



**HAL**  
open science

## Le paradoxe du travail

Jean-Pierre Durand

► **To cite this version:**

| Jean-Pierre Durand. Le paradoxe du travail. Revue Projet, 2006. hal-04175073

**HAL Id: hal-04175073**

**<https://hal.science/hal-04175073>**

Submitted on 7 Mar 2024

**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.

# Le paradoxe du travail

Jean-Pierre Durand\*

Revue *Projet*, mars 2006

**Le travail demeure structurant individuellement et socialement. Mais la parcellisation des tâches et le poids des logiques de rentabilité permettent-ils d'y investir un projet professionnel ?**

L'attitude de la grande majorité de la population en âge de travailler est des plus paradoxales vis-à-vis du travail et de l'emploi : ceux qui n'en ont pas le déplorent et ceux qui en ont un le trouvent mal adapté à leurs aspirations d'épanouissement personnel. Comment s'y retrouver ? Quelle valeur occupe le travail dans les sociétés à haut niveau de vie ? Comment se construisent les identités individuelles et collectives au travail aujourd'hui ? Comment situer le travail entre contraintes vécues et autonomie croissante ?

## 1 – Travail et morale

Malgré les ouvrages déclarant « la fin du travail » ou la fin de la centralité de la valeur travail, l'obtention d'un travail, ou plus précisément d'un emploi, reste la préoccupation première de tous ceux qui n'en n'ont pas encore ou qui en ont été privés. L'emploi, salarié ou indépendant<sup>1</sup>, fournit d'abord un revenu et c'est la première cause de son attachement pour tout un chacun. Mais au-delà du seul revenu, l'emploi – et le travail qui lui est attaché – donnent un statut social. L'emploi classe celui qui l'occupe, sur le plan des revenus mais aussi par rapport au secteur d'appartenance : s'agit-il d'un travail manuel ou intellectuel, fatigant ou facile, lié à la vieille industrie ou aux technologies nouvelles ? Il existe une hiérarchie sociale des emplois qui donne plus ou moins de prestige à leurs titulaires. On pourrait même ajouter que s'est construit un espace social imaginaire du travail dans lequel chacun situe son interlocuteur dès la première prise de contact. Espace imaginaire dont la règle affichée est celle de la mobilité professionnelle et surtout ascensionnelle, même si elle fonctionne aujourd'hui beaucoup moins bien qu'hier. Si autrefois on naissait dans un ordre avec l'assurance d'y rester, aujourd'hui nous naissons dans une classe ou un groupe social que chacun veut quitter pour la fraction ou le segment de classe supérieurs : cette ascension sociale

---

\* Jean-Pierre Durand est Professeur de sociologie et directeur du *Centre Pierre Naville*, Université d'Évry.

<sup>1</sup> Nous ne traiterons pas ici du travail domestique, toujours mal ou pas reconnu, que ce soit dans les tâches ménagères et d'éducation des enfants ou dans celles de bricolage et d'entretien de l'habitat, non pas parce qu'elles relèvent d'une autre problématique, mais parce qu'elles ne sont pas directement rémunérées.

n'est probable que dans et par l'emploi en respectant un certain nombre de règles : honnêteté vis-à-vis des pairs et de l'employeur (ou des clients pour le travailleur indépendant), efforts pour satisfaire leurs attentes, rigueur et droiture dans l'activité quotidienne, etc.

Ainsi, les règles sociales de fonctionnement de l'emploi et dans l'emploi qui place et qui classe relèvent de plus en plus du champ moral - on le verra mieux encore ci-dessous avec le modèle de la compétence qui évalue les comportements des salariés. Parce que le travail, et son corollaire l'emploi, situent socialement chacun d'entre nous, ils restent centraux dans nos sociétés. Non seulement ils désignent et dessinent le statut social, mais ils alimentent un imaginaire social de la mobilité ascensionnelle du bon travailleur. Cette dimension morale du travail nous autorise à soutenir que, dans nos sociétés sécularisées, le travail remplace dans une large mesure les religions, en proposant les normes sociales et les commandements qui rendent la vie collective possible - soit, dans un autre registre, l'ordre capitaliste de production. La morale du travail apparaît comme une morale laïque, très proche, dans les obligations sociales qu'elle crée, des commandements donnés à Moïse puisque le travail permet d'échapper aux fautes dont chacun doit se garder.

L'emploi reste l'objectif prioritaire des jeunes, y compris parmi ceux qui sont souvent stigmatisés. Dans une étude réalisée à l'université d'Évry, des étudiants en sociologie ont bien montré comment les jeunes urbains de plus de 25 ans plaçaient au faîte de leurs aspirations deux valeurs étroitement imbriquées : créer une famille et obtenir « un emploi intéressant et bien payé ». Nous sommes loin des constats d'anomie si rapidement établis ! Au contraire, l'emploi et le travail restent au cœur de leur objectif de réalisation d'eux-mêmes : l'emploi conduit au confort, au bien-être et au partage familial ; il autorise le respect d'autrui et de ses biens ; il construit l'identité de chacun par rapport aux autres ; il est le fondement de l'autonomie individuelle (dans le groupe social hors travail, comme dans l'activité de travail elle-même). Le travail apparaît donc doublement structurant : pour l'individu, qui affirme ses propres capacités d'exécution et de création vis-à-vis de lui-même et vis-à-vis d'autrui, et socialement, en classant les individus, c'est-à-dire en leur construisant des repères sociaux. Ce sont autant de raisons qui condamnent à jamais les responsables économiques et politiques de nos pays développés qui maintiennent des taux de chômage très élevés sans jamais s'inquiéter de ses effets durablement destructeurs<sup>2</sup>. J'ai montré ailleurs<sup>3</sup> que la réduction du temps de travail,

---

<sup>2</sup> Les chiffres ne reflètent plus du tout la réalité du chômage puisqu'ils excluent la plupart des Rmistes, les chômeurs dispensés de la recherche d'un emploi, ceux qui demandent plus un emploi à plein temps ou en CDI, etc. Le nombre réel de chômeurs atteint ainsi près de 5 millions en France. Aux Etats-Unis, où la croissance se maintient, les modes de calcul diminuent de moitié le chômage réel : certains quartiers des grandes villes connaissent des taux de 30 % de chômeurs.

<sup>3</sup> Dans *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui, du flux tendu à la servitude volontaire*, Le Seuil, 2004.

rapidement compensée par les gains de productivité, ne pouvait en aucun cas créer les millions d'emplois nécessaires. Autrement dit, en l'absence d'une croissance européenne d'au moins 3 à 4%, le courage politique consiste, pour maintenir un ordre social qui ne soit pas un ordre policier face à la délinquance des désœuvrés, à partager les emplois existants et les sommes considérables utilisées aujourd'hui pour maintenir les chômeurs à domicile. Ce partage des emplois et des revenus pose plusieurs questions techniques ; mais celles-ci ne sauraient masquer l'urgence de renouer avec un quasi-plein emploi, faute de quoi nous rendrions définitive la fameuse fracture sociale. Parce que le travail est au fondement de la morale de nos sociétés, le droit au travail inscrit dans la Constitution – ce fait juridique et social est à lui seul l'indicateur pertinent de l'importance du travail – doit redevenir réalité. Le retour au travail à travers le quasi-plein emploi est la condition de la mise en œuvre de cette morale.

En même temps, si l'emploi est nécessaire à cette recomposition morale, ou au moins à l'arrêt de la destruction des individus par un chômage durable, le travail n'apporte pas toutes les satisfactions placées dans l'espoir de trouver un emploi (sous-entendu à plein temps et stable).

### **Le travail n'est plus ce qu'il était**

Les transformations du travail par rapport à ce qu'il fut durant les trente Glorieuses tiennent à plusieurs causes, que ce soit l'allègement des charges physiques de travail par l'automatisation industrielle (contrebalancé parfois, faut-il le rappeler, par le développement des 2 x 8 ou des 3 x 8), l'accroissement des charges mentales, l'intellectualisation des tâches à travers le recours aux technologies de l'information, et plus généralement des exigences de plus en plus grandes d'entreprises en forte concurrence, avec des actionnaires aux appétits croissants.

Ces changements multidimensionnels du travail ont aussi modifié l'imaginaire : si le travail est tension entre réalisation de soi (« l'envie de faire »<sup>4</sup>) et conflits avec les autres (hiérarchie, pairs, clients, fournisseurs ...), il est probable que la prégnance des conflits et du mal-être induit l'emporte peu à peu sur les occasions de se réaliser dans le travail (sauf pour les créateurs et les intellectuels). Dire que « le travail est plus dur mais plus intéressant » comme concluent nombre de recherches en Grande Bretagne, en Allemagne ou en France, signifie d'abord que la porosité du temps de travail a beaucoup diminué, c'est-à-dire que les temps de pause, les moments où l'on « souffle » entre deux tâches ont largement disparu<sup>5</sup> à l'atelier comme au bureau, le passage aux 35 heures ayant aggravé la situation. Et quand les salariés décrivent leur travail comme plus

---

<sup>4</sup> Cf. P. Ughetto, « La rationalisation vue de l'activité de travail. Une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte », *Revue de l'IRES*, n° 44, 2004/1.

<sup>5</sup> Cf. Michel Gollac et Serge Volkoff, *Les conditions de travail*, Repères, La Découverte, 2000.

intéressant, ils signifient la plupart du temps que les tâches à assurer sont plus diversifiées qu'hier : les salariés traitent de plus en plus de problèmes périphériques à leur poste, comme la qualité du produit ou du service, le suivi des approvisionnements, etc. Mais cette variété ne saurait se confondre avec un approfondissement des connaissances qui leur permettrait d'influer sur les manières de produire, voire sur le produit ou le service lui-même. Au contraire.

En effet, les analyses fines du travail montrent non pas une recombinaison du travail mais la poursuite de la parcellisation des tâches, y compris intellectuelles. Dans la production des logiciels, dans la conception des automobiles, des avions ou des appareils ménagers, les techniciens et les ingénieurs qui travaillent « par projet » se voient confier une tranche minime du produit final, voire un élément partiel d'un sous-ensemble. Dans les services, la spécialisation des tâches s'accroît : à la banque, dans les assurances et la grande distribution, dans les *fast food*, sur les plateformes aériennes, dans les centres d'appels ou les hôpitaux, sur les plateformes logistiques où l'on prépare les commandes, etc., les salariés sont cantonnés à des activités répétitives accomplies en général sous contrainte de temps. Et ce d'autant que la recherche de bas coûts pousse à réduire sans cesse les effectifs.

Ainsi, dans les services comme dans l'industrie, s'appliquent les principes du juste-à-temps inventés par l'industrie automobile japonaise. Cette généralisation du flux tendu de la matière (dans l'industrie) et de l'information (dans les services) a conduit à une fragilisation acceptée pour ne pas dire volontaire des processus productifs ; car cette fragilité impose une mobilisation permanente des salariés, de leur corps comme de leur intelligence (c'est le côté attractif déjà décrit). D'où le concept paradoxal d'implication contrainte qui décrit cette nouvelle situation : exécutants, concepteurs, cadres, etc., sont obligés, s'ils veulent rester dans l'emploi, de répondre aux injonctions du flux tendu qui, parce qu'il est fragile et qu'eux-mêmes sont de moins en moins nombreux, mobilise chaque minute de leur présence. Certains se voient même contraints, grâce aux technologies nomades du téléphone mobile et de l'ordinateur portable, de travailler durant leurs trajets ou à leur domicile, y compris durant les fins de semaine.

### **La compétence remplace les qualifications**

Ce nouveau principe d'organisation du travail fait système avec le modèle de la compétence qui remplace peu à peu les qualifications d'hier. L'originalité de ce modèle préconisé par le Medef dès 1998<sup>6</sup> est qu'il inclut, au-delà de la rétribution des savoirs et des savoir-faire, l'évaluation des comportements individuels. Les stages comme les missions d'intérim ou les CDD (et maintenant les CNE, et bientôt les CPE) servent de

---

<sup>6</sup> Cf. CNPF, *Journées internationales de la Formation. Objectif compétences*, 1998.

périodes probatoires durant lesquelles l'encadrement s'assure que le candidat à l'emploi est assez loyal pour accepter les contraintes du flux tendu. Il en va de même pour l'avancement ou la promotion des salariés en CDI.

Certains auteurs voient dans l'entreprise – ou dans certaines administrations publiques régies par les mêmes principes – l'émergence d'un univers carcéral : effectivement, le resserrement des espaces d'autonomie signifie un accroissement du contrôle social sur le travail. Mais on ne saurait s'en tenir à cette vision univoque. Quoique difficile à vivre avec le renforcement du stress, défini comme « la perte du pouvoir d'agir face à la contrainte et particulièrement au manque de moyens », le travail demeure aussi un espace de liberté, quoique borné par les contraintes déjà décrites. C'est par exemple le lieu des simulations toujours possibles pour répondre aux injonctions managériales : l'évaluation individuelle conduit nombre de salariés à simuler le comportement attendu et l'entreprise se transforme en un théâtre d'ombres – car l'encadrement joue aussi ! – qui dilue les responsabilités des objectifs non atteints.

Dans beaucoup de situations de travail, l'observateur participant découvre les jeux sociaux entre exécutants, par exemple, où l'enjeu est le gain de capital symbolique : remonter une chaîne d'assemblage, finir avant les autres, obtenir le poste le plus tranquille, adresser par internet les meilleures blagues aux collègues, etc. Pour certains auteurs, il s'agit de compensations à un travail inacceptable ou encore de la mise en œuvre d'une stratégie défensive (C. Dejours) ; pour d'autres, il s'agit d'activités tolérées qui masquent la nature des rapports de production capitalistes (M. Burawoy). Pour nous, toutes ces activités et initiatives individuelles ou collectives, volées au temps sérieux, productif et rationalisé, ont d'abord pour fonction de rendre le travail acceptable : quel que soit son caractère aliénant – vu comme tel par l'observateur plutôt que par l'intéressé –, le travail est accepté parce qu'il construit l'identité individuelle.

Alors, la servitude volontaire qui caractérise l'activité de travail, salariée ou non mais le plus souvent salariée, est à la fois vécue et reconnue par l'individu, puis niée et déniée face à autrui, y compris auprès des plus proches. Cette tension entre ces deux imaginaires du travail, tous deux à la fois justes et erronés, peut aller jusqu'à dédoubler la personnalité du travailleur dont le malaise croissant lui fait perdre ses repères, d'abord au travail puis quelquefois dans sa vie familiale et affective. Voilà en quoi le travail est une épreuve. Épreuve d'autant plus difficile que les pressions du temps durant la période de travail – contraintes de l'exécution immédiate des tâches – font perdre sens au travail qui n'offre plus, pour certaines catégories de travailleurs, ni projet professionnel, ni occasion d'épanouissement individuel.

Tel est le paradoxe : le travail manque cruellement à celui qui recherche un emploi ou navigue à vue sur des postes précaires ; mais il ne donne plus la satisfaction attendue à

celui qui possède durablement un emploi, sauf dans les métiers et les positions intellectuelles et créatives. Tout se passe comme si l'entreprise, chaque jour un peu plus dominée par des logiques qui lui sont extérieures, ou le service public lui-même, à la remorque de logiques de rentabilité, n'étaient plus en mesure de proposer un projet identitaire. L'observateur éclairé peut entrevoir de nouvelles chances d'échapper à l'aliénation du travail dans la société capitaliste ; l'opportuniste constatera qu'hier seule référence et principal lieu d'expression de soi, le travail a perdu de sa superbe face à la multiplication des sollicitations sociales environnant le travailleur (médias, associations, tourisme, amélioration de l'habitat, vie culturelle, cocooning familial, etc.). Du même constat, l'optimiste conclura que ces sollicitations peuvent conduire à un désinvestissement au travail si celui-ci n'est plus assez attractif : les managers auront alors pour tâche historique de le transformer radicalement.

Jean-Pierre DURAND