collective de l'entreprise et favorise ses relations familiales et de couple.

- L'intégration « incertaine » fait naître chez ceux qui, bien que satisfaits de leur travail, ne disposent pas d'une sécurité de l'emploi, des difficultés dans la construction de l'équilibre entre vie de famille et vie professionnelle et les incite à une certaine distanciation /à l'action collective.

- L'intégration « laborieuse » caractérise ceux qui disposent d'une stabilité de l'emploi mais ressentent une insatisfaction au travail entre autre liée à sa non reconnaissance. Se sentant inutiles, ils se socialisent dans l'univers de la contestation.

- Enfin ceux qui ne disposent ni d'une stabilité de l'emploi, ni d'une satisfaction au travail, ne sont intégrés que par les droits sociaux qu'ils acquièrent. L'intégration est alors nommée « disqualifiante ». Ces personnes se replient très souvent sur elles- mêmes, ce qui affecte la qualité de leur vie personnelle et familiale.

Cette classification fait apparaître les liens forts entre vie professionnelle et vie personnelle et donc les fragilités nées de l'adaptation des hommes à leur emploi et des structures du salariat. Une évaluation quantitative conduit à estimer le nombre relatif des salariés dans les 3 types d'intégration les moins favorables à 20% pour l'intégration disqualifiante, 18% pour l'intégration incertaine et 20% pour l'intégration laborieuse. L'intégration assurée ne concerne donc que 42% de la population active.

Cette classification conduit à insister sur le regard porté par « la société » sur l'emploi occupé qui peut conduire à une disqualification sociale dans une économie dans laquelle le rapport au travail s'individualise. On parlera « d'homo sociologicus » à côté de la dimension economicus » des économistes classiques ou au concept « d'homo faber » chère à Bergson. Cette disqualification sociale ou sa crainte développe une fragilité de l'individu qui se répercute sur la maîtrise de sa vie et peut entretenir une dégradation de l'intégration.

Cet enchaînement entre précarité, souffrance au travail et difficultés d'intégration dans la vie personnelle ressort comme un échec des évolutions apportées au modèle économique occidental de l'après-guerre et de ses modifications récentes. Les travaux sociologiques récents montrent que de nouvelles formes de différenciation sont apparues, créant de nouveaux clivages<sup>26</sup>, comme si l'appropriation des nouvelles technologies, les caractères différents des nouveaux entrants sur le marché du travail n'étaient que des fardeaux pour les

---

<sup>24</sup> Comme le montre le petit mot laissé par une employée du Pole Emploi, attendant à ses jours, après la restructuration de l'Assedic et de l'ANPE.

<sup>25</sup> Serge Paugam : « La société démocratique face aux inégalités, les nouvelles inégalités entre salariés ». *Cahiers français* n°314, juin 2003.

<sup>26</sup> S.Paugam, 2009, *La disqualification sociale*, Paris PUF

managers des années 2000 et non des ressources comme le laissent entendre Centesimus annus (28) et Caritas in veritate (35)<sup>27</sup>.

### 3. Quelles voies pour un travail chemin d'humanisation ?

Le premier choc pétrolier permet de dater le passage d'une économie de la standardisation à une économie de la réactivité conçue pour répondre le plus rapidement et précisément possible aux évolutions et aux attentes de la demande dans un contexte d'intensification concurrentielle. Rapidement les méthodes de flexibilité statique que sont le recours aux stocks, à la sous-traitance de capacité et les heures supplémentaires ne suffisent plus pour permettre l'adaptation de l'offre à la demande. La recherche d'une flexibilité dynamique conduit à agir en externe sur la qualité de l'offre via la construction de réseau, de partenariats. Elle incite aussi à trouver des solutions internes via la modulation du temps de travail, ou le développement de la polyvalence des salariés. Le travail est en effet la ressource productive qui permet les souplesses les plus immédiates et souvent les moins coûteuses. (je me rends compte qu'avec la diminution du nombre des prêtres en France... les diocèses ont su mettre en pratique cette souplesse et cette polyvalence des clercs comme de certains laïcs !)

Ces orientations suggérées par les travaux de l'école socio-technique correspondaient bien aux besoins de renouvellement du modèle taylorien, et aux attentes exprimées des nouvelles générations de salariés des années 60 et 70. Mais, mondialisation et concurrence font apparaître sans cesse de nouvelles exigences qui supposent une rapidité d'innovation, une réduction des délais de réaction qui exercent des pressions sans cesse accrues sur l'organisation du travail ... L'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC) à partir de 1980 et plus fortement encore avec l'arrivée de l'Internet en 1994 ouvrent la voie à des reconfigurations techniques et stratégiques qui bouleversent la relation de l'homme à son poste de travail. Managers, responsables des ressources humaines, juristes et politiques sont interpellés par ces transformations. Leurs réponses sont multiples et ambiguës.

#### 3.1 Vers une logique de compétences et d'autonomisation

Avec le modèle fordien, les qualités humaines ne sont définies que comme celles requises pour l'accomplissement des tâches prescrites à chaque type de poste de travail, elles ne sont pas identifiées en elles-mêmes et peuvent être donc largement sous-utilisées avec les conséquences négatives que ceci peut avoir sur la personne au travail. La logique de compétences consiste à qualifier directement les individus du point de vue des qualités professionnelles qu'ils ont acquises et mobilisent en situation de travail. Celui que l'on appelle désormais le « sujet agissant » dispose d'un savoir faire, d'un savoir d'action et même d'une combinatoire de savoirs différents. La prise en compte de ce concept dans les formes de management montre l'importance attribuée à la prise d'initiatives et à la responsabilité que l'individu exerce dans ses situations de travail.

Parallèlement le développement des TIC conduit à une augmentation de l'autonomie du salarié. Relié via le réseau interne aux bases de données internes, aux recueils d'expérience constitués au fil du temps, aux autres salariés par le courriel, le « sujet agissant » n'a plus besoin d'un référent humain permanent, d'un agent de maîtrise... Si la formation qui lui a été apportée est suffisante, le salarié découvre une certaine liberté qui apporte de façon

---

<sup>27</sup> « Les pauvres ne sont pas à considérer comme un « fardeau », mais au contraire comme une ressource, même du point de vue strictement économique ». Benoit XVI place dans son texte (35), une référence sous le mot fardeau à Centesimus annus (28).

concomitante, un sentiment de satisfaction pour ceux qui trouvent là un moyen de valorisation personnelle.

En abandonnant le modèle fordien et le travail posté pour une organisation de production de services ou de produits dans laquelle la réactivité du sujet face aux impondérables de la production ou au besoin de réactivité face à un client aux réactions parfois imprévisibles, il devenait nécessaire de changer de référentiel. Dans de nombreuses structures, l'autonomie s'impose comme une norme d'action. La logique de compétences s'est imposée élargissant la sphère d'autonomie des salariés, ce qui séduit certains d'entre eux, car si le travail est devenu plus dur, il est plus intéressant.

### 3.2 Une évolution du droit parallèle

La France a été longtemps marquée par une culture de conflit en matière de relations sociales. Le code du travail et les conventions collectives restent jusqu'en 1968, les principaux documents de référence quelles que soient les caractéristiques des entreprises. A partir de 1970, les choses changent dans toute l'Europe. Ce mouvement atteint la France en 1982. Sous l'impulsion des lois Auroux, un dispositif est mis en place obligeant les partenaires sociaux à discuter chaque année salaires et temps de travail. En 1996 (loi de Robien), la négociation locale, au niveau des firmes n'est plus seulement possible, elle est fortement encouragée, mais avec un droit d'opposition qui permet aux syndicats majoritaires d'aller à l'encontre d'un accord conclu avec des syndicats minoritaires, pour éviter des dérives<sup>28</sup>. En 2004 la loi Fillon sur la formation professionnelle et le dialogue social rend possible la négociation avec les seuls délégués du personnel (en l'absence de syndicats). Ces différents textes généraux vont permettre la signature de multiples accords d'entreprise.

### 3.3 Mais des risques permanents de dérapage

Plus de responsabilité et d'initiative des salariés signifie aussi une plus forte implication dans l'entreprise, accroissement de la charge mentale et perception d'une plus grande pénibilité en particulier pour tous ceux qui craignent de ne pas être à la hauteur de la tâche et de ce fait de se voir sanctionnés.

De même le développement des technologies ne s'est pas traduit par une véritable réflexion sur les modalités de leur appropriation par les utilisateurs<sup>29</sup>. Dès lors le sentiment de liberté est aussi synonyme de plus de solitude et peut donc faire basculer les individus d'une forme d'intégration dans l'autre.

Cette ambiguïté des conséquences conduit à s'interroger sur la capacité des organisations à mettre en place des formes de contrôle encourageantes et faire éclore des capacités de managers chez tous ceux qui encadrent de façon plus ou moins proche les salariés qui travaillent en autonomie.

En effet, l'abandon des contrôles disciplinaires élaborés dans le modèle fordien et son remplacement par un contrôle objectifs/ résultats, appelé « contrôle d'engagement » soulève plusieurs problèmes<sup>30</sup> :

- les objectifs de performance peuvent être présentés sans explication stratégique ou à ce point élevés qu'ils sapent la volonté d'engagement du salarié.

---

<sup>28</sup> pour plus de détails, La gestion des ressources humaines, Cahiers français 2006 n° 333

<sup>29</sup> 2008, MC Monnoyer et M.Boutary, « Constats et hypothèses pour mieux comprendre l'appropriation des TIC en PME » in *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC*, sous la direction de Benedetto-Meyer M et Chevallet R, p 98-128 éditions ANACT

<sup>30</sup> P.Zarifian , 2004, *Le modèle de la compétence*, Paris, éditions Liaisons

- l'évaluation de performance est confondue avec l'évaluation de compétences au cours d'un seul et même entretien annuel. Or, la performance dépend en partie des moyens donnés au salarié et non de ses seules compétences.

Ces dérives cachent une insuffisance de l'attention apportée aux conséquences sur les hommes des nouvelles formes d'organisation du travail, et à l'accompagnement des cadres en charge du contrôle.

## Conclusion

En 1950, après 100 ans d'industrialisation en Occident, G. Friedmann<sup>31</sup> présentait le travail comme un geste de conquête. L'homme exprime par son travail toute sa capacité à se rendre maître et possesseur de la nature, et par là il structure la personnalité du travailleur. Mais la problématique de la qualité de l'emploi après les déceptions de l'après « trente glorieuses » ne va fortement émerger dans le débat public qu'à la fin des années 90, porté par la dynamique européenne et le concept de « travail décent » qu'affichait le Bureau International du Travail. Elle est reprise en décembre 2001 par les instances européennes au Sommet de Laeken.

Aujourd'hui, dans un contexte marqué par le développement des précarités et la crise économique et financière, il est sans doute nécessaire de se rappeler avec les textes de la doctrine sociale de l'Eglise que la relation est un élément essentiel de l'unité du genre humain<sup>32</sup>. Qu'il s'agisse de la définition des postes de travail ou des formes de contrôle, c'est de la nature des relations qui vont rapprocher le travailleur de ses pairs ou de ses supérieurs, que dépend la qualité de son intégration ou le décodage des dérapages potentiels. Ceux des salariés qui croyaient que leur formation, leurs compétences, leurs responsabilités leur donneraient la force d'affronter les aléas de la vie économique découvrent la solitude de la prise de décision, l'angoisse de l'échec dans les situations de concurrence. C'est ce que peuvent rappeler les managers lorsqu'ils exercent de fait leur fonction de cadres<sup>33</sup> et les entreprises lorsqu'elles n'abandonnent pas leurs réflexions « éthiques » et les états lorsqu'ils exercent leur rôle de régulateur via la législation du travail.

Enfin, parce qu'il favorise la prise de conscience des difficultés vécues par certains, et la création de liens, la mise en œuvre du principe de subsidiarité, expression de l'inaliénable liberté humaine selon les termes de Benoît XVI<sup>34</sup>, dans l'organisation du contrôle du travail nous semble être facteur de solidarité entre les différents niveaux de responsabilité et source d'une réflexion régulière sur l'exercice des responsabilités de chacun.

---

## Annexes

### Pyramide de Maslow, 1940<sup>i</sup>

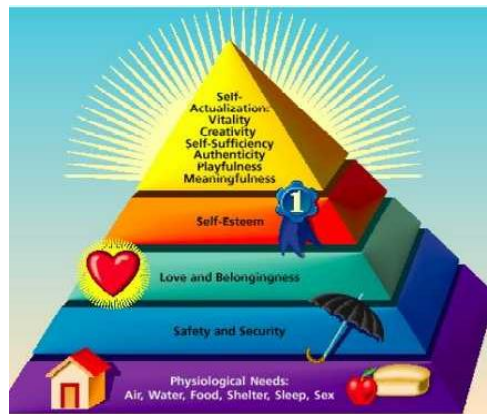
---

<sup>31</sup> G.Friedmann, 1950, *Où va le travail humain ?* Gallimard

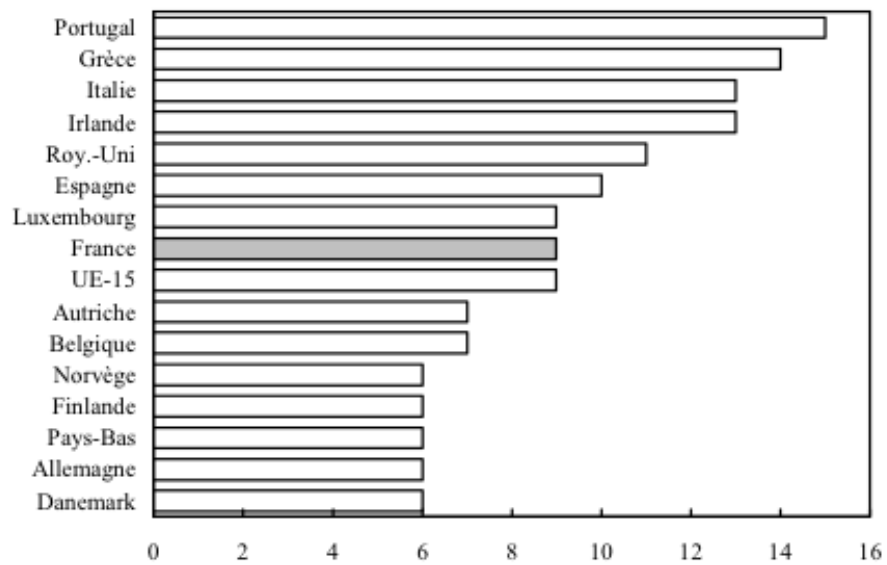
<sup>32</sup> Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 55

<sup>33</sup> Un mail adressé à ses cadres par un responsable bancaire au plus fort de la crise financière (10/10/2008) a profondément interpellé certains lecteurs « augmenter la fréquence des rencontres avec vos équipes, écoutez les, soyez là pour elles, prenez soin de vous même, vous aurez besoin d'être en bonne santé pour soutenir les autres » cité par G.Giraud *Problèmes économiques* n° 2974, p 28.

<sup>34</sup> Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 57



Persistance du risque de pauvreté dans l'union européenne,



Données OCDE, année 2000 pour la France, 2001 pour les autres pays in rapport du Conseil d'analyse économique 2008 sur le salaire minimum

