



HAL
open science

Les rapports au travail dans la fabrique de l'homme nouveau

Jean-Pierre Durand

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Durand. Les rapports au travail dans la fabrique de l'homme nouveau. Les transformations contemporaines du rapport au travail, 2020. hal-03807061

HAL Id: hal-03807061

<https://hal.science/hal-03807061>

Submitted on 8 Oct 2022

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.

Les rapports au travail dans la fabrique de l'homme nouveau

Jean-Pierre Durand

Jean-Pierre Durand est Professeur émérite de Sociologie à l'Université d'Évry Paris-Saclay où il a fondé le *Centre Pierre Naville* (cpn.univ-evry.fr). Il est l'auteur de plusieurs ouvrages de sociologie générale (dont *Sociologie contemporaine*, Vigot, 2006) et *La Sociologie de Marx*, La Découverte, 2018). Il a fondé en 2012 et dirige la *Nouvelle Revue du Travail* devenue en quelques années une des revues de référence (<https://journals.openedition.org/nrt/>) En sociologie du travail il a notamment publié : *La chaîne invisible. Du flux tendu à la servitude volontaire* (Le Seuil, 2004) et *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire ?* (Le Bord de l'Eau, 2017). Il a co-édité avec Paul Stewart, *The Palgrave Handbook of the Sociology of Work in Europe* (2018).

Résumé

La révolution douce que fut la généralisation du *lean management* a transformé le rapport au travail des hommes et des femmes en accroissant les rythmes de travail et la charge mentale des salariés. Ce chapitre montre comment les contenus du travail sont affectés et comment la réorganisation de la production et du travail créent les conditions d'une implication contrainte des salariés : le travail est plus dur mais plus intéressant grâce à une batterie d'outils socio-techniques qui intellectualisent partiellement le travail.

La disjonction entre les nouvelles impositions de métarègles et le discours managérial lénifiant sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés déstabilise les salariés qui apparaissent les plus forts (les « chênes ») lorsqu'ils rencontrent le premier grain de sable jusqu'à ce qu'ils connaissent des troubles sociopsychiques. À l'inverse, les « roseaux », au socle narcissique plus solide se construisent clivés en acceptant cette disjonction entre les attentes et leurs insatisfaction. Telle est la fabrique de l'homme nouveau qui a substitué ce clivage psychique à la discipline fordienne mise en évidence par Gramsci dans les années 1930.

Parler des rapports au travail exige un effort de réflexion sur le terme de rapports : dans ce chapitre, il s'agit essentiellement des rapports des sujets au travail ; j'utilise le concept de sujet car il me va mieux que celui d'individu, d'acteur ou d'agent. Il ouvre directement le débat sur les questions de subjectivité au travail et au-delà sur le concept d'assujettissement. Par ailleurs, le concept de rapports est ici assez vague pour que nous le distinguions de celui de rapports de production dans la tradition marxiste ou de rapport salarial pour l'École de la Régulation, ensemble de concepts plutôt macro-économiques. De mon côté j'ai défini celui de relation salariale dans un contexte de comparaisons internationales¹ : il s'agit d'une combinaison conceptuelle qui tient compte de

¹ Stewart Paul, Durand Jean-Pierre and Castillo J.-J., *Teamwork in Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion ?* London, MacMillan, 1998.

l'organisation du travail, des qualifications ou compétences, du système de rémunération et des relations hiérarchiques. À ne pas confondre avec les relations de travail ou au travail, s'agissant plutôt de relations horizontales quoique certains auteurs leur adjoignent les relations hiérarchiques. C'est dire que cette question des rapports et relations constituent à elle seule une thématique sociologique² !

Pour analyser les transformations du rapport au travail depuis une trentaine d'années, je vais exposer ici une partie de la thèse que j'ai développée dans mon dernier ouvrage³ : *La fabrique de l'homme nouveau : travailler, consommer et se taire ?*

Je pars de Gramsci puisqu'il s'agit d'homme nouveau. Chacun connaît l'homme nouveau fordien dans son fameux article (1934) « L'américanisme et le fordisme », homme discipliné à la fois au travail et dans la consommation, c'est-à-dire dans sa vie privée, grâce à des inspecteurs qui surveillaient les bars à femmes autour de l'usine de rivière Rouge à Détroit. Ne jamais omettre que ces inspecteurs étaient tous formés aux sciences humaines : ce qui ne manque pas de nous interroger sur les rapports entre sciences humaines et travail ou sciences humaines et entreprise.

La question devient : *par quoi, la discipline fordienne en tant que rapport du sujet au travail (à l'activité de travail) est-elle remplacée aujourd'hui dans le travail et dans la consommation ?*

Une révolution douce, la lean production

Pour en parler, je voudrais revenir sur une grande transformation, qui est celle de l'avènement de la *lean production*, en Occident, la construction de ce modèle productif et de ce concept, qu'on traduit souvent par « production frugale » (ce qui dit beaucoup de choses). Je reviens sur la *lean production* parce que pour moi, c'est un moment de rupture qui n'a pas été vu par les syndicats en France, ni par les travailleurs parce qu'il s'est fait en douceur – à la différence de l'Angleterre par exemple où l'on dispose de beaucoup d'ouvrages sur ce qu'ils appelaient alors la *Japanisation* de leur société.

Alors pourquoi la *lean production* ? Je dois le dire en deux mots : et en quoi c'est une rupture ? C'est une rupture après deux échecs de lutte des managers et des directions d'entreprise contre la crise du travail simple (conséquence du taylorisme et fordisme) qui sévit durant les années 1970.

Le premier échec est celui de l'enrichissement des tâches et du travail en groupe, enrichissement des tâches consécutif à la pénurie de main d'œuvre ouvrière dans les entreprises industrielles de Scandinavie et d'Allemagne. En enrichissant les tâches, en organisant le travail autrement, en responsabilisant les groupes de travail, les directions pensaient attirer des ouvriers, et surtout attirer des ouvrières. Mais à partir de la fin des années 1970 quand la récession arrive (fin des Trente Glorieuses), il n'y a plus besoin de se poser la question de la pénurie ouvrière. C'est ainsi que prend

² Cette question se trouve au cœur des traductions : en effet, nous avons la chance en français d'avoir deux mots, rapport et relation, ce qui permet de distinguer des objets macro et micro-meso. Les Anglo-saxon ont du mal ici. Alors les traductions du français à l'anglais sont excessivement difficiles, parce que le traducteur ne comprend pas la nuance entre rapports et relations et il faut établir des conventions comme par exemple considérer que *relationship* est le terme le plus proche de relation en français pour parler de relation salariale, par exemple.

³ Jean-Pierre Durand, *La fabrique de l'homme nouveau : travailler, consommer et se taire ?*, Lormont, Les Éditions du Bord de l'Eau, 2017. Traduit en anglais : *Creating the New Worker. Work, Consumption and Subordination*, Basingstoke (UK), Palgrave, 2018.

fin le travail en groupe en Scandinave et là où ils s'était propagé (Allemagne, industrie automobile française...). Le deuxième échec est celui que l'on pourrait appeler l'automatisation à outrance, qui était une illusion techniciste des années 1980, avec l'usine du futur, ou l'usine sans homme illustrée par l'usine Fanuc où des robots fabriquaient des robots, jour et nuit, sept jours sur sept. Les industriels sont revenus à quelque chose de plus sage, en se rendant compte qu'il fallait automatiser de manière limitée et contrôlée : en fin de compte, les ouvriers spécialisés et les travailleurs en général sont plus flexibles que les robots ou que toute automatisation. Cela ne va peut-être pas durer avec les promesses de l'intelligence artificielle, mais ici je ne parle pas du futur, seulement du passé récent.

La *lean production*, c'est-à-dire l'introduction d'un « nouveau système productif » en Occident, nous vient du Japon comme chacun sait. Pourquoi le Japon ? Tout simplement parce que, les Japonais, pour des raisons historiques qui seraient trop longues à développer ici, ont réussi à faire des profits sur la production en petites séries, ce que n'autorisait pas le fordisme. En ce sens il s'agit d'une véritable révolution. Pour nous, aujourd'hui, c'est du passé. Mais il faut quand même se souvenir que, dans les décennies 1980-90, la question cruciale suivante était posée aux Européens et aux Américains : comment faire des profits avec des petites séries ? Pourquoi fallait-il alors faire des petites séries après les Trente Glorieuses ? Parce qu'une certaine saturation des marchés des biens durables conduisit les offreurs d'automobiles, d'appareils ménagers, etc. à diversifier leurs modèles et à en changer le plus souvent possible. L'intensification de la variété des produits signifiait aussi qu'il fallait produire de plus en plus en petites séries. Comment faire des profits avec des petites séries ? L'Occident ne savait pas faire. Les Japonais avaient des solutions : le MIT et plus particulièrement l'équipe de Womack et al, ont publié ce fameux ouvrage *The Machine that Changed the World*⁴ que l'on pourrait traduire littéralement en français par « la machine qui a changé le monde ». Il s'agissait d'une analyse de l'organisation japonaise de la production et du travail dans l'industrie automobile qui débouchait sur des propositions à destination des Occidentaux.

Ici, je traite d'abord de l'industrie pour des raisons pédagogiques (la production est plus tangible donc plus visible) pour revenir sur les services parce que si c'est un peu plus complexe, c'est évidemment ici que sont les enjeux présents et à venir.

Pour résumer, la *lean production* repose sur le juste à temps, c'est-à-dire la fin des encours ou des stocks entre postes de travail, entre ateliers, ou bien entre sous-traitants et grandes entreprises. La raison officielle de supprimer ou au moins de réduire les encours est de faire tourner les stocks plus vite, donc de faire tourner le capital plus rapidement. De plus, dans l'atelier, l'encadrement et les ouvriers voient immédiatement les défauts parce qu'il n'y a pas de stock : on ne produit plus des centaines ou des milliers de pièces qu'il faut ensuite jeter ou refondre, parce qu'elles ont des défauts. Telles sont les origines généralement mises en avant. Mais en fait, pour le sociologue,

⁴ WOMACK James P., JONES Daniel T. and ROOS Jones, *The Machine that Changed the World*, New York Rawson Associates, 1990. Le titre est un jeu de mot : « the machine » désigne à la fois l'industrie automobile et un modèle productif alternatif, la *lean production*, cette dernière ayant comme l'automobile transformé les modes de vie et de travail. En français, il n'est pas inintéressant de savoir que le titre n'est plus conjugué au passé mais au futur pour devenir *Le système qui va changer le monde* (Dunod, 1992). Chacun perçoit ce souhait volontariste de mobiliser les entrepreneurs sur un nouveau modèle productif, sachant que l'ouvrage a été introduit par Raymond Lévy, alors PDG de Renault, entreprise phare dans l'espace national français.

toujours à la recherche de ce qui est masqué, il apparaît une autre raison qui explique pourquoi, la *lean production* est un modèle durable qui s'est généralisé : cette organisation de la production sans en cours, sans stock tampon, fait que chaque individu est tenu de produire dans les temps limités des produits de qualité, afin que l'aval de sa production ne s'arrête pas et que ne nouveaux stocks ne s'amoncellent pas en amont. Autrement dit, l'obligation de produire n'est plus entre les mains d'un chef d'équipe, *mais est inscrite dans le flux sans stock* que je dénomme *flux tendu*. D'une certaine manière, le flux tendu répond à l'incomplétude du contrat de travail et de la relation salariale qui, si elle organise la subordination salariale, ne dit rien sur la manière dont l'employeur met au travail le salarié. N'oublions pas que, dans le souci de réduire les coûts, le nombre d'ouvriers sera ajusté au mieux afin que tous sois occupés au maximum de leurs possibilités. Ainsi, le flux tendu à main d'œuvre réduite va permettre aussi de raccourcir la ligne hiérarchique puisqu'à travers cette *naturalisation des contraintes* (« le flic est dans le flux » dit-on), le premier niveau d'encadrement n'est plus nécessaire. Telle est la grande révolution de la *lean production* qui est, comme toutes les grandes révolutions organisationnelles efficaces et durables, invisible.

Une autre constat doit être fait : celui de la fragilisation du système productif puisque tout arrêt d'un segment pénalise l'ensemble. Ce qu'avaient bien remarqué les agents de maîtrise voire les chefs d'ateliers lors de la mise en œuvre en France de la *lean production* : ils déclaraient le nouveau système voué à l'échec car trop fragile et susceptible d'empêcher la production de sortir, donc de conduire à des pertes plutôt qu'à des profits. Mais les directions d'entreprise et leurs conseillers en organisation ont bien vu tout l'intérêt qu'ils pouvaient retirer de cette fragilisation en termes de mobilisation des salariés. À condition bien sûr de créer les conditions techniques et organisationnelles pour que les arrêts intempestifs des lignes de fabrications soient réduits drastiquement. Telle est la raison d'être de ce j'appelle les *outils socio-productifs*, eux aussi importés du Japon car relevant intrinsèquement de la *lean production*. Ce sont ces fameux outils que tout le monde connaît : la qualité totale (TQM), la maintenance préventive (TPM), le changement rapide d'outils (*Single Minute Exchange Die*), le *Kaizen* (amélioration continue, en japonais), etc. Il s'agit d'abord d'outils techniques efficaces conçus pour éviter tout arrêt local (sur un poste de travail ou sur un segment de production) qui entraîne des pertes de production puisque c'est tout le système machinique qui s'arrête. Mais si on en fait une analyse en termes sociologiques, il apparaît rapidement qu'il y a une dimension intégrative et idéologique dans ces outils (c'est pour cela que je les appelle outils *socio-productifs*) au sens où, avec ces derniers, revient une thèse déjà aperçue à propos de l'enrichissement des tâches, qui est celle du *management participatif*. En effet, ces outils associent de nombreuses réunions pour résoudre des problèmes techniques et quelquefois organisationnels avant de planifier la mise en œuvre des solutions. Ces réunions rassemblent des ingénieurs, des techniciens, des ouvriers et des membres de la ligne hiérarchique. Ce qui est d'autant plus intéressant que c'est la première fois dans l'histoire, au moins en Occident, que les ingénieurs en blouse blanche participent à des réunions avec des ouvriers en bleu de travail. C'est une révolution idéologique, politique, qui a toute son importance. Ce qui veut dire aussi que, à travers ces réunions, à travers tout ce mécanisme participatif, le management redonne du sens au travail. Il faut donc avoir une vision tout à fait dialectique de la *lean production*, car s'y mêlent des conditions de travail plus dures, non pas en termes de charge physique (comme hier), mais en termes de rythme de travail, en termes de cadence et, qu'en même temps, les salariés d'exécution peuvent y découvrir un intérêt plus grand pour leur travail. Les Anglo-saxons disent « *harder and smarter* ». La langue française n'a pas de formule aussi imagée pour désigner cette situation : j'en ai donc inventé une,

celle d'*implication contrainte*, qui est un peu plus compliquée et plus abstraite puisqu'il s'agit d'un oxymore. Ce concept d'*implication contrainte* signifie que la logique de la contrainte (la servitude dirait La Boétie) est inscrite dans le processus de production à travers le flux tendu, mais qu'en même temps, non seulement elle est acceptée (la dimension volontaire du concept de servitude volontaire) mais que les outils socio-productifs sont mobilisateurs⁵.

Enfin, la *lean production* combine deux autres inventions à savoir le travail en groupe et la désignation d'un *team leader*. Le travail en groupe consiste en la responsabilisation collective des salariés sur des objectifs⁶. Ce travail en groupe est très important, du point de vue de la sociologie du travail, parce qu'il est la source de la pression des pairs sur les pairs dans le groupe à travers la dimension dorénavant collective du travail. Ce qui est tout à fait nouveau, puisque hier, seul le chef imposait la discipline, alors qu'aujourd'hui, à partir d'objectifs définis complètement de façon hétéronome, ce sont les pairs qui vont faire pression sur ceux qui ne réussissent pas à respecter la norme locale⁷. C'est cette pression des pairs sur les pairs qui conduit à un certain nombre de situations de mal-être au travail (voir ci-dessous).

La seconde invention, celle du *team leader* est intraduisible en français, car il faut éviter le terme de chef qui ne correspond pas à la situation réelle puisque le *team leader* n'a pas de fonction hiérarchique : concrètement les entreprises évitent la plupart du temps la notion de chef et lui préfèrent les termes de moniteur, de coordinateur, etc. Le *team leader*, désigné par le management, a la responsabilité —avec son groupe— de la production en qualité et en quantité : il arrive avant les autres, s'assure que tout est en état de marche et part après les autres pour préparer l'arrivée de la nouvelle équipe ; il reçoit un bonus d'environ 5% pour cette fonction qui lui assure une sortie relative des pressions du flux tendu dans le travail et une éventuelle promotion ultérieure vers la ligne hiérarchique. Comme il n'a pas de pouvoir de commandement, il doit convaincre ses collègues de mieux travailler et de travailler plus. C'est ici un nouveau rapport au travail qui apparaît : persuader plutôt qu'imposer. La suppression du chef d'équipe et son remplacement par le moniteur ou le coordinateur —un pair qui n'est plus tout à fait un pair mais qui l'est quand même— rétablit la communication verticale qui était souvent mise à mal dans les rapports hiérarchiques traditionnels. Autant d'inventions qui permettent de faire accepter les nouvelles règles de production.

De l'extension du *lean management* au clivage psychique des sujets

⁵ On pourrait ajouter que s'associent à ces transformations de nouveaux enjeux (productifs) et des jeux sociaux dans le travail ou qui l'accompagnent et qui lui donnent sens ou *a minima* le rendent acceptable (voir mon ouvrage *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2012 [2004]).

⁶ On retrouve ici une ressemblance au moins formelle avec les expériences des années 1970 en Scandinavie, mais les logiques initiales sont totalement différentes et l'on peut regretter que des auteurs aient confondu les deux types d'organisation aux objectifs si distincts, sauf à vouloir entraîner volontairement la confusion à des fins idéologiques.

⁷ En effet, le groupe construit *de facto* des normes de travail, à la fois à partir des objectifs managériaux et à travers des *arrangements* locaux fondés sur les capacités de résistance aux objectifs imposés et selon des règles informelles de répartition des tâches à partir des aptitudes de chacun (voir nos deux ouvrages qui développent abondamment cette thèse qui converge avec celle de Michael Burawoy sur les règles locales d'organisation du travail (dont les jeux sociaux) pour rendre plus acceptables les rapports de production capitalistes.

La *lean production* ne s'est pas seulement généralisée dans tous les secteurs industriels : elle s'est muée en *lean management* pour entrer dans les services, y compris publics sous le terme de *New Public Management*. On peut multiplier les exemples de mise en œuvre du nouveau modèle dans les *hubs* aériens, dans les buffets des clubs de vacances, dans les hôpitaux, dans les fast-foods, dans le traitement de l'information dans les banques et les assurances (et plus encore sur les plateformes numériques aujourd'hui). Même le travail social ou le traitement des demandeurs d'emploi (Pôle Emploi en France) sont mis en ligne, au sens de ligne productive ou de chaînes industrielle : c'est le règne absolu du flux tendu (à main d'œuvre réduite). Le fast-food, est le modèle pédagogique que chacun peut en visiter tous les jours : c'est un système où il n'y a pas de stock entre la cuisine et le client : les cuisiniers produisent à la demande, sous la pression intense du flux tendu aux heures de repas.

Cette généralisation de la *lean production* conduit à observer en même temps les transformations des méthodes de management. Et plus particulièrement ce que signifie le concept d'implication contrainte : on y retrouve les termes de responsabilisation des salariés ou de développement de l'autonomie au travail. Ce sont les concepts essentiels qui font partie du discours managérial, et qu'il faut prendre au sérieux parce qu'il y a de fait, un vécu d'une certaine autonomie et de la responsabilisation au travail, comme nous l'avons vu précédemment. Mais, en même temps, le management crée des *métarègles* qui sont la combinaison des objectifs fixés et des moyens alloués (humains et matériels) pour les atteindre. Mais, parce que nous sommes en situation de main-d'œuvre réduite et de coûts réduits en permanence, les moyens ont tendance à stagner ou à diminuer face à des objectifs qui croissent, forgeant des *métarègles* de plus en plus pesantes. Ainsi l'analyse doit associer des *métarègles* contraignantes (telle est la définition basique de toute règle) avec une certaine autonomie (moins de travail prescrit immédiat) et plus de responsabilisation des salariés.

Si l'on revient à Gramsci, à propos de l'homme nouveau, que se passe-t-il aujourd'hui pour les salariés ou les travailleurs en général⁸ ? Il nous faut pointer du doigt la *disjonction* entre les attentes nées du discours (sur la responsabilisation ou l'autonomisation) et les commandements des *métarègles*. Cette disjonction apparaît entre des promesses et un nouveau cadre contraint. Ce que certains auteurs appellent « l'auto-organisation entravée », « l'autonomie entravée », voire « le travail empêché », pour décrire ces situations. Ces disjonctions entre attente et contrainte des *métarègles* font que les hommes et les femmes doivent se construire d'une certaine manière de façon clivée. C'est-à-dire, qu'ils doivent reconnaître qu'ils ne pourront jamais atteindre les objectifs tels qu'ils sont fixés (avec les moyens à disposition), mais en même temps qu'ils doivent vivre cette autonomie et cette responsabilisation quotidiennes. C'est ce que j'appelle « la construction clivée » psychique (on pourrait dire « faille » au sens de faille entre deux continents), pour faire face à la réalité de cette disjonction qu'il faut bien vivre au quotidien et qu'il faut bien accepter.

J'ai emprunté cette notion de clivage ou de faille à la psychanalyse à partir de discussions avec Francesca Biagi : je l'ai développée dans *La fabrique de l'homme nouveau* auquel je renvoie ici. Ce clivage construit psychiquement remplace la discipline au travail imposée par Ford et mise en

⁸ Autrement dit, au-delà des salariés, il faudrait traiter ici des auto-entrepreneurs (ou des autres formes « d'indépendance » tels que les travailleurs en *free lance*, par exemple), qui vivent sensiblement les mêmes situations de travail, avec des formes d'emploi bien plus dégradées (faiblesse de la couverture sociale en particulier, exclusion de la formation professionnelle...).

évidence par Gramsci : il s'agit d'une nouvelle forme de disciplinarisation, d'une autodiscipline dans laquelle c'est le sujet qui lui-même se construit clivé ou failli pour accepter la disjonction qu'il rencontre dans le travail.

Disjonction et clivage des sujets dans la consommation

Pour poursuivre avec Gramsci, il faut regarder ce qui se passe du côté de la consommation. Du côté de la consommation des biens durables, la satisfaction des consommateurs est à peu près entière (sauf si l'on prend en compte l'obsolescence programmée de ces biens...) : globalement l'achat d'une bicyclette, d'un four à micro-ondes ou d'une automobile comble les attentes, les machines remplissant approximativement les fonctions attendues. En revanche, si l'on s'intéresse au service, le résultat est différent. Pourquoi ? Tout simplement parce que, la rationalisation des services est bien plus compliquée et peut-être impossible dans l'absolu : elle ne pourra jamais atteindre le niveau de rationalisation qu'a connu l'industrie. Les ingénieurs et les cadres ont réussi la rationalisation des gestes dans l'industrie (dans certaines limites décrites ci-dessus à propos de l'automatisation à outrance...). En revanche, la rationalisation des services, et surtout des services à la personne, est extrêmement difficile. Face à cette difficulté, se présentent deux solutions. La première est de faire travailler les clients et les usagers ; la seconde solution est d'externaliser le travail vers de nouveaux emplois de tâcherons : l'impossible baisse des coûts par la rationalisation se résout par l'allongement du temps de travail de ces nouveaux travailleurs par exemple exploités par les plateformes numériques⁹. Mais ces deux solutions restent très incomplètes et très peu satisfaisantes dans l'ensemble.

Dans l'immédiat, ce que nous pouvons retenir est l'incapacité des offreurs de services à baisser leurs coûts de production, y compris en limitant la main-d'œuvre en *back office* voire en relation directe avec les consommateurs. Le résultat est une détérioration de la qualité des services. On peut prendre comme exemple la disjonction entre les promesses des plates-formes hôtelières ou des plates-formes touristiques et les réalités du terrain à l'arrivée. Plus généralement, tous les services de maintenance d'internet et de téléphonie, mais aussi des banques et des compagnies d'assurance, sont très onéreux ou très en-deçà des attentes des clients. Face à cette détérioration de la qualité des services, le client ou l'utilisateur doit se construire tout aussi clivé qu'il se construit dans le travail et au travail. Il y a ainsi une sorte d'homothétie entre la consommation et le travail. Chacun doit se construire clivé pour accepter la situation.

Ce double clivage (qui évidemment n'en fait qu'un psychiquement chez les sujets) pourrait nous conduire à parler d'impossibilité d'agir autrement qu'en se construisant clivé, en acceptant la disjonction extérieure. La question devient : tous sont exposés, mais tous ne sont pas touchés (selon un pastiche du vers de La Fontaine¹⁰). Donc il nous faut comprendre pourquoi certains sujets « craquent », alors que d'autres sujets « ne craquent pas » au travail, voire dans la consommation.

⁹ Voir par exemple le n° 13 de *La Nouvelle Revue du Travail* sur le « capitalisme de plateforme » (<https://journals.openedition.org/nrt/3734>) ou le n° 12 sur le *low cost* (<https://journals.openedition.org/nrt/3479>).

¹⁰ « Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés », thème repris par Marie Pezé, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, *Journal de la consultation « Souffrance et Travail » 1997-2008*, Editions Pearson, 2008. Ce fut aussi le titre d'un film réalisé par Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil (alterego films, Belgique), 80', 2005, Alterego films, Belgique.

Pourquoi certains ne « craquent » pas ?

A nouveau la psychanalyse peut nous aider à comprendre comment et pourquoi des sujets résistent, et d'autres craquent. La thèse que je résume emprunte à l'allégorie du chêne et du roseau. Certains sujets disposent d'un socle narcissique solide – c'est-à-dire qu'en fin de compte, ils ont été des enfants désirés, aimés, attendus et qu'ils ont eu une petite enfance heureuse, ce sont ceux que les psychanalystes désignent comme « roseaux ». En revanche, d'autres possèdent un socle narcissique bien plus fragile –des enfants non désirés, ou peu désirés, quelquefois mal aimés (sans qu'ils le sachent, bien sûr)— ce sont ceux que les psychanalystes nomment les « chênes ». Le chêne trouve dans l'entreprise, un cadre formel, un cadre rassurant. Et pour ce type de sujet, d'une certaine manière, l'entreprise devient sa raison d'être. C'est un refuge. Avec un moi fort, placé sous l'autorité, investi dans le travail le sujet est le salarié ou le travailleur en général, qui va être bien vu, qui va être promu, qui se dépense sans compter, qui fait des heures supplémentaires sans qu'on lui demande etc. Il ou elle est vraiment l'homme ou la femme qui travaille pour l'entreprise, ou pour l'administration, sans mesure. Mais dès qu'il rencontre un grain de sable, un désaveu, une critique, des objectifs non atteints, des remarques désobligeantes sur ses résultats, le chêne s'écroule, le chêne est brisé. Ce chêne, fort en apparence, est en fin de compte très fragile. Et c'est celui qui va connaître le mal-être au travail, le stress au travail, et toutes les difficultés et pathologies du travail. On entre ainsi dans la question de la santé au travail, sans quitter celle des rapports au travail. Le chêne va être la première victime de ce qui est généralement désigné comme « les risques psychosociaux¹¹ ».

A la différence des chênes, les roseaux ont un socle narcissique plus solide, une estime de soi, un amour de soi construit par la famille. Selon les psychanalystes, pour les roseaux, le travail est un « en plus ». C'est-à-dire qu'ils s'épanouissent au travail ou ailleurs qu'au travail. Mais le « en plus », signifie que le travail n'est pas une nécessité, qu'il n'est pas le lieu unique d'épanouissement. Ainsi le roseau, souple, peut accepter cette fameuse disjonction entre les attentes et les réalités, au travail ou dans l'espace domestique de consommation. C'est-à-dire que les roseaux restent en bonne forme, en bonne santé, en se construisant nécessairement clivés, pour faire face à la situation. Ils sont en mesure de maîtriser des difficultés au travail, car ils ne sont pas investis autant que les chênes, ou plus précisément, ils sont investis modérément puisque le sens de leur existence n'est pas seulement dans le travail, mais aussi dans la famille, dans la religion, dans l'amour de soi, dans le plaisir de la connaissance, dans la création. Ce sont des hommes ou des femmes, totalement différents des chênes.

Conclusion

¹¹ Ici, on devrait bannir ce concept de notre vocabulaire car il est totalement inadéquat : cette notion de « risques psychosociaux », euphémise le problème : quand des salariés sont détruits durablement ou se suicident, ils ont dépassé le stade du risque. Il s'agit au moins de troubles : il se trouve que l'on parle de troubles musculo-squelettiques, mais seulement de risques psychosociaux. Il faudra l'expliquer un jour, historiquement. Par ailleurs, le terme de « psychosociaux », signifie qu'il s'agit d'un phénomène d'abord psychique et accessoirement social. En fonction des analyses sociologiques ci-dessus, la taxinomie doit être inversée pour dire que c'est d'abord une question d'organisation de la production et du travail, et qu'ensuite, ça peut être effectivement une question psychique. Il devient urgent de remplacer le terme de *risques psychosociaux* par celui de *troubles sociopsychiques* –c'est évidemment une œuvre de longue haleine ! Mais elle est nécessaire. C'est une question de salubrité publique...

Il apparaît que dans ce clivage, l'homme nouveau est construit autour de ce que l'on pourrait désigner comme « un assujettissement à une impossibilité d'agir ». Et c'est peut-être la situation que l'on connaît depuis l'arrivée à maturité de la *lean production* et de sa généralisation : dire que nous vivons un assujettissement à une impossibilité d'agir, peut être qualifié de vision pessimiste, qui désignerait une situation irréversible. Il s'agirait d'un scénario « gris anthracite », malheureusement le plus vraisemblable, avec un capitalisme sans vergogne destructeur des conditions de la vie humaine sur notre planète. On peut lui opposer un scénario « rose enchanté », pour penser des solutions. Quoiqu'il s'avère qu'il nous faudrait sortir de l'aporie théorique qui empoisonne nos esprits : en effet, nous avons à penser, à comprendre, à revenir, à ré-analyser la convergence des structurations individuelles (dont nous venons de parler autour du clivage) avec les déterminants macro-socio-économiques, dont les métrarègles sont en fin de compte la déclinaison dans l'entreprise. Comment penser cette combinaison autrement que nous l'avons fait jusqu'à présent, en pensant soit l'un, soit l'autre ? On peut organiser le va-et-vient entre ces touts aujourd'hui disjoints ? Comment intégrer dans une pensée puissante, cette question du psychisme et de la singularité avec les structurations socio-économiques dont évidemment les puissances financières (dont il a été question tout à l'heure), qu'il ne faut jamais oublier, ni jamais négliger.

Une autre solution, peut-être tout aussi discutable, réside dans l'invention et la diffusion d'un nouveau *grand récit* historique. C'est peut-être ce qu'il nous manque parce qu'au fond l'histoire est faite de ces grands récits historiques qui mobilisent les hommes et les femmes, souvent de toutes les classes sociales en les faisant vivre ensemble. C'est ici une interprétation possible du « modèle culturel » proposé par Alain Touraine dans les années 1970¹², où il montrait comment dans des sociétés faites de tension et de conflits les acteurs partageaient des espoirs communs.

Est-ce aux intellectuels de produire un ou des nouveaux récits ? Qu'est-ce qu'un nouveau récit ? Comment cristallise-t-il les désirs dans une société (de classes) ? Comment fonctionne-t-il ? Ou bien doit-on condamner ces grands récits, aliénants, entamant l'autonomie et la créativité de chacun, puisque le récit nous dépasse tous. Mais un grand récit à inventer ne vaudrait-il pas mieux que les impasses dans lesquelles nous nous enfonçons ? Que ce soit avec les grandes questions écologiques, bien sûr, mais aussi dans le rapport au travail qui demeure structurant socialement et psychiquement, raison pour laquelle il faut aussi le sauver.

¹² Alain Touraine, *Production de la société*, Paris, Le Seuil, 1973 ou, du même auteur, *Pour la Sociologie*, Paris, Le Seuil, 1974.