



HAL
open science

**Management du travail et travail du management.
Contribution pour une sociologie des formes de
mobilisation et des modes d'usage de la force de travail**

Lionel Jacquot

► **To cite this version:**

Lionel Jacquot. Management du travail et travail du management. Contribution pour une sociologie des formes de mobilisation et des modes d'usage de la force de travail. Sciences de l'Homme et Société. Université d'Evry Val-D'Essonne, 2012. tel-04563205

HAL Id: tel-04563205

<https://hal.science/tel-04563205>

Submitted on 29 Apr 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.

MANAGEMENT DU TRAVAIL
ET
TRAVAIL DU MANAGEMENT

Contribution pour une sociologie
des formes de mobilisation
et des modes d'usage de la force
de travail

UNIVERSITÉ ÉVRY
VAL-D'ESSONNE
Mai 2012

Habilitation à
diriger des
recherches –
Synthèse

Lionel JACQUOT

Université D'EVRY-VAL-D'ESSONNE

Travaux présentés par Lionel JACQUOT
en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sociologie
Management du travail et travail du management
Contribution à une sociologie des formes de mobilisation et des modes
d'usage de la force de travail

TOME I : Synthèse

Mai 2012

SOMMAIRE

Avant-propos	5
Introduction	9
I. Le travail sous l’empire du capitalisme néolibéral : contribution dialectique à l’analyse du rapport salarial	17
A. Le travail salarié comme rapport d’ enrôlement	23
B. Travail, management du travail et travail du management	40
II. Rationalisation des organisations et régimes de mobilisation de la force de travail	77
A. « Modernisation » des entreprises et rationalisations du travail	83
B. Hégémonie managériale et rationalité néolibérale	129
III. L’appropriation face au pouvoir managérial : travail, temps et politique	175
A. Sociologie de la domination (au travail et par le travail)	181
B. Appropriations du travail et travail d’appropriation	207
Conclusion	229
Bibliographie	239
Index nominé	253
Table des matières	261
Annexes	

AVANT-PROPOS

Selon l'article 1^{er} de l'arrêté du 23 novembre 1988, l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) sanctionne la reconnaissance d'une démarche originale et la maîtrise d'une stratégie « autonome » de recherche scientifique dans sa discipline ainsi que la capacité à encadrer de jeunes chercheurs. Je pourrais me contenter de ces objectifs formels pour motiver ma décision de présenter une HDR en Sociologie.

Depuis mon engagement dans un doctorat de sociologie en 1993 et son obtention en 1998, mes activités de recherche, au sein du Laboratoire de Sociologie du Travail et de l'Environnement Social (Lastes)¹ puis à partir de 2000, au sein du Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi (Grée-Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales) que j'ai dirigé pendant trois années (2007-2009), se sont diversifiées tout en restant fortement ancrées dans le champ de la sociologie du travail et s'articulant autour du thème des mutations concomitantes de l'organisation et du « management » du travail.

La participation à différentes recherches contractuelles dont j'ai assuré pour certaines la responsabilité scientifique, les nombreux mémoires de maîtrise, puis de master 1^{ère} et 2^{ème} année que j'ai dirigés surtout depuis 2001 – date de mon recrutement comme Maître de conférences en Sociologie à l'UFR Administration Économique et Sociale de l'Université Nancy 2 – et plus récemment le co-encadrement de deux thèses en sociologie, ont été autant d'expériences riches et formatrices prolongeant et perfectionnant en quelque sorte ma socialisation à la recherche et me préparant à l'encadrement de jeunes chercheurs.

Mais au-delà de la reconnaissance formelle de ces évolutions normales dans la carrière d'un enseignant-chercheur, l'HDR est aussi l'occasion de se soumettre à l'exercice de la réflexivité chère à Pierre Bourdieu qu'il

¹ Le Lastes est devenu en 2007 le Lasures (laboratoire de sociologie urbaine et de l'environnement social) et a intégré le 2L2S (laboratoire lorrain de sciences sociales) en janvier 2009.

considérerait comme l'un des préalables nécessaires à la recherche scientifique ; elle est un moment plus ou moins affirmé d'auto-analyse où on s'attache à comprendre successivement sa position dans l'espace social, sa position dans le champ et sa position dans l'univers scolastique².

Le dossier de travaux que je livre à la confrontation critique de mes pairs pour l'obtention de l'HDR a été précédé de ce travail d'« auto-analyse » qui, avec les instruments de la sociologie, donne à voir les conditions de production de mon travail sociologique et à comprendre le point de vue qui est le mien dans l'espace des positions possibles. La rédaction de l'HDR m'a conduit à prendre du recul pour considérer l'ensemble de mes travaux et les catégories de pensée mobilisées, pour les mettre en perspective, pour dégager le fil d'Ariane qui leur donne une unité et qui me permet d'identifier les perspectives de recherche que je souhaite engager. Cet aboutissement a nécessité d'abord de comprendre la discipline, le champ avec lequel et contre lequel je me suis fait pour continuer à paraphraser Pierre Bourdieu. J'y reviendrai dans ce texte puisqu'il est aussi un dialogue avec la discipline. Mais en amont, puisque le sociologue du travail que je suis devenu ne s'étant pas fait tout seul, permettez-moi de remercier tous ceux qui m'ont accompagné, d'une manière ou d'une autre, sur « les sentiers escarpés de la science » si difficiles à gravir.

En acceptant de diriger mes travaux de recherche, Jean-Pierre Durand a été mon dernier guide. Je lui exprime toute ma gratitude pour la confiance qu'il m'a témoignée.

Je tiens également à remercier Valérie Boussard – Professeure de sociologie à l'Université Paris Ouest Nanterre-La défense, Pierre Desmarez – Professeur de sociologie à l'Université Libre de Bruxelles, José Rose – Professeur de sociologie à l'Université de Provence et Anne Salmon – Professeure de sociologie à l'Université Lorraine qui ont accepté d'examiner mes travaux.

² Voir Bourdieu P., 2004, *Esquisse pour une auto-analyse*, Paris, Raisons d'agir ; Bourdieu P., 2001, *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir.

Malgré les troubles et les difficultés de la vie universitaire, le Grée-2L2S m'a offert les conditions pratiques et intellectuelles nécessaires pour poursuivre mon parcours de recherche et mener à bien les travaux qui l'alimentaient. Cette HDR n'aurait sans doute pas abouti sans l'appui de cette équipe et de ses membres qui ont su – contre vents et marées – maintenir un collectif de travail et continuer à faire de l'activité scientifique une aventure collective. Qu'ils en soient remerciés !

Je ne saurais oublier dans ces remerciements mes collègues de l'Institut Supérieur de l'Administration et du Management avec une pensée particulière pour ceux avec qui j'ai partagé une partie de l'histoire chaleureuse de l'UFR AES.

Et *last but not least*, merci à Sophie Bourrel et Joseph Romano pour leur lecture vigilante du manuscrit et leur soutien indéfectible, merci de leur amitié.

Parce que l'« on n'est sociologue qu'à temps plein »³, cette modeste contribution sociologique est aussi celle la femme qui partage ma vie depuis plus de 25 ans... et je n'oublie pas mes deux merveilleuses filles !

Pour Valérie, Mélissa et Lola

³ Bourdieu P., 2000, *Propos sur le champ politique*, Lyon, PUL, p. 43.

INTRODUCTION

« Comment donc s’y sont pris ces premiers entrepreneurs pour obtenir de la part de leurs salariés des servitudes productives, et, mieux, parfois des servitudes productives volontaires ? Là est l’enjeu d’une étude des formes disciplinaires dans le procès de travail capitaliste. Il vise à restituer les formes de cet ordre productif telles qu’elles sont apparues successivement ; la manière dont elles s’enchevêtrent dans les ‘usines’ contemporaines ; le type de légitimité qu’elles se sont donné pour se faire accepter ; les hiérarchies qu’elles impliquent ; les réactions qu’elles engendrent ou, à l’inverse, les luttes sociales qui les transforment. Bref, tout ce qui fait que, malgré les résistances, les conflits, les subversions multiples, des plus banalement quotidiennes au plus globalement politiques, cet ordre productif demeure, avec sa dynamique particulière. »⁴

Si faire mienne la problématique ainsi formulée par Jean-Paul de Gaudemar à la fin des années 1970 ne saurait distinguer mes travaux et ma démarche par leur caractère original, cela me permet d’emblée de me situer dans une longue tradition intellectuelle – celle de la critique de l’organisation capitaliste du travail – qui puise dans un patrimoine encore plus ancien, puisque sous le vocable moderne et anglicisé du « management », il s’agira de contribuer à une sociologie des formes de mobilisation et des modes d’usage de la force de travail.

Nain juché sur des épaules de géants, je pourrai marcher dans les pas de Karl Marx, Max Weber et Michel Foucault. Le management n’est-il pas au cœur du processus de socialisation du travail sous le capitalisme qui consiste à s’approprier la force collective du travail pour l’exploiter avec plus de profit⁵ ? Ne représente-t-il pas la pièce maîtresse de l’habitable moderne de la servitude caractérisé par une disposition acquise de l’obéissance d’une masse dépourvue de critique et sans résistance – ce que Max Weber traduit par le concept de discipline⁶ ? Ne peut-on pas l’identifier tout à la fois à une technologie politique visant à légitimer le changement et à une forme nouvelle

⁴ De Gaudemar J-P., 1979, *La mobilisation générale*, Paris, Édition du champ urbain, p. 187.

⁵ Marx K., 1985 (1867), *Le capital – Livre I*, Paris, Flammarion.

⁶ Weber M., 1971 (1921), *Economie et société*, tome 1, Paris, Plon.

d'orthopédie sociale permettant de prévenir et de corriger chez les salariés les difformités de l'âme⁷ ?

Ce patrimoine n'est pas tombé en déshérence même si force est de constater que l'approche critique tend à s'effacer devant le pôle académi-co-scolaire ou le pôle de l'expertise⁸. La sociologie du travail est encore riche d'analyses critiques du travail sous le capitalisme dans la veine des pères fondateurs Georges Friedmann et Pierre Naville. C'est bien dans cet esprit sociologique de la théorie critique que j'entends produire des connaissances sur « les servitudes productives » sous l'empire du néolibéralisme⁹ ou pour le dire autrement, sur les formes modernes d'enrôlement salarial. Je ne fais là-aussi que répondre aux invitations concordantes de nombre d'auteurs. Inutile dans ce propos introductif de citer tous ceux dont les références émailleront ce texte, je me contenterai d'évoquer trois propositions dont la marque sur mes orientations de recherche est prégnante : celle de David Courpasson¹⁰ appelant à une sociologie de l'action managériale qui réinstalle une véritable sociologie des professions du management et qui analyse les outils de gestion comme moyens de contrainte et de légitimation des actions managériales ; celle de Thomas Coutrot cherchant à mettre au jour les fondements du régime contemporain de mobilisation de la force de travail défini comme « un ensemble cohérent de règles qui permettent de traiter les incertitudes qui affectent la reproduction du capital individuel, et de transformer la force de travail en travail efficace »¹¹ ; celle de Frédéric Lordon invitant à retourner au « noyau dur » de la servitude capitaliste en donnant à voir les nouveaux

⁷ Foucault M., 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

⁸ Spurk J., 2006, *Quel avenir pour la sociologie ?* Paris, PUF. On pourra également, sur les différentes figures du sociologue, consulter l'article de Boudon R., « A quoi sert la sociologie ? », *Cités*, 10, rubrique « Grand article », 2002, pp. 131-154. Voir également Lahire B. (sous la direction de), 2002, *A quoi sert la sociologie ?* Paris, La Découverte.

⁹ Sur la question du néolibéralisme sur laquelle nous reviendrons, voir Denord F., 2007, *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis ; Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte.

¹⁰ Courpasson D., 1997, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 39-61.

¹¹ Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La Découverte, p. 12.

mécanismes d'enrôlement des salariés, « la machine à colinéariser » par lesquels ces derniers sont saisis¹².

C'est en pensant avec ces auteurs qu'il m'a semblé nécessaire de revenir au concept de rapport salarial et de l'envisager comme un rapport d'enrôlement dont la boîte noire ne pouvait être comprise qu'en adoptant le point de vue double, bifocal de la sociologie bourdieusienne¹³. Au cœur de mon travail, il s'agira de montrer comment rapport d'enrôlement et double vérité du management se donnent à lire ensemble.

Mais avant d'esquisser les contours d'un programme que j'engagerai et qui m'engagera pour les années universitaires futures, il est temps, de retracer brièvement le parcours de recherche qui fut le mien depuis la thèse. Les différentes enquêtes/études postérieures à la thèse peuvent apparaître diversifiées de par le cadre dans lequel elles ont été effectuées (convention avec une structure associative, réponse à un appel d'offre de la DARES, contrat européen, commande directe d'une collectivité territoriale, etc.), de par la nature de l'objet (la rationalisation du travail, la réduction du temps de travail, les transformations de l'emploi, l'encadrement intermédiaire, la santé au travail, etc.), de par le champ enquêté (l'industrie textile, l'industrie automobile, le secteur culturel, l'administration publique, les organismes de sécurité sociale, le logement social, etc.), elles s'articulent pourtant dans mon cheminement sociologique autour de trois grands objets sécants : la « modernisation » des entreprises, les mutations du salariat et les nouvelles formes de domination au travail. Avec l'idée que les connaissances produites et cumulées autour de ces trois objets pourraient expliquer les raisons du néolibéralisme consacré comme « nouvelle raison du monde »¹⁴ avant d'en comprendre les principaux ressorts. Comme le montre le recensement effectué dans le tableau ci-dessous, le penchant pour la sociologie qualitative (essentiellement des entretiens et des monographies) dans ces

¹² Lordon F., 2010, *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La fabrique.

¹³ Bourdieu P., 1997, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.

¹⁴ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

études/enquêtes n'a pas exclu le recours aux méthodes quantitatives (les analyses statistiques ou l'enquête par questionnaire).

Tableau n°1 : Recherches effectuées de 1998 à 2011

Type	Années	Objet	Champ	Méthodologie & matériaux empiriques
Thèse de doctorat	1993/98	L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation (contribution sectorielle et territorialisée au dossier/débat sur les nouveaux modèles productifs)	Industrie textile en Lorraine	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse statistique du secteur - Traitement d'archives - Recueil de témoignages d'anciens actifs - Réalisation de 4 monographies - Réalisation de 121 entretiens semi-directifs auprès des différentes catégories d'acteurs de la production textile (instances patronales, professionnelles et syndicales ; cadres dirigeants ; salarié(e)s des filatures et tissages cotonniers).
Recherche contractuelle dans le cadre d'une convention GRÉE/ARTECA	1999/2000	Les emplois culturels en Lorraine	Secteur culturel	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse statistique du poids économique du secteur culturel en Lorraine - Exploitation des Déclarations Annuelles des Données Sociales pour dénombrer les effectifs salariés des établissements culturels - Contribution pour une sociologie de l'emploi et du travail culturel
Contrat de recherche DARES (responsabilité scientifique)	2001/02	Les effets induits de la réduction du temps de travail telle qu'elle est appliquée par les entreprises suite à la loi n°98-461 1998 d'orientation relative à la réduction du temps de travail	Pharmacie ; hôtels et restaurants ; transformation des matières premières ; commerce de gros en produits alimentaires ; immobilier ; fabrication de petit	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des accords RTT - 10 monographies d'entreprise - 125 entretiens semi-directifs avec différents acteurs (directeurs et responsables RH ; délégués syndicaux ou salariés mandatés signataires ou non ; cadres, agents de maîtrise, employés et/ou ouvriers)

			électroménager ; céramique d'art ; concessionnaire automobile	
Contrat de recherche européen 6 équipes : le GRÉE (Université de Nancy 2 – France) ; le Collegium of Socio-Economics (Gloowna Handlova School – Pologne) ; le Department of Social and Political Science (Royal Holloway and Bedford New College – Grande-Bretagne) ; le Centre d'études sur la situation des jeunes en Europe (Luxembourg) ; le Centre de Sociologie du travail, de l'emploi et de la formation (Université Libre de Bruxelles – Belgique) ; le Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Forschung un Weiterbildung (Universität Trier – Allemagne)	2002/05	Les mutations de l'emploi public dans l'Union Européenne Analyse comparative	Les collectivités territoriales, le secteur éducatif	Pour la France : 4 monographies d'établissements scolaires ; 3 monographies de collectivités territoriales
Recherche contractuelle pour le compte de l'ILSTEF dans le cadre du contrat de plan État/Région (Responsabilité scientifique)	2003/05	La construction du temps choisi dans les organismes de Sécurité sociale (Approche juridique et sociologique)	La Sécurité sociale	- Analyse des accords locaux d'ARTT - 4 monographies d'organismes - 71 entretiens semi-directifs auprès des salariés des organismes enquêtés
Études sur les professions intermédiaires en entreprises (EPIE)	2008/10	Les professions intermédiaires – zoom sur l'intermédiation	Caisse primaire d'assurance maladie ; logement social ;	- 4 monographies d'entreprise - 64 entretiens semi-directifs auprès des catégories professionnelles enquêtées

pour le compte du CÉREQ		hiérarchique	automobile	
Convention de partenariat pour la réalisation d'un diagnostic sur « les risques psychosociaux » dans une collectivité territoriale (Responsabilité scientifique)	2010/11	Les « risques psychosociaux », la santé au travail	Une collectivité territoriale (secteurs étudiés : les agents du périmètre historique, du social, des routes et des collèges, les managers de proximité)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 monographie - 431 questionnaires exploités (taux de réponse de 47%) - 53 entretiens semi-directifs réalisés

Cette synthèse ne proposera pas une présentation chronologique de mes activités de recherche¹⁵ – évoquées dans ce tableau par le seul prisme des contrats qui alimentent cette HDR mais qui ne sauraient résumer 13 années de recherche comme contractuel dans les premiers temps qui suivent la soutenance de thèse, puis comme enseignant-chercheur à partir de février 2001. L'examen rétrospectif auquel m'invite l'auto-analyse de mon parcours de sociologue du travail me conduira déjà à poser les prolégomènes à une sociologie du rapport salarial (I. **Le travail sous l'empire du capitalisme néolibéral : contribution dialectique à l'analyse du rapport salarial**). Ce n'est que dans la seconde partie du document que je reviendrai sur le débat classique en sociologie du travail qui a animé mes premiers travaux, celui de la fin du taylorisme, et *in extenso* celui des permanences et des changements dans lesdits « nouveaux » modèles productifs. Chemin faisant, sera abordée la question de la modernisation des entreprises et des administrations avec comme corollaire la transformation des régimes de mobilisation de la force de travail (II. **Rationalisation des organisations et régimes de mobilisation de la force de travail**). Le concept d'hégémonie managériale me mènera à une conceptualisation de l'activité managériale et à une interrogation sur sa

¹⁵ Ce que j'ai choisi de faire *a contrario* pour le volume II de cette HDR qui rassemble différents textes parus entre 2001 et 2010.

vivacité et son pouvoir contemporains en puisant dans la critique de l'organisation capitaliste du travail. Je conclurai alors par des perspectives de recherche, seulement amorcées, esquissant un travail programmatique sur la question du politique dans l'expérience du travail, ou plus précisément de la possibilité d'une politique du travail au triple sens évoqué par Etienne Balibar¹⁶ – d'un pouvoir politique des travailleurs, d'une transformation des formes de travail par la lutte politique, et d'une transformation des formes de « gouvernement » par la reconnaissance des capacités d'expansion de la force de travail – dans les conditions de l'hégémonie managériale (III. **L'appropriation face au pouvoir managérial : travail, temps et politique**). Nous reviendrons dans ce dernier temps au thème général qui a traversé toute l'œuvre de Karl Marx, celui des rapports « de l'aliénation à la jouissance »¹⁷, de la dépossession à l'appropriation... thème qui a nourri et imprimé la sociologie du travail, et a imprégné logiquement cette HDR.

¹⁶ Balibar E., 1997, *La crainte des masses*, Paris, Galilée.

¹⁷ Naville P., 1970, *Le nouveau léviathan. 1. De l'aliénation à la jouissance*, Paris, Anthropos.

– CHAPITRE I –
LE TRAVAIL SOUS L’EMPIRE DU CAPITALISME
NÉOLIBÉRAL : CONTRIBUTION DIALECTIQUE À
L’ANALYSE DU RAPPORT SALARIAL

I. LE TRAVAIL SOUS L'EMPIRE DU CAPITALISME NÉOLIBÉRAL : CONTRIBUTION DIALECTIQUE À L'ANALYSE DU RAPPORT SALARIAL

La sociologie, lorsque j'entre à l'Université (1987), est marquée par un double retour : celui de l'acteur auquel Alain Touraine consacre un ouvrage¹⁸ quelques années auparavant et dont la formule est aujourd'hui convenue et celui sur l'entreprise qui fait l'objet en 1986 d'un numéro de la Revue *Sociologie du travail* dans lequel Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin avancent quelques prémisses de la théorie sociologique de l'entreprise derrière lesquels il conviendrait de se ranger¹⁹. Je participe, en choisissant dès mes premiers pas d'apprentissage à la recherche de me spécialiser en sociologie du travail, à ces débats internes à la discipline sans en avoir réellement conscience à l'époque et à rebours des propositions théoriques qui tiennent dans les « nouvelles » catégories pertinentes que représenteraient l'acteur et l'entreprise.

Mes travaux de socialisation à la recherche – alors étudiant en maîtrise et DEA (diplôme d'études approfondies) de Sociologie – ont été conduits à la croisée de deux débats aux racines anciennes mais se posant toujours avec beaucoup d'acuité à la fin des années 1980 et au début des années 1990 : celui ayant trait à la recomposition de la classe ouvrière et celui portant sur « la modernisation des entreprises » et lesdits « nouveaux » modèles de production. Jean-Pierre Terrail, alors professeur de Sociologie à l'Université Nancy 2 et directeur du Lastes, montre dans son ouvrage *Destins ouvriers. La fin d'une classe ?*²⁰ la modification significative de l'individuation ouvrière et l'affaissement du poids national de la classe ouvrière. L'année d'avant, en 1989, sont traduits en France deux ouvrages dont on connaît l'importance de

¹⁸ Touraine A., 1984, *Le Retour de l'acteur*, Paris, Fayard.

¹⁹ Sainsaulieu R., Segrestin D., 1986, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°3, pp. 335-352.

²⁰ Terrail J-P., 1990, *Destins ouvriers. La fin d'une classe ?* Paris, PUF.

la contribution à la compréhension de la dynamique de la rationalisation dans la production industrielle : celui de Michael J. Piore et Charles F. Sabel²¹ caractérisant la trajectoire de la spécialisation souple comme réponse de sortie à la crise mondiale, celui de Horst Kern et Michael Schumann²² qui donnent à voir un processus de « néo-industrialisation » signifiant une véritable révolution des modèles de production et de travail. L'ouvrage de Daniel Roos, Daniel Jones et Jim Womack²³ qui présente la *lean production* comme le nouveau système qui doit changer le monde ne sera traduit qu'en 1993.

L'ambition de participer à ces dossiers/débats qui animent la communauté des sociologues du travail et le refus – encore latent – des téléologismes qui gagnent la discipline – déclin de la classe ouvrière, fin du taylorisme – auxquels les théories de l'acteur et de l'entreprise ont tendance à sacrifier orientent mes premières recherches de sociologue apprenant : le mémoire de maîtrise sur l'impact de l'individualisme moderne sur la culture ouvrière²⁴ et les mémoires de DEA sur les conséquences des mutations du travail et de son organisation sur la dimension professionnelle des identités²⁵. Quant au choix de l'inscription dans le sous-champ de la sociologie du travail, il s'est fait quasi-naturellement : mes origines sociales – fils d'ouvrier textile – ont sans aucun doute pesé dans la formation de mes dispositions à l'égard du monde du travail, dispositions qui ont trouvé un terrain favorable au département de sociologie de l'Université Nancy 2 qui offre en 1992 un DEA « Emploi-Formation-Développement ».

²¹ Piore M. J., Sabel C. F., 1989, *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette (traduit de l'anglais, 1984, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, Inc.).

²² Kern H., Schumann M., 1989, *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Édition de la Maison des sciences de l'homme (traduit de l'allemand, 1984, *Das Ende der Arbeitsteilung ?* Munich, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung).

²³ Roos D., Jones D., Womack J., 1993, *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod (traduit de l'anglais, 1990, *The Machine that changed the world*, Macmillan).

²⁴ Jacquot L., 1991, *Individualisme et culture ouvrière*, Mémoire de Maîtrise sous la direction de Terrail J-P., Nancy, Université Nancy 2.

²⁵ Jacquot L., 1992, *Identité et travail*, Mémoire de DEA de Sociologie sous la direction de Terrail J-P. et *Les prouesses de Prométhée : vers quelle nouvelle rationalisation ?* Mini-mémoire de DEA de Sociologie sous la direction de Méhaut P., Nancy, Université Nancy 2.

La fin du taylorisme – qui oscillait déjà entre les infirmations et les confirmations – s’est assez vite imposée comme une hypothèse heuristique inclinant ma thèse du côté de l’analyse classique de l’évolution de l’organisation et de la division du travail. Dès lors, mes travaux ont surtout été consacrés à la modernisation des entreprises et des administrations, sans toutefois abandonner la question fondatrice que posait Emile Durkheim dans *De la division du travail social* des rapports de la personnalité individuelle et de la solidarité sociale²⁶. Mais alors que le père de la sociologie française s’interrogeait sur le processus qui permettait à l’individu d’être à la fois plus personnel et solidaire, montrant par là-même le caractère moral de la division du travail, la fin du XX^e siècle appelait surtout à questionner la capacité de la division du travail à poursuivre parallèlement le développement de l’autonomie et de la subjectivité et la production de solidarités sociales.

Comprendre les anciennes et nouvelles formes de rationalisation du travail qui touchent tant l’organisation que la mobilisation et la gestion des forces de travail m’a amené d’une part à investir différents terrains d’étude, faisant une plus grande place aux activités de service et aux administrations dans mes travaux – les collectivités territoriales, le champ culturel, l’école, le secteur sanitaire et social, les organismes de Sécurité sociale, le transport, le secteur des loisirs et l’immobilier... – alors que ceux-ci étaient centrées originellement sur l’industrie textile et le monde ouvrier, et d’autre part, à traiter de nouveaux objets – le temps de travail, les cadres et l’activité d’encadrement, la protection sociale, la politique du travail – rencontrant et dialoguant avec d’autres sociologies spécialisées.

Mon cheminement de chercheur m’a conduit également à une réflexion plus épistémologique, interrogeant les nouvelles problématiques portant la mise en question de l’espace paradigmatique de la sociologie du travail classique²⁷. La critique et le refus de certains paradigmes, qui m’ont permis d’affiner et

²⁶ Durkheim E., 1930, *De la division du travail social*, Paris, PUF.

²⁷ Tripier P., 1994, « La sociologie du travail à travers ses paradigmes », in de Coster M., Pichault F. (sous la direction de), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, pp. 29-47.

d'affirmer ma conception du travail de sociologue du travail, m'ont aussi obligé à l'auto-analyse, voire à l'autocritique. Car être sociologue, c'est comprendre le social, et comme le dit Jan Spurk « la compréhension du social inclut toujours l'auto-analyse de la sociologie »²⁸. Fort de cette vérité, j'ouvrais d'ailleurs mon premier ouvrage, fruit de la réécriture de ma thèse [cf. Volume II, doc. IV, p. 82], par une assertion de Pierre Bourdieu :

« Ceux qui aiment croire au miracle de la pensée *pure* doivent se résigner à admettre que l'amour de la vérité ou de la vertu comme toute espèce de disposition, doit nécessairement quelque chose aux conditions dans lesquelles il s'est formé, c'est-à-dire à une position et à une trajectoire sociales. »²⁹

Plutôt que de commencer par le commencement, je partirai de la ligne de mire qu'il me semble aujourd'hui falloir viser : construire une sociologie du rapport salarial capable de mener de front une sociologie du travail et une sociologie de l'activité managériale dans les conditions du capitalisme contemporain. La sociologie du rapport salarial dont j'esquisserai les traits (§A.) se pose comme une théorie critique de la société capitaliste ; elle s'est construite tout d'abord autour d'une réflexion sur le travail – sur le travail enrôlé – qui a révélé la nécessité d'une compréhension de l'activité managériale – de l'activité d'enrôlement. D'une conceptualisation à l'autre – du travail à l'activité managériale – s'est précisé mon regard de sociologue avec, en toute conscience, une paire de lunettes qui me situait dans le « pôle » dont nombre de sociologues ont perdu le nord³⁰ : celui de la critique sociale. Un pôle qui ne souffrait à mon sens d'aucun antagonisme avec une perspective compréhensive, puisqu'après avoir appréhendé les mutations du travail du point de vue de ceux qui les vivent, je tentais de comprendre les pratiques managériales du point de vue de ceux qui les déploient (§B.).

²⁸ Spurk J., 2006, *op. cit.*, p. 77.

²⁹ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*, pp. 11-12.

³⁰ Cf. Spurk J., 2006, *op. cit.*

A. Le travail salarié comme rapport d'enrôlement

Un nouvel âge de la société salariale ?

Comprendre les bouleversements dont le travail est le siège oblige à un moment donné à mettre la sociologie à l'épreuve du travail. Une ambition partagée qui nous a amenés à un examen critique de l'apport de la sociologie à la compréhension des mutations du travail et de l'emploi dans le mouvement de redéploiement du capitalisme³¹, interrogeant par là-même l'absence de « réflexion approfondie sur le concept même de salariat » pour reprendre la formule de François Vatin³². Rassembler des analyses qui mettent au jour quelques figures contemporaines du salariat : celles du chômeur, de l'intérimaire, du cadre, de l'exécutant – ouvrier et employé – en flux tendus... a consisté pour nous au commencement des semailles qui préparent à une sociologie critique du rapport salarial et qui nous situent/positionnent (avec et contre) dans le champ disciplinaire.

Jeremy Rifkin dans son fameux ouvrage *La fin du travail* annonce la couleur dès l'introduction :

« Pendant toute l'ère moderne, la valeur des hommes s'est mesurée à l'aune de la valeur marchande de leur travail. Maintenant que celle-ci devient de plus en plus marginale et inadéquate dans un monde toujours plus automatisé, il faudra sonder de nouvelles pistes pour définir la valeur humaine et les relations sociales. »³³

³¹ Il est parfois difficile de démêler les productions individuelles et collectives, qui s'influencent mutuellement. Nous avons choisi d'écrire cette HDR à la première personne du singulier ; nous utiliserons le « nous », non dans l'emploi stylistique académique habituel, mais pour désigner les travaux signés et conduits avec d'autres collègues. En l'occurrence, dans cette section, nous reprenons des éléments du chapitre premier de l'ouvrage co-écrit avec Boulayoune A., 2007, *Figures du salariat*, Paris, L'Harmattan.

³² Vatin F. (sous la direction de), 2007, *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute. Les XII^e Journées Internationales de Sociologie du Travail que nous avons organisées ont d'ailleurs rassemblé les chercheurs à Nancy les 24, 25 et 26 juin 2009 autour de la question des formes et structures du salariat. Deux opus en ont été tirés : Jacquot L., Higelé J-P., Lhotel H. & Nosbonne C. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 1 : De la construction sociale du rapport salarial*, Nancy, PUN ; Jacquot L., Balzani B., Boulayoune A. & Lhotel H. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 2 : Des normes et transformations du travail salarié*, Nancy, PUN.

³³ Rifkin J., 1996, *La fin du travail*, Paris, La Découverte, pp. 16-17 (1995, *The End of Work : The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New-York, Jeremy P. Tarcher/G.P. Putnam's Sons).

La « crise économique et financière » de la fin de cette première décennie du XXI^e siècle qui affaiblit encore les bases de la société salariale déjà soumises à l'épreuve des dérégulations ne vient-elle pas attiser ces thèses de la perte de la centralité du travail ? Aussi, une société post-salariale ne serait-elle pas en train de se dessiner ? Si, sur l'année 2009, l'emploi salarié des secteurs concurrentiels qui regroupent tous les secteurs hormis l'agriculture, l'emploi public des secteurs non marchands et les activités extraterritoriales, a diminué de 322 000 postes³⁴, l'effacement du salariat est d'un point de vue quantitatif une contre-vérité³⁵. La dégradation de l'emploi ces deux dernières années, liée au recul de l'activité économique, doit être nuancée par les tendances de long terme. De 1949 à 2008, l'emploi a connu une augmentation de près d'un tiers passant de 19,4 millions à 25,8 millions. Sur cette même période, le taux d'emploi – la proportion des personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15 à 64 ans) – a diminué d'un peu moins de 11%. L'emploi a progressé moins vite que la population en âge de travailler. Il a surtout augmenté moins vite que la population ce qui a conduit à une augmentation du taux de chômage : 1,2% en 1949, 7,8% en 2008³⁶. L'emploi salarié a progressé de 19,6% de 1989 à 2008 quand l'emploi non salarié a diminué de 24%. Difficile d'évoquer la disparition de la société salariale lorsque plus de 91% des emplois sont des emplois salariés, alors qu'au milieu des années 1970 avec près de 10 points de moins on la considérait à son apogée³⁷. N'a-t-on pas affaire ici à un de ces *idola* dont il faut se débarrasser selon Emile Durkheim³⁸, une sorte de fantôme qui nous défigure le véritable aspect des choses et que nous prenons pourtant pour les choses mêmes ?

³⁴ Loquet J., Domens J., 2010, « L'emploi salarié au quatrième trimestre 2009 », *Premières synthèses*, DARES, n°012, mars.

³⁵ Cf. Jacquot L., Balzani B., 2010, *Sociologie du travail et de l'emploi*, Paris, Ellipses.

³⁶ IRES, 2009, *La France du travail*, Paris, Éditions de l'Atelier.

³⁷ Notons ici que le mouvement de généralisation du salariat, dans les pays occidentaux, est de manière relative, quantitativement quasiment achevé. Voir Lhotel H., 2007, « Norme de l'emploi, rapport salarial, marchés du travail. Réflexions et interrogations provisoires », Séminaire du GRÉE/2L2S, séance du 22 octobre.

³⁸ Durkheim E., 1937, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF.

Si le mythe de la fin de la société salariale a la vie dure, c'est en raison d'une déstabilisation profonde des régulations construites après la Seconde Guerre mondiale et qui se traduit par une massification du chômage et une précarisation des relations de travail. Dans cette vision fantasmatique, l'épreuve de la mondialisation viendrait sonner le glas du salariat. Or, ce qui caractérise avant tout la mondialisation, c'est bien au contraire la généralisation du salariat qui fait pénétrer le capitalisme au cœur même des sociétés non occidentales et qui marque probablement un nouvel âge de la société salariale³⁹.

*Pour une sociologie du salariat*⁴⁰

Nous sommes donc face à un paradoxe qui ne fait que réfléchir une transformation et un approfondissement de la division internationale du travail : alors qu'on assiste dans les sociétés occidentales à une mutation souvent pensée comme une crise du rapport salarial, nombre de pays en développement se restructurent autour du rapport salarial où le potentiel d'expansion salariale est énorme. C'est dans ce contexte de redéploiement du capitalisme qu'il faut saisir les mutations du travail et de l'emploi, celui d'une mondialisation qui révèle des crises dont l'issue reste incertaine mais qui ne porte en elle aucun effet automatique de sortie de sociétés fondées sur le travail productif. La mondialisation ne signe donc pas la fin de la société salariale,

« mais révèle de nouvelles transformations structurelles, qui invitent à replacer le thème du travail dans sa dimension planétaire, seule échelle convenant désormais pour en apprécier le devenir et penser le défi que pose à des populations de plus en plus nombreuses le clivage entre la centralité intériorisée du travail et sa raréfaction tendancielle. »⁴¹

³⁹ Aglietta M., 1997 (1976), *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Odile Jacob.

⁴⁰ Cette perspective peut se situer dans la filiation de la sociologie industrielle américaine présentée par Pierre Desmarez comme une sociologie du travail salarié. Cf. Desmarez P., 1986, *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Armand Colin.

⁴¹ Martin D., Metzger J-L., Pierre P., 2003, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Le Seuil, p. 118.

Cet avertissement vaut pour tous les « téléologismes ordinaires ». Déclin du travail, fin des classes, disparition des cadres, mort du taylorisme, etc. autant d'impasses théoriques dont il faut se garder pour rendre compte pleinement des mutations du capitalisme contemporain. La défiance vis-à-vis de ces thèses universalistes et téléologiques ne doit pas servir de terreau à un paradigme de la complexité ou de la diversité incapable de mettre au jour les lignes de force qui orientent l'évolution de la société salariale dans laquelle nous vivons.

La sociologie classique du travail a difficilement fait montre d'unité théorique alors même que l'objet travail se définissait par des institutions plutôt stables et durables, même si l'homogénéité du salariat a sans doute été surévaluée en érigeant le rapport salarial en modèle canonique. Faut-il alors se risquer à faire une sociologie du salariat lorsque ce dernier est en train de se défaire et que sa condition se délite ? Dans *Figures du salariat*⁴², nous avons osé ce pari d'une sociologie unitaire embrassant les phénomènes d'emploi, de chômage, de salaire, de division et d'organisation du travail, de relations professionnelles, de régime de mobilisation de la main d'œuvre... une critique du travail sous l'empire du capitalisme néolibéral mieux armée pour comprendre les processus de fragmentation, de différenciation et d'individualisation du salariat. Le concept de rapport salarial en est le socle. La sociologie du travail que j'entends développer s'en saisit pour réaffirmer avec Pierre Naville⁴³ que le travail est l'acte social par excellence qu'elle doit étudier dans la forme historiquement spécifique de médiation sociale qu'il recouvre sous le capitalisme et qui, dans l'analyse de Karl Marx, sert de fondement social aux traits essentiels de la modernité⁴⁴.

Partant de cet axiome qui m'amène à considérer que le rapport salarial est un rapport social central, je me situe aux antipodes des affirmations de ceux pour

⁴² Boulayoune A., Jacquot L., 2007, *op. cit.*

⁴³ Naville P., 1970, *op. cit.*

⁴⁴ Postone M., 2009, *Temps, travail et domination sociale*, Paris, Mille et une nuits (1993, *Time, Labor, and Social Domination. A Reinterpretation of Marx's Critical Theory*, Cambridge University Press).

qui il est un programme de recherche en voie d'extinction. Par rapports de production, il faut entendre les rapports fondamentaux des hommes avec la nature et des hommes entre eux dans le travail⁴⁵, rapports complexes faits à la fois de coopération, de concurrence et de lutte⁴⁶.

Sociologie et rapport salarial : pour un renouvellement

Revisiter le concept de rapport salarial, la portée critique qu'il recèle et l'analyse dialectique qu'il implique nécessitent de franchir les frontières disciplinaires. Importé de l'économie politique, consacré et conceptualisé par l'École de la régulation, il n'a pas connu une large diffusion dans le continent de la sociologie alors que la dimension sociétale qu'il recouvre le conduit à le situer au carrefour de différentes disciplines scientifiques⁴⁷.

Dans le bilan qu'en fait Bernard Drugman⁴⁸ dès 1983, le rapport salarial apparaît comme une notion clé pour rendre compte de la dynamique du capitalisme et des conditions d'ensemble de sa reproduction. Il renvoie au rapport d'échange entre le capital et le travail dont l'expression monétaire – le salaire comme prix de la force de travail – montre qu'il s'agit bien d'un rapport social de domination :

« une relation entre ceux qui sont propriétaires-échangistes (de marchandises et de capital) d'un côté et ceux qui ne sont ni propriétaires, ni échangistes, mais pourtant contraints de rentrer dans ce rapport d'échange et plus précisément contraints d'entrer dans une relation monétaire pour subsister. »⁴⁹

Parce que le travailleur ne peut faire autrement que de louer sa force de travail au capitaliste, il accepte de travailler sous son contrôle et lui en cède l'usage et consent ainsi à « porter sa propre peau au marché »⁵⁰. On a donc

⁴⁵ Lefebvre H., 1983, *Le marxisme*, Paris, PUF.

⁴⁶ Bihr A., 2001, *La reproduction du capital*, Lausanne, Éditions Page deux (2 tomes).

⁴⁷ Drugman B., 1983, « Le concept de rapport salarial : genèse, enjeux et perspectives », *Cahier de l'IREP/Développement*, n°4, pp. 17-64.

⁴⁸ *Idem*

⁴⁹ *Idem*, p. 23

⁵⁰ Marx K., 1965 (1867), *Le capital*, in Marx K., *Œuvres*, tome 1, Paris, Gallimard, p. 726 cité par Pillon T., Vatin F., 2007, « La question salariale : actualité d'un vieux problème », in Vatin F. (sous la direction de), *op. cit.*

bien affaire à une relation de subordination entre celui qui vend sa force de travail et celui qui l'achète dont la valeur correspond au seul temps de travail nécessaire pour la reproduire, Karl Marx ayant montré comment l'acheteur de cette force en faisant travailler le vendeur au-delà des bornes du travail nécessaire crée de la plus-value – le surtravail dépensé dans ce *temps extra*⁵¹. On rejoint ici la définition que Michel Aglietta propose dans la postface inédite de la dernière édition de *Régulation et crises du capitalisme* :

« Le rapport salarial est la séparation qui rend un ensemble d'individus libres incapables de se constituer en producteurs privés dans le cadre de l'économie marchande. Les salariés sont aussi des individus libres de poursuivre leurs fins propres, mais sous la contrainte de la privation de la propriété. Leur accès à la monnaie passe par le contrat de travail qui est une vente d'heures de travail contre salaire. La subordination aux capitalistes s'exerce dans la production qui n'est pas un lieu d'échange, car le contrat de travail donne droit aux capitalistes de faire exécuter le travail des salariés sous leur contrôle. Les entreprises sont donc des organisations spécifiques, puisqu'il s'y exerce un pouvoir hiérarchique pour produire des marchandises en vue d'accumuler de l'argent. »⁵²

Si la sociologie du travail s'est réellement centrée sur une analyse du travail salarié, le salariat a glissé dans l'impensé, les rapports sociaux qui lui sont inhérents sont par là-même restés dans l'inconscient sociologique. Ne plus faire l'économie d'une analyse du « processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme »⁵³ préside à une sociologie des formes de mobilisation et des modes d'usage de la force de travail. Si ces formes et modes d'usage peuvent changer comme je le montrerai dans cette HDR, le rapport salarial demeure pour les individus le mode de socialisation spécifique du capitalisme, il apparaît alors comme central. Sa centralité tient aussi – précisons-le – en ce qu'il cristallise certains refus : celui de la dominance d'une sociologie de l'acteur au détriment d'une sociologie des institutions ; celui de l'idée du compromis qui gomme le caractère antagonique du rapport

⁵¹ Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*

⁵² Aglietta M., 1997 (1976), *op. cit.*, p. 418.

⁵³ Boyer R., 1986, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.

salarial ; celui du paradigme de la diversité qui refuse de mettre au jour les lignes de force et qui ne permet pas de penser « l'unité du monde » pour reprendre le mot de Pierre Rolle⁵⁴. Les propositions avancées dans *Figures du salariat* – dont il est difficile de démêler si elles sont avant tout les causes ou les traductions de ces refus – sont autres : faire du rapport salarial comme forme institutionnelle centrale du capitalisme le point de mire analytique prioritaire ; mener de front une sociologie du travail et une sociologie du capital sans subordonner l'une à l'autre⁵⁵ ; tendre vers une approche anthropologique de la société capitaliste à partir des différentes dimensions du travail salarié qui la structurent⁵⁶.

Plutôt que de devenir explicitement sociologie de la société capitaliste⁵⁷, la sociologie – pour penser les mutations du travail et de l'emploi – a poursuivi sa division et s'est scindée progressivement en une multitude de sous-disciplines : sociologie de l'emploi, sociologie de l'entreprise, sociologie du chômage, etc. Ces divisions internes, résultats à la fois des stratégies universitaires et de la nécessité de produire des connaissances sur de « nouveaux » objets ou présentés comme tels, ont eu raison de l'unité somme toute relative de la sociologie du travail. En quelque sorte, la fragmentation du salariat a conduit à la fragmentation de la sociologie du travail. Le cheminement des analyses contenues dans *Figures du salariat* préparant à une sociologie du rapport salarial est inverse⁵⁸. Puisque la sortie du salariat n'est pas pour demain, il s'agit de penser la recomposition du rapport salarial en s'armant d'une sociologie critique et qui puisse recouvrer une certaine unité.

⁵⁴ Rolle P., 1997, *Où va le salariat ?* Lausanne, Pages deux.

⁵⁵ On pourra consulter sur ce point l'entreprise d'Alain Bihr quand celui-ci cherche à développer une théorie générale du capitalisme en s'appuyant sur l'œuvre de Marx : Bihr A., 2001, *op. cit.*

⁵⁶ Drugman B., 1983, *op. cit.*

⁵⁷ Vincent J-M., 2001, « Les conditions de possibilité d'une sociologie critique », *Contretemps*, Éditions Textuel, n°1, pp. 91-100.

⁵⁸ Je qualifie ce projet d'horizon dans le préambule de l'annexe II de cette HDR.

De l'École de la régulation..

Parce qu'il est aussi un concept sociétal⁵⁹, le rapport salarial peut permettre à la sociologie qui s'en saisit de faire sa jonction avec une critique de l'économie politique renouvelée⁶⁰ pour penser le capitalisme. L'École économique française de la régulation, qui a fait la fortune du concept de rapport salarial, l'érige en institution centrale de la vie économique au même titre que la monnaie, mais sans le cantonner au champ de l'économie. La prise en compte de toutes les dimensions du travail salarié – les *formes du rapport salarial* – conduit d'ailleurs ces économistes à analyser l'ensemble des conditions qui régissent la production, l'usage et la reproduction de la force de travail. La transaction entre salarié et employeur n'est pas un simple échange marchand (le contrat de travail) entre deux individus :

« il doit s'analyser comme un rapport social (le rapport salarial) déterminé par la structure du rapport capitaliste de production et par son insertion dans un tissu d'institutions, de conventions et de normes mises en place historiquement par les acteurs sociaux, afin de régulariser à la fois la mise au travail (*production d'une force de travail* mobilisable par les entreprises en termes de discipline, de traits de comportements et de qualification), l'organisation et le contrôle du travail (*l'usage de la force de travail*) et les salaires et normes de consommation (*reproduction de la force de travail*). »⁶¹

Ce sont donc l'ensemble des formes institutionnelles ou des « médiations sociales », pour reprendre le vocabulaire qui a la faveur de Michel Aglietta⁶², qui se nouent à partir du travail salarié qu'il faut étudier. La production du concept de rapport salarial nous achemine alors vers l'appréhension sociologique du processus de socialisation sous le capitalisme, c'est-à-dire, selon Robert Boyer⁶³, l'intégration des salariés dans une ère de soumission vis-à-vis du pouvoir et de la logique imposés par les détenteurs des moyens

⁵⁹ Drugman B., 1983, *op. cit.*

⁶⁰ Vincent J-M., 2001, *op. cit.*

⁶¹ Coutrot T., 1998, *op. cit.*, p. 151.

⁶² Aglietta M., 1997 (1976), *op. cit.*

⁶³ Boyer R., 1981, « Rapport salarial et analyse en termes de régulation. Une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail », *Économie appliquée*, décembre.

de production ou, selon Philippe Zarifian et Christian Palloix⁶⁴, l'ensemble des pratiques liées aux formes d'appartenance et de séparation qui assurent la fondation et la refondation de la société capitaliste dans son mouvement historique. Aussi vise-t-elle *in fine* à l'explication de la reproduction sociale et celle du capital par l'étude des formes et modes de socialisation salariale des individus, articulant les niveaux micro et macrosociologique d'observation du social.

Les régulationnistes nous rappellent que le rapport salarial est un rapport de classe. Rappeler cette assertion à ce stade peut paraître superfétatoire tant elle relève pour d'aucuns de l'évidence ; elle semble pourtant utile au regard de la prégnance de l'idée de compromis dans l'espace paradigmatique de la sociologie française du travail. Les catégories de « stratégies », « régulations », « conventions »... sont venues supplanter les analyses en termes de conflit et de lutte de classes ; le recours aux théories sociologiques de l'action organisée, de la régulation, de l'interaction ou encore des conventions qui participe de ce profond mouvement de retour de l'acteur laisse peu de place à la critique héritée de Marx portant sur les rapports sociaux de production.

La substitution d'un capitalisme d'organisation à un capitalisme de propriété permettant l'intégration du salariat à l'intérieur même du mouvement d'accumulation du capital et par là l'amélioration de ses conditions de vie n'a-t-il pas conduit Michel Aglietta lui-même à abandonner toute référence à la théorie de la lutte des classes ? *Régulation et compromis institutionnalisés versus* antagonisme et luttes de classes ? N'a-t-on pas alors affaire ici à une de ces ruptures épistémologiques participant à l'invalidation de la définition du salariat en tant qu'espace d'affirmation du travailleur collectif face à une logique capitaliste dominante qui soumet la reconnaissance sociale des travailleurs à la valorisation du capital ? La déconstruction du concept de rapport salarial pour comprendre les différenciations principales qui se

⁶⁴ Zarifian P., Palloix C., 1988, *La société post-économique*, Paris, L'Harmattan.

trouvent à l'intérieur du salariat⁶⁵ et non plus entre les salariés et ceux qui perçoivent le profit mène-t-elle forcément à faire le deuil des dimensions anticapitalistes du salariat ?

... à la *filiation du Labour process*

Contre une vision oblitérant la conflictualité et l'historicité des rapports sociaux de production, la tradition du *Labour process* – celle de la critique de l'organisation capitaliste du travail – place en son centre le conflit entre le collectif des salariés d'exécution et la hiérarchie s'opposant à une conception contractuelle de la relation salariale qui privilégie les accords, les arrangements, les négociations collectives entre catégories sociales et entre partenaires sociaux, ce qui ne signifie pas qu'elle s'interdit de penser la diversité des relations de subordination en jeu⁶⁶. Elle rappelle déjà le caractère antagonique du rapport salarial : fondé sur la liberté du travailleur mais une liberté normée au service du capital, puisque le travailleur libre est contraint de vendre sa force de travail. Il s'agit là de la première hypothèse fondatrice⁶⁷ que l'on trouve clairement exposée dans *Le capital* :

« Notre travailleur, il faut l'avouer, sort de la serre chaude de la production autrement qu'il n'y est entré. Il s'était présenté sur le marché comme possesseur de la marchandise 'force de travail', vis-à-vis de possesseurs d'autres marchandises, marchand en face de marchand. Le contrat par lequel il vendait sa force de travail semblait résulter d'un accord entre deux volontés libres, celle du vendeur et celle de l'acheteur. L'affaire une fois conclue, il se découvre qu'il n'était point 'un agent libre' ; que le temps pour lequel il lui est permis de vendre sa force de travail est le temps pour lequel il est forcé de la vendre, et qu'en réalité le vampire qui le suce ne le lâche point tant qu'il lui reste un muscle, un nerf, une goutte de sang à exploiter. »⁶⁸

Le contrat de travail salarié est marqué par un lien de subordination de

⁶⁵ Aglietta M., Brender A., 1984, *Les métamorphoses de la société salariale*, Paris, Calmann-Lévy.

⁶⁶ Sur cette question, voir Petit H., Thévenot N. (sous la direction de), 2006, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

⁶⁷ Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

⁶⁸ Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*, p. 223.

l'employé à l'employeur. La non neutralité du contrat de travail salarié en constitue une des caractéristiques fondamentales sur laquelle il n'est pas utile de revenir, la prose marxienne suffit à la résumer.

La seconde caractéristique est son incomplétude. L'incertitude ne se limite pas aux conditions imprévues de réalisation pouvant advenir, mais à la nature même des « capacités de travail » que l'on voudrait pouvoir acheter comme une marchandise, alors qu'elles ne peuvent l'être. La seule chose vendue est bien une capacité de travail dont l'un et l'autre des co-contractants ignorent comment elle sera réellement mise en œuvre dans le procès de travail. Danièle Linhart⁶⁹ exprime « ce quiproquo fondamental » : pour l'employeur, l'enjeu de l'organisation du travail est celui de l'objectivation du temps et des capacités du salarié alors que pour les salariés, il est celui de leur réappropriation subjective alors même qu'elles sont l'objet de l'échange marchand.

« Cette rivalité illustre la difficulté inhérente à ce contrat. Il est difficile, du côté des salariés de renoncer à certaines dimensions constitutives de soi et de sa vie, comme de renoncer à tirer profit de ses propres ressources ; il est difficile, du côté de l'employeur, de renoncer à s'approprier totalement ce à quoi il peut prétendre : le temps et les capacités d'autrui à partir du moment où il les achète. Tout le problème vient de ce fait que lorsqu'il achète du temps et des capacités dans le cadre d'une entreprise et d'un procès de travail, c'est aussi de la subjectivité qu'il achète. Il achète du temps mais du temps humain, c'est-à-dire du temps tributaire d'une trajectoire personnelle, d'une culture, de dispositions psychologiques particulières, de caractéristiques sociales. Même si ce temps se transforme en ressource productive, cela ne change rien à l'affaire. »⁷⁰

La dépendance dans la relation d'emploi ne peut pas exclure la réappropriation, l'expérience tapie dans l'hétéronomie du contrat de travail, ce que nous avons désigné dès notre thèse comme l'apprentissage, sur le mode individuel et de groupe, de solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail pose chaque jour en dehors des moyens assignés par

⁶⁹ Linhart D., Moutet A. (sous la direction de), 2005, *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte.

⁷⁰ *Idem*, p. 8.

la direction⁷¹. L'incomplétude laisse la possibilité d'une réappropriation qui renvoie aux relations, conditions dans lesquelles les individus se trouvent les uns par rapport aux autres, et qui nous enseigne sur la nature du rapport salarial, dévoile ce malentendu fondamental qui sous-tend le contrat de travail salarié :

« L'employeur achète quelque chose qu'il ne peut s'approprier totalement et qui lui échappe par nature (humaine). Le temps ainsi que les capacités physiques et cognitives qu'il achète ne peuvent être dissociés de la personne qui les fait exister. Ils ne peuvent être totalement extériorisés, totalement neutralisés. Le salarié conserve un type de contrôle qui échappe à l'emprise de l'employeur, à la mise en œuvre du savoir organisationnel et productif qu'il impose. »⁷²

L'assujettissement contractuel de la volonté du salarié ne saurait préjuger de l'exécution du contrat car le travail humain que l'employeur subordonne en achetant sa force de travail est vivant. Pour comprendre cette assertion d'Yves Schwartz – « le travail vivant est vivant »⁷³ – que l'on pourrait trop rapidement réduire à une tautologie, on peut revenir à la définition de puissance ou force de travail qu'il faut entendre pour Karl Marx comme,

« l'ensemble des facultés physiques et intellectuelles qui existent dans le corps d'un homme, dans sa personnalité vivante, et qu'il doit mettre en mouvement pour produire des choses utiles. »⁷⁴

Il y a là « manifestation de vie », « usage de soi », « expérience »... qui échappe à la contractualisation, même si par l'effet du contrat, *l'aliénation* passe de l'œuvre à l'opération, à la capacité d'agir, de produire et de travailler, c'est-à-dire à l'usage de la force de travail... une *aliénation partielle* de fait qui, pour Pierre Naville, est l'essence du salariat et des rapports de production capitalistes⁷⁵.

La seconde hypothèse fondatrice de la critique de l'organisation capitaliste du

⁷¹ Cf. Volume II, doc. IV, pp. 85-86 et doc. VI, pp. 113-133.

⁷² Linhart D., Moutet A. (sous la direction de), 2005, *op. cit.*, p. 10.

⁷³ Schwartz Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Messidor/Éditions sociales, p. 614.

⁷⁴ Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*, p. 130.

⁷⁵ Naville P., 1970, *op. cit.*

travail renvoie à l'histoire de l'inextricable relation du capital et du travail⁷⁶. Les formes d'organisation du travail et des entreprises résultent de luttes entre les acteurs qui ne sont pas sans déboucher sur des compromis qui s'instaurent pour une période historique donnée. « Telle est l'efficacité des médiations : trouver des compromis acceptables entre les forces contradictoires mais indissolublement liées »⁷⁷. Le rapport salarial apparaît là comme une institution centrale du capitalisme mais dont la structuration peut changer selon les époques et en fonction des rapports de force en présence. Rémi Brouté et Claude Didry⁷⁸ interrogeant la manière dont les acteurs peuvent s'approprier le droit du travail et orienter sa signification et son évolution, montrent que le contrat de travail, horizon indépassable du salariat, se caractérise non par la sujétion du salarié, mais bien au contraire par la liberté qu'il lui garantit. En acceptant ce contrat qui les lie et les subordonne au capital, les salariés accèdent dans le même temps à des avantages et des protections garantis par l'État et acquièrent la capacité de négocier collectivement les conditions et les rémunérations de leur travail⁷⁹. Ils peuvent bénéficier de la création des « médiations sociales » dont parle Michel Aglietta⁸⁰ qui peuvent influencer les trajectoires d'accumulation du capital dans le sens d'une amélioration des conditions de vie des salariés. Ainsi, le régime de croissance de l'après Seconde Guerre mondiale a donné lieu au mode de régulation du fordisme, posant avec acuité une contradiction essentielle du capital : l'institutionnalisation du rapport salarial qui le sert, le contraint dans le même temps par la mise en place d'institutions – de *médiations sociales* – sur lesquelles peut se forger la puissance du salariat. Aussi, l'affirmation du salariat comme travailleur collectif contradictoire au mouvement du capital a-t-il pris appui sur les compromis institutionnalisés : le droit du travail et

⁷⁶ Coutrot T., 1999, *op. cit.*

⁷⁷ Aglietta M., 1997, *op. cit.*

⁷⁸ Brouté R., Didry C., 2006, *L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste*, pp. 47-70 in Petit H., Thévenot N. (sous la direction de), 2006, *op. cit.*

⁷⁹ Rolle P., 2007, « Le salariat, au-delà du contrat », pp. 81-105, in Vatin F. (sous la direction de), 2007, *op. cit.*

⁸⁰ Aglietta M., 1997, *op. cit.*

l'invention du collectif et de ses corrélats – les droits collectifs, les libertés collectives, la négociation et les conventions collectives – dans la pensée juridique⁸¹, la protection sociale et la socialisation/distribution politique du salaire⁸² pour s'en tenir à deux exemples significatifs. Faut-il voir là, au-delà de la servitude humaine impliquée dans le rapport salarial, des possibilités émancipatrices ? Ce faisant, ne risque-t-on pas de minorer la *differentia specifica* du système capitaliste : l'exigence croissante de plus-value⁸³ ? Le régime néolibéral de mobilisation de la force de travail qui accouche de la remise en cause des compromis institutionnalisés du fordisme vient de nouveau interroger la capacité de résistance et d'émancipation du salariat ou, pour raisonner à l'inverse, la capacité du rapport salarial à enrôler.

L'enrôlement salarial

La conceptualisation du rapport salarial va de pair avec le retour au « travail à épithètes » utiles pour Yves Schwartz⁸⁴ dans la progression de la connaissance de l'expérience des forces productives. Sans s'attarder sur l'ensemble des dichotomies qui fait du travail un *concept à épithètes*, celle qui distingue travail abstrait et travail concret est essentielle pour le sociologue si celui-ci les pense ensemble afin de ne pas disjoindre procès de travail et procès de valorisation du capital, le premier apparaissant comme un simple moyen au service du second⁸⁵.

La proposition d'Yves Schwartz de penser un contenu commun aux épithètes opposées ne fait que suivre la conception marxienne qui se refusait de voir deux sortes de travail dans la marchandise pour y voir un même travail opposé à lui-même, puisque dans l'entreprise capitaliste, le *travail concret* devient la forme de manifestation de son contraire, le *travail humain abstrait*.

« Tout travail est d'un côté dépense, dans le sens physiologique, de force humaine,

⁸¹ Voir la thèse de Supiot A., 2002 (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.

⁸² Voir la thèse de Friot B., 1998, *Puissances du salariat*, Paris, La Dispute.

⁸³ Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*

⁸⁴ Schwartz Y., 1988, *op. cit.*

⁸⁵ Bihr A., 2001, *op. cit.*

et à ce titre de travail humain égal, il forme la valeur des marchandises. De l'autre côté, tout travail est dépense de la force humaine sous telle ou telle forme productive, déterminée par un but particulier, et à ce titre de travail concret et utile, il produit des valeurs d'usage ou utilités. De même que la marchandise doit avant tout être une utilité pour être une valeur, de même le travail doit être avant tout utile, pour être censé dépense de force humaine, travail humain, dans le sens abstrait du mot. »⁸⁶

Le travail abstrait comme *dépense de force humaine* dans laquelle s'efface l'individualité des travailleurs n'en reste pas moins indissociablement lié aux capacités concrètes que ces derniers mobilisent pour produire des marchandises. Impossible alors de comprendre le procès de valorisation du capital sans approcher les situations concrètes de travail qui commandent de pénétrer dans le *laboratoire secret de la production capitaliste* et d'en saisir le trait le plus profondément constitutif qui tient pour Frédéric Lordon⁸⁷ à la forme très spécifique de l'organisation politique de la production collective sous l'espèce du rapport salarial.

Au cœur des prolégomènes qui me semblent nécessaires de poser à une sociologie du rapport salarial, il y a l'énoncé problématique que l'on trouve dans l'ouvrage de Frédéric Lordon *Capitalisme, désir et servitude* : considérer le rapport salarial comme un rapport d'enrôlement. Le rapport salarial y est défini comme un ensemble de données structurelles et de codifications juridiques qui rendent possible à certains individus d'en impliquer d'autres dans la réalisation de leur propre entreprise⁸⁸, individus qui sont la personnification, pour paraphraser Marx une fois de plus, de catégories économiques, les supports d'intérêts et de rapports de classes déterminés. Le patronat est d'ailleurs présenté par l'économiste comme *un capturat* qui mobilise à son profit la puissance d'agir des enrôlés⁸⁹. Puisque le processus d'enrôlement du travail est au principe du procès de valorisation du capital, il

⁸⁶ Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*, p. 49.

⁸⁷ Lordon F., 2010, *op. cit.*

⁸⁸ Voir aussi son article : Lordon F., 2010, « Le totalitarisme, stade ultime du capitalisme ? », *Cités*, n°41, PUF, pp. 127-142.

⁸⁹ *Idem.*

faut en faire la description la plus complète possible et analyser le discours qui l'enveloppe et le légitime, les formes de mobilisation qu'il développe et les dispositifs qui les accompagnent, les pratiques qu'il produit, les acteurs qu'il engage... Il s'agit de comprendre comment *la machinerie managériale* socialise les travailleurs et les collectifs de travail : quel registre discursif emploie-t-elle ? Quelle idéologie diffuse-t-elle ? Sur quel(s) type(s) de domination et quelle(s) forme(s) de mobilisation des personnels repose-t-elle ? Quelle instrumentation met-elle en place ? Quelle(s) activité(s) et pratique(s) génère-t-elle ? Quelle hiérarchie – quel « état-major d'individus » pour reprendre une formule weberienne⁹⁰ – requiert-elle ?

La machinerie managériale que j'entends comme l'ensemble des dispositifs, techniques, mécanismes, procédés permettant l'enrôlement des forces de travail s'est profondément transformée... complexifiée et « modernisée ». Depuis la manufacture qui voit le rassemblement des ouvriers dans le même espace de travail, on assiste à un mouvement continu de rationalisation du *laboratoire de production capitaliste* et de la machinerie managériale qui lui est inhérente. L'esprit du capitalisme, c'est-à-dire l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme⁹¹, s'est démarqué de celui originel des entrepreneurs dont Max Weber a dressé l'idéal-type⁹². Le *despotisme d'usine* et la férule des « gardes-chiourmes » ont laissé place petit à petit à des méthodes d'organisation du travail moins coercitives pour obtenir la coopération des salariés. Le management a amélioré sa capacité à augmenter la puissance collective du travail tout en évitant la résistance des forces qui la constituent par l'invention de nouveaux dispositifs de gestion et de nouvelles techniques d'encadrement. De façon simultanée, le pouvoir de direction s'est vu délégué à *une espèce particulière de salariés*, une hiérarchie intermédiaire qui s'est professionnalisée et a fait montre de nouvelles pratiques pour rencontrer non seulement la docilité des salariés mais aussi leur engagement.

⁹⁰ Weber M., 1971 (1921), *op. cit.*

⁹¹ Voir Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

⁹² Weber M., 1985 (1904-1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Agora.

Je reviendrai plus loin dans le chapitre II sur le moment taylorien fondateur dans l'histoire du capitalisme et qui reste pour le sociologue un jalon pour spécifier la modernité de l'enrôlement salarial.

La problématique de l'enrôlement tente de répondre à la question centrale posée par Michael Burawoy : « Pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant ? »⁹³. Pourquoi coopèrent-ils ? Pourquoi les forces de travail consentent-elles à obéir promptement, automatiquement et schématiquement aux directions d'entreprise⁹⁴ ? Qu'est-ce qui explique la soumission des collectifs de travail ? Qu'est-ce qui produit l'implication des salariés ? Gardons-nous de toute explication universaliste car, si les mobiles du capital peuvent être considérés comme invariants – augmenter la productivité et briser les résistances salariales – on sait depuis la critique de Taylor qu'il n'y a pas de *one best way* et que la réponse proposée par le théoricien du *scientific management* n'est pas la seule :

« Au-delà de l'organisation technique de la production, c'est la subjectivité même du travailleur qui va faire l'objet d'une investigation scientifique. Entrer en condition salariale ce n'est pas seulement se confronter à une organisation du travail objective, c'est aussi devenir soi-même l'objet d'un dispositif de mesure et d'affectation rationnel (...). »⁹⁵

Regardons de près tous les éléments qui, dans les organisations modernes, produisent des servitudes productives et la manière dont ils s'assemblent : le *logos* gestionnaire, les dispositifs de gestion, les modes d'organisation et de division du travail, la mobilisation des forces individuelles et leur subsumption sous le travailleur collectif, l'activité d'encadrement, la chaîne managériale et *les moyens humains de proximité* qui lui sont associés. Mais puisque la machinerie managériale s'attache aujourd'hui à coloniser un nouvel espace, celui de la subjectivité du travailleur, faisant de son âme un moyen de

⁹³ Burawoy M., 1979, *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.

⁹⁴ M. Weber appelle discipline « la chance de rencontrer chez une multitude déterminable d'individus une obéissance prompte, automatique et schématique, en vertu d'une disposition acquise ». Weber M., 1971 (1921), *op. cit.*, p. 95.

⁹⁵ Pillon T., Vatin F., 2007, *op. cit.*, p. 44.

fabrication au même titre que son corps, qu'elle pousse les salariés à se dévoiler pour mieux les « formater » pour abolir la distance entre eux et l'entreprise les obligeant à s'engager et à adhérer à sa culture et ses objectifs⁹⁶, intéressons-nous au point de vue des enrôlés eux-mêmes, pour que l'objectivation sociologique du rapport d'enrôlement tienne compte de la vérité subjective du travail. C'est seulement par cette approche bifocale que je pourrai mettre au jour le processus d'enrôlement salarial sous le néolibéralisme.

Mais déjà, peut-on souligner comme point d'accord des travaux qui portent sur le régime néolibéral cette visée consistant à produire de nouvelles subjectivités. *Convoitise de la subjectivité*⁹⁷, *conquête de l'intériorité*⁹⁸, *refaçonnage des âmes*⁹⁹, etc. sont autant de manière différentes d'exprimer une même réalité : la subjectivation néolibérale.

B. Travail, management du travail et travail du management

La centralité et la dualité du travail

L'étude de l'enrôlement salarial est l'aboutissement d'un raisonnement circulaire autour de trois objets et de leur articulation : le travail, le management du travail et le travail du management. Si elle peut s'apparenter à « une sociologie de l'atelier » en ce qu'elle reste centrée sur les rapports de production, on ne peut l'y réduire si l'on admet que c'est à l'occasion même de ces rapports que se joue « la fabrique des sujets néolibéraux »¹⁰⁰. Je m'inscris là dans la conformité de l'axiome fondateur de la centralité du travail, dans cette croyance que Georges Friedmann et Pierre Naville, bien qu'ayant des visions très différentes de la nouvelle discipline à créer, partageaient déjà : le travail représente le domaine à explorer pour rendre compte des structures

⁹⁶ Cf. **Volume II, doc. XI, pp. 213-214.**

⁹⁷ Linhart D. (sous la direction de), 2008, *Pourquoi travaillons-nous ?* Paris, Erès.

⁹⁸ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

⁹⁹ Lordon F., 2010, *op. cit.*

¹⁰⁰ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

sociales dans leur globalité et dans leur évolution¹⁰¹. Aussi, le travail est-il considéré comme un rapport social fondamental qui met en branle la totalité de la société et de ses institutions, il est un *fait social total*¹⁰², la forme générale dans laquelle s'expriment tous les rapports sociaux.

La sociologie qui étudie le rapport social central qu'est le travail a toujours souligné son ambivalence tentant de mettre au jour cette tension qu'il recèle où tout à la fois s'exerce le rapport d'exploitation et où s'éprouve la lutte pour l'émancipation. Si le travail est dirigé, normé, contraint, dominé par l'usage qu'en fait le capital, sa sujétion ne peut être totale. En abandonnant une conception philosophique de l'aliénation (*Entfremdung*) comme acte d'*extranéation* dans lequel l'homme devient tout-à-fait étranger à lui-même pour une conception économique et juridique (*Entäusserung*) qui rapporte l'aliénation à l'acte d'échange entre la force de travail et le capital¹⁰³, Karl Marx a justement montré que le champ des possibles restait ouvert, que bien que la servitude humaine soit impliquée dans le contrat salarial il n'en contenait pas moins des possibilités émancipatrices. Cette dualité du travail a imprimé le droit du travail qui a été forgé comme l'alliage de tous les contraires aux rangs desquels on trouve celui de la subordination et de la liberté¹⁰⁴.

Tout un pan de la sociologie du travail française, dans le sillage de Georges Friedmann s'inquiétant du déclin de la connaissance du matériau sous l'effet des progrès de la mécanisation et constatant la régression de la quantité et de la grandeur des interventions directes de l'homme au profit de la marchandise, s'intéressera surtout à l'acte productif¹⁰⁵ et dénoncera le travail aliéné qui

¹⁰¹ Tanguy L., 2010, « Retour sur l'histoire de la sociologie du travail en France : place et rôle de l'institut des sciences sociales du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n°4, pp. 723-758.

¹⁰² Mauss M., 1966, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.

¹⁰³ Sur l'histoire du concept d'aliénation dans la pensée de Marx, on pourra se rapporter à Naville P., 1970, *op. cit.* Voir aussi Haber S., 2007, *L'aliénation. Vie sociale et expérience de la dépossession*, Paris, PUF.

¹⁰⁴ Voir Supiot A., 1994, *op. cit.*

¹⁰⁵ L'examen des six premières années de livraison de la Revue *Sociologie du travail* auquel ont procédé Anni Borzeix et Gwenaële Rot vient nuancer cette lecture. De cet examen, les chercheuses concluent entre autres à la faible part du *Work* (l'activité de travail) dans les contributions par rapport à l'importance de celle concernant le

rend l'homme étranger à son activité générique. L'ambivalence est là encore mise en lumière mais en renouant avec le thème de l'aliénation subjective du jeune Marx. Le travail qui est facteur de développement et de construction de soi, ne permet pas dans la civilisation technicienne de s'affirmer, de déployer une libre activité physique et intellectuelle mais mortifie le corps et ruine l'esprit¹⁰⁶. Le sociologue qui s'intéresse au travail rencontre forcément cette dualité, sur le plan théorique comme sur le plan empirique qui, pareil à Janus, montre deux visages, d'un côté la servitude et la souffrance, de l'autre la libération et la réussite¹⁰⁷... ou, pour reprendre les catégorisations mises à l'examen pour cette HDR, d'un côté l'enrôlement, de l'autre l'engagement.

Le travail comme expérience

Dès mon premier travail de recherche sur la rationalisation du modèle de production dans l'industrie textile vosgienne¹⁰⁸, il m'a fallu exprimer cette dualité. En adoptant l'approche par le point de vue de ceux qui vivent les mutations productives¹⁰⁹, le travail m'était dévoilé à l'épreuve de « la modernisation » des entreprises. Si la prescription des changements révélait les dimensions hétéronomes et les affres de la rationalisation, elle n'annihilait pas pour autant les formes d'appropriation du travail énoncées par la parole ouvrière. La réponse d'un encolleur à l'installation d'une nouvelle machine – « **L'ouvrier, que ce soit devant les nouvelles machines ou les nouvelles conditions de vie, il doit s'adapter et il s'adapte !** »¹¹⁰ – résonnait en écho aux propos d'un ajusteur plusieurs fois repris par Yves Schwartz¹¹¹ – « Jamais un ouvrier ne reste

Labor (le travail organisé). Borzeix A., Rot G., 2010, *Sociologie du travail. Genèse d'une discipline, naissance d'une revue*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest.

¹⁰⁶ Marx K., 1994 (*Manuscrits de 1844*), *Écrits de jeunesse*, Paris, Quai Voltaire.

¹⁰⁷ De Gaulejac V., 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.

¹⁰⁸ Il s'agit de ma thèse qui fera l'objet de mon premier ouvrage : Jacquot L., 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation. Rationalisation du modèle de production dans l'industrie textile vosgienne*, Paris, L'Harmattan.

¹⁰⁹ Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y., 1990, *Les caprices du flux : les mutations du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Édition Matrice.

¹¹⁰ Les extraits tirés des entretiens que j'ai effectués figurent dans les deux volumes de l'HDR en police **Script MS Bold**.

¹¹¹ Schwartz Y., 1988, *op. cit.*

devant sa machine en pensant : je fais ce qu'on me dit. ». Deux manières différentes de dire que l'usage qui est fait de la force de travail par autrui est aussi usage de soi, que l'homme (au travail) entretient un rapport toujours actif aux conditions d'existence qui le déterminent¹¹², que le travail est toujours une négociation entre normes hétérodéterminées et normes réappropriées¹¹³... une vérité subjective en quelque sorte ramassée dans quelques mots d'ouvriers qui m'obligeaient à convoquer une sociologie n'évacuant pas la question de l'appropriation.

En approchant le travail comme une expérience, c'est du côté de la philosophie d'Yves Schwartz que je me tourne alors pour saisir la réalité dialectique du travail, pour y voir,

« un rapport du vivant humain à son milieu de vie, rapport non exclusivement subi mais aussi orienté par le vivant lui-même. »¹¹⁴

Le texte du philosophe – *Expérience et connaissance du travail* – n'offre-t-il pas des spéculations qui irriguent la sociologie du travail, en retraçant le même chemin que Georges Friedmann qui, à partir d'un mot d'un jeune ouvrier – « l'homme est plus grand que sa tâche » – entendait montrer que le travail humain ne pouvait se réduire à « un jeu de mécanismes inanimés »¹¹⁵ ? Mais alors que le père de la sociologie du travail française pointe les causes de l'aliénation, trace les contours du « travail en miettes »¹¹⁶, dénonce « le travail-corrée » – ce « travail répété, routinier, parcellaire de l'opérateur sur machine automatique, du monteur sur une chaîne d'assemblage, du petit employé de bureau, (de) la femme qui durant des semaines, des mois, bobine ou fait le même jeu de soudures sur une chaîne de récepteurs de télévision »¹¹⁷, Yves Schwartz invite à voir l'individu par-delà l'usage hétérodéterminé qui en est fait, à connaître « ce dont il est en puissance

¹¹² Terrail J-P., 1987, *L'individuation ouvrière*, Thèse pour le Doctorat d'État en Sociologie, Caen.

¹¹³ Schwartz Y., 1992, *Travail et philosophies. Convocations mutuelles*, Toulouse, Octarès.

¹¹⁴ Préface de Canguilhem G. in Schwartz Y., 1988, *op. cit.*, p. 21.

¹¹⁵ Friedmann G., 1946, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, p. 58.

¹¹⁶ Friedmann G., 1956 (1964), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.

¹¹⁷ Friedmann G., 1963, *Où va le travail humain ?* Paris, Gallimard, p. 404.

d’être »¹¹⁸. Alors que le premier observe le poids de *la pensée directrice du travail sur l’opération de travail*, le second s’attache à montrer comment dans toute activité le travailleur recentre les contraintes et les consignes autour de choix et de normes qui ne ressortent jamais d’une unilatérale hétérodétermination¹¹⁹.

Dans cet intervalle – ni de temps, ni de discipline mais de focale sur l’objet « travail », se font jour deux manières « de saisir et d’évaluer les situations de travail à travers un gradient structuré par les schèmes dichotomiques du salariat (autonomie/hétéronomie, liberté/subordination) »¹²⁰, ce qu’Alexandra Bidet désigne par *une métrologie salariale*. En caricaturant, on peut dire qu’à la sociologie alarmiste friedmannienne répond la philosophie du vivant schwartzienne qui considère le travail, de par *les facultés qui y sommeillent*, comme « un espace de possibles toujours à négocier »¹²¹. Les catégories mobilisées dans ma thèse pour penser la modernisation des entreprises textiles ne relèvent pas exclusivement d’un schème du gradient du *prisme salarial*¹²² – celui de l’hétéronomie ou *a contrario* celui de l’autonomie – puisque je couplais l’analyse du régime hégémonique participatif¹²³ des personnels avec l’expérience ouvrière définie par Ivar Oddone comme l’apprentissage, sur le mode individuel et de groupe, de solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail pose chaque jour à l’usine en dehors des moyens assignés par la direction¹²⁴. La question de l’appropriation par laquelle les individus et collectifs de travail construisent leurs réponses à l’hégémonie et l’hétéronomie de la rationalisation capitaliste, réagissent à la désappropriation objective qu’organisent les modèles d’organisation du travail

¹¹⁸ Schwartz Y., 1987, « Travail et usage de soi » in *Je/sur l’individualité*, Paris, Messidor/Éditions Sociales, p. 204.

¹¹⁹ Schwartz Y., 1992, *op. cit.*

¹²⁰ Bidet A., 2011, *L’engagement dans le travail. Qu’est-ce que le vrai boulot ?* Paris, PUF, p. 59.

¹²¹ Schwartz, 1987, *op. cit.*

¹²² Bidet A., 2011, *op. cit.*

¹²³ Burawoy M., 1985, *The politics of production : factory regims under capitalism and socialism*, Thetford, Verso.

¹²⁴ Oddone I., Re A. & Briante G., 1981, *Redécouvrir l’expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?* Paris, Éditions Sociales.

pensés par les directions, était récurrente dans les entretiens effectués auprès des salariés du textile. J'en ai ressorti quelques invariants posés comme constitutifs de l'expérience ouvrière¹²⁵.

Les formes d'appropriation du travail ouvrier

Le premier de ces invariants est la valorisation de l'expérience professionnelle¹²⁶. Au savoir théorique détenu par l'équipe dirigeante, les ouvriers opposent la pratique d'un savoir non formalisé dont l'acquisition s'est faite « *sur le tas* », une sorte de culture anti-école¹²⁷ légitimée par l'efficacité de l'acte accompli. « *N'importe comment, un bon ouvrier... il apprend sur les machines... ce n'est pas à l'école qu'il va pouvoir apprendre. Il y a deux-trois notions à savoir, mais autrement c'est le métier.* » (une soigneuse de continus) – « *Quand on est dans le bain... ce n'est pas difficile. Quand j'ai travaillé au début, ce n'était pas le même style pour rattacher... mais quand on est dans le bain, ce n'est pas sorcier comme on peut dire, on apprend vite.* » (une soigneuse de continus) – « *C'est en travaillant qu'on apprend à se débrouiller* » (une soigneuse d'*open-end*). Il faut envisager l'insistance de ces soigneuses à évoquer le métier et l'importance de son apprentissage, comme une manière de valoriser l'intelligence pratique qu'elles ont du processus de production, *versus* un mode d'appréhension de la réalité productive instrumentalisé et codifié que les directions d'entreprise voudraient voir appliqué. Ces connaissances et ce savoir-faire que se sont forgés les ouvriers font non seulement jeu égal avec les instruments mis en place par l'encadrement de production mais ils permettent aussi de corriger les erreurs et de pallier les dysfonctions de l'organisation prescrite du travail. Le *contre-savoir* élaboré par les travailleurs conduit autant à une amélioration du fonctionnement technique qu'à une critique de l'organisation du travail telle que le modèle théorique la conçoit, critique encore plus acerbe lorsque l'organisation

¹²⁵ Voir Jacquot L., 2003, *op. cit.*, pp. 281-286.

¹²⁶ Alexandra Bidet utilise la catégorie de « vrai boulot » pour désigner la valorisation professionnelle par le travailleur d'une partie de son travail. Bidet A., 2011, *op. cit.*

¹²⁷ Willis P., 1978, « L'école des ouvriers », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°24, novembre, pp. 51-61.

s'appuie sur une division verticale du travail, rigide et sexuée. « *C'est vrai qu'on aimerait bien qu'ils écoutent un peu plus l'ouvrier, mais c'est difficile. Nous, on est quand même en-dessous, et on écoute encore moins les femmes que les hommes. On a toujours l'impression qu'une femme n'est pas capable quand c'est mécanique... mais nous, on connaît les machines par cœur... les ouvrières, à force d'être dessus, quand il y a un problème, quand il y a une panne, on le dit tout de suite (...)* » (une soigneuse d'*open-end*).

Le deuxième invariant décelé dans les entretiens ouvriers est une contestation et une critique de l'organisation capitaliste du travail qui s'appuie sur une désappropriation objective du travail. Est attaquée l'instrumentalisation patronale des savoirs ouvriers qui vise à mettre en place l'organisation la plus scientifique qui soit. Des tests sélectifs effectués par le bureau des méthodes dans les années 1950 pour évaluer le poste seyant le mieux aux ouvriers jusqu'aux tests psychologiques réalisés par un organisme de formation au début des années 1990 pour la constitution de modules de travail, l'ironie avec laquelle sont relatées les tentatives patronales d'élaboration rationnelle d'organisation du travail indépendamment des salariés marque au fond une critique plus profonde des modèles théoriques d'organisation du travail qui confisquent la conception de production et les tiennent extérieurs aux décisions. Ainsi, le choix de l'emplacement, l'inadéquation des connaissances techniques de l'encadrement de production, mais surtout l'absence de prise en compte des points de vue des travailleurs sont autant de causes de dysfonctions qu'une ourdisseuse dénonce : « *(...) y'a rien qui va (...). Moi, j'ai eu une machine, il y a cinq contremaîtres dans la salle... nous, à la préparation, ils nous ont mis dans le coin où c'était le magasin, au courant d'air et tout, on n'a pas de contremaîtres, ils ne viennent pas sur nos machines, ils ne connaissent pas, et ils ont bien assez de leur salle. Moi, qui suis toujours avec ma machine, je vois quand il y a quelque chose qui ne va plus, ou je l'entends ou je le sens... je ne peux pas dire. Ce matin par exemple, j'ai été encore embêtée, je savais d'où ça venait, mais personne ne savait réparer. Si je vais chercher le contremaître, il va bricoler, il va trifouiller et tout détraquer... c'est tout du bazar comme ça... alors que s'ils tenaient compte déjà de ce que l'on dit, ça marcherait déjà mieux... parce que nous, on pourrait donner des bons conseils, étant sur les machines, connaissant notre travail : si*

on fait une fibre délicate, il faut rouler moins vite pour qu'il n'y ait pas de casses, on le sait, on le fait... eux, ne font pas la différence, ça doit aller vite et bien ». La critique des modèles théoriques se fait en s'attaquant à l'irrationalité qu'ils recouvrent et qui pénalise l'efficacité qu'ils étaient censés maximiser ; elle se fait également par une appropriation en actes par laquelle l'opérateur met en œuvre d'autres moyens que ceux prescrits par la direction pour atteindre les buts assignés. « *Il y a des trucs qui sont spécifiques au poste de travail. C'est vrai qu'il y a certaines notes qu'ils nous sortent, on n'en tient pas toujours compte non plus ; il y a des choses, c'est inadapté avec le type de travail qu'on a.* » (un régleur).

Le troisième invariant a trait à la distinction ergonomique entre travail prescrit et travail réel reprise par de nombreuses études sociologiques et psychologiques, qui – au-delà des différences d'interprétation – conçoivent toutes la même double spécificité de l'expérience du travail : elle est normée, mais reste irréductible aux seules normes qui la fixent – elle est toujours, en fonction des conditions historiques, appropriée. L'ouvrier n'est jamais un spectateur passif devant le fonctionnement des machines, les collectifs de travail ne sont jamais totalement subordonnés au système technique. Les usages de soi comme les pratiques et savoirs collectifs non formalisés montrent qu'il y a, dans tout travail, *un minimum d'activité intellectuelle créatrice* comme le disait Antonio Gramsci¹²⁸, que le travail vivant est vivant, parce qu'il ne se réduit pas à une pure exécution des prescriptions. L'automatisation elle-même qui comptait prescrire le travail et extérioriser les opérateurs nécessite toujours l'intervention humaine ; son efficacité reste fortement dépendante des ajustements nécessaires que les hommes apportent aux contraintes et aléas des situations productives. Les exécutants continuent de s'investir là où le système technique faillit, ils mobilisent toujours leur subjectivité quand l'organisation formelle du travail échoue, ils convoquent leurs connaissances du processus de travail lorsque les nouvelles

¹²⁸ Gramsci A., 1975, *Gramsci dans le texte* (recueil réalisé sous la direction de Ricci F. avec Bramant J.), Paris, Éditions Sociales.

technologies de l'information ne voient pas arriver la panne. « *Il y a certains trucs... quand un programme roule comme au tissage, on le laisse tourner, il n'y pas grand-chose à faire, il tourne... s'il ne tourne pas, ce n'est peut-être plus de la compétence du salarié... mais il y a d'autres problèmes, c'est pas que de l'informatique, un fil pourquoi il casse sur un métier à tisser, l'informatique, elle prévoit pas que le fil va casser, elle fait que ça doit tourner... le fil va casser parce que c'est trop sec, parce que c'est trop humide... il suffit de pas grand-chose, et ça le salarié sait le corriger que l'informatique ne le sait pas.* » (un tisserand).

Les entretiens abondent d'exemples d'écart par rapport à la norme. Il y a les rentreuses qui, pour faire fonctionner la nouvelle machine, préfèrent ignorer les postures savantes, les instructions et consignes des installateurs pour utiliser leur propre mode d'appréhension de la réalité productive qu'elles savent propice à la convertir d'utilités possibles en utilités efficaces : « *Les monteurs sont venus installer la machine, ils nous ont expliqué les différentes postures pour la faire fonctionner, mais c'est trop compliqué. En fait, on a appris sur le tas, avec ce que l'on connaissait du métier... pour la faire fonctionner, on a donc utilisé nos méthodes, nos astuces à nous.* » (une rentreuse). Il y a les soigneurs qui, grâce à l'intelligence pratique qu'ils ont des situations de fabrication, trouvent des solutions à des problèmes non résolus par la maîtrise et que ne soupçonnent même pas les protocoles édités par la direction : « *Tous les jours, je donne un protocole aux contremaîtres en le commentant... tous les jours ! C'est un protocole qu'on obtient de l'information centrale : on a toutes les machines, le rendement, les zones d'épuration, les lampes rouges. Pendant que je commente, on voit sur les machines ce qui ne va pas, on étudie les problèmes. Par contre, au niveau du personnel sur les machines, moins. Mais il y a des propositions : on utilisait beaucoup le cutter, mais on abîmait le caoutchouc des machines, les ouvriers ont proposé d'utiliser la soufflette, et c'est vrai qu'avec un coup de soufflette, on peut mieux couper... on n'y aurait jamais pensé !* » (un directeur de filature). Il y a cette ourdisseuse qui, détient un savoir spécifique sur le travail du lin que ne peuvent transmettre les seules formations théoriques et qui en fait une opératrice trop essentielle pour la laisser partir en pré-retraite : « *Je devais être en pré-retraite, j'étais sur la liste, mais le directeur n'a pas voulu parce qu'il a dit elle connaît encore des trucs sur le lin. C'est vrai qu'à force de travailler sur le même produit, à force d'en faire, on attrape des trucs...*

on voit comment il faut travailler. ». Il y a ce tisserand qui use de son professionnalisme pour jouer avec les normes imposées et se libérer du temps sans faillir sur les résultats à tenir, qui recentre partiellement les contraintes productives en fonction de ses propres intérêts : « (...) *il y a toujours une intervention intellectuelle quelque part, même si c'est machinal, si à un moment donné, il va faire ceci ou cela en prévention... il faut qu'il établisse un diagnostic de ses métiers... quand il arrive pour faire ses huit heures, celui-là, il a ça, celui-là, il a ça, je le marquerai à telle heure pour le contremaître, pour ne pas perdre à sa production... il faut quand même qu'il fasse quelque chose pour arriver à faire marcher ses métiers dans les meilleures conditions possibles, pour arriver à un salaire à peu près bon, et faire la qualité exigée par la direction... le tisserand qui n'aurait compris que qualité, il se pénaliserait lui-même, parce qu'il est quand même payé à la production... il faut qu'il soit productif... c'est dans son intérêt, et il faut qu'il fasse de la qualité...* »

Question : *Et c'est le tisserand lui-même qui gère ces difficultés ?*

Réponse : *Oui, mais ce n'est pas tout le monde qui le fait. Moi, j'arrive à le faire, parce que je me fous pas mal de ce que pense la direction, je fais mon boulot, mais comme je l'entends, tout le monde n'est pas comme ça. Il y a des gens... ils sont là... pendant huit heures, ils courent... tout le temps, ils bossent comme des dingues... ils sortent : ils sont traumatisés !* ».

Par ces différentes pratiques d'ajustements et de régulations clandestines, individuelles ou collectives, les travailleurs entreprennent « une réappropriation créative de leur milieu de travail »¹²⁹. Le modèle taylorien cherchait à engranger les connaissances ouvrières, à incorporer la mémoire du métier au système technique, à objectiver le travail pour s'émanciper de l'expérience ouvrière. Le nouveau modèle de production n'abandonne pas ces efforts de récupération de l'expérience ouvrière. L'innovation des moyens – aux rangs desquels fait figure la certification – ne doit pas dissimuler la continuité du processus d'accaparement et de normalisation des connaissances empiriques des ouvriers. Mais la formalisation des procédures afférente au système d'assurance-qualité peut achopper sur le même

¹²⁹ Schwartz Y., 1988, *op. cit.*, p. 455.

comportement réactif qu'avait suscité l'organisation taylorienne du travail : le développement de pratiques informelles de travail qui échappent au contrôle. C'est en tout cas ce qu'observe un relayeur dans une entreprise certifiée en intervenant dans différentes équipes : « *On est dans l'ISO. L'ISO ne change rien. Ils disent qu'il faut que l'on travaille tous pareil, mais ce n'est pas possible... d'une équipe à l'autre, on ne travaille pas pareil, on n'a pas le même comportement.* ». Deux points de vue s'opposent ici : le point de vue patronal qui croit pouvoir homogénéiser l'activité productive, et le point de vue salarial qui empêche son homogénéisation, voire même sa mesure, en ressaisissant les modes opératoires qui lui sont prescrits. Cette opposition porte le sceau de la coupure taylorienne entre la conception et l'exécution.

Enfin, le quatrième et dernier invariant, moins explicitement affirmé dans les entretiens, mais que l'on trouve déjà en filigrane dans le mode d'expression des salariés, est l'actualisation¹³⁰ d'une conscience de classe. L'emploi habituel du pronom sujet par les ouvriers : *on* ou *nous*, pour parler de leur expérience du travail, est l'indice d'un sentiment d'appartenance de classe, de même que celui du pronom : *ils* ou *eux*, pour désigner leur hiérarchie, celui d'un sentiment d'opposition. Cet usage linguistique trahit à coup sûr l'identification de points de vue différents sur la production. Écoutons ce qu'en dit Ivar Oddone pour qui il paraît impossible d'étudier l'expérience du travail indépendamment de la conscience de classe :

« (...) les concepteurs et les exécutants appartiennent à deux mondes différents, et (que) s'ils sont différents c'est avant tout parce que les solutions (imaginables et donc possibles tout autant qu'imaginées et donc rendues possibles) qu'ils proposent aux problèmes posés, sont fonction de la place différente que les uns et les autres occupent dans l'entreprise comme dans la société. »¹³¹

Ivar Oddone réhabilite la notion marxienne de conscience de classe, autant usitée que décriée. En la définissant comme « un aspect particulier de la conscience sociale » et « un mode particulier du devenir (ou du devenir

¹³⁰ compris au sens philosophique : passage de l'état virtuel à l'état réel.

¹³¹ Oddone I., Re A., Briante G., 1981, *op. cit.*, p. 200.

probable) de la conscience individuelle »¹³² des ouvriers, indispensable à la résolution des difficultés quotidiennes de la réalité productive, il en fait la clef de voûte de l'expérience du travail. Ce dernier invariant conditionne donc les trois précédents. Il ne s'agit pas d'utiliser la conscience de classe comme une notion abstraite visant à sublimer la classe ouvrière, mais de la saisir comme baromètre de l'expérience du travail. L'expérience ouvrière, ensemble de pratiques individuelles (tout ce qui relève des arts de faire, des savoirs et savoir-faire, des astuces...) et collectives (des simples concertations ou coopérations aux stratégies de classe) qui permettent l'apprentissage des solutions, des moyens, des usages aptes à résoudre les problèmes concrets que pose le travail, se déploie à proportion de l'affirmation de la conscience de classe. La culture ouvrière se manifeste dans toute son intensité au niveau de l'atelier là où la double nécessité de faire avec la domination de classe et la résistance à cette domination est éprouvée chaque jour¹³³, là où, en dépit de la dureté des conditions et de l'extériorité du pouvoir, les gens cherchent réellement à créer de la signification et à imposer des cadres de travail¹³⁴, là où, nonobstant l'hétéronomie du procès de travail, les ouvriers s'approprient la réalité productive, aussi changeante soit-elle. Faire de nécessité vertu à défaut de nécessité plaisir : voilà parfaitement résumée la condition ouvrière face aux mutations.

L'expérience du travail telle que je l'ai observée pour les ouvriers et ouvrières textiles se manifestait donc par diverses formes d'engagement, « un rapport opératoire au monde » qui « met toujours en œuvre une technicité – des gestes, des paroles et leurs médiations »¹³⁵, mais dans le même temps elle était mise en défaut par la rationalisation du modèle de production textile qui tarissait les formes actives d'appropriation. L'épreuve de « la modernisation » vient rappeler avec force que si l'engagement dans le travail ne se dissout pas

¹³² *Ibidem*, p. 206.

¹³³ Terrail J-P., 1990, *op. cit.*

¹³⁴ Willis P., 1978, *op. cit.*

¹³⁵ Bidet A., 2011, *op. cit.*, p. 4.

totale dans l'enrôlement, il ne peut être pensé en dehors... il se présente lui-même comme une pièce maîtresse de l'enrôlement salarial, pour les ouvriers d'une des plus vieilles industries d'Europe comme pour les figures émergentes du travail.

Se départir du *prisme salarial* comme y invite Alexandra Bidet pour aborder le travail comme une opération et approcher *le vrai boulot* risque de conduire le sociologue à ne révéler qu'une vérité partielle et partielle du travail en le détachant de son enveloppe, en le désencastrant des rapports sociaux de production. A l'inverse de l'analyse marxiste du travail omettant d'inclure l'analyse subjective du travail, c'est sa vérité objective que la sociologie de l'engagement dans le travail passe sous silence.

« *La double vérité du travail* »¹³⁶ : *l'engagement dans l'enrôlement*

Pour caractériser le travail à l'épreuve des nouveaux modes organisationnels et du management moderne, les chercheurs ont multiplié les oxymores : *autonomie contrôlée* chez Béatrice Appay¹³⁷, *implication contrainte et servitude volontaire* chez Jean-Pierre Durand¹³⁸, *coopération forcée* chez Thomas Coutrot¹³⁹, *prescription de la subjectivité* chez Yves Clot¹⁴⁰, *communautarisation molle et contrainte souple* chez David Courpasson¹⁴¹, etc. pour ne citer que quelques exemples significatifs. L'ambivalence du travail qui se manifeste avec encore plus d'acuité dans le régime contemporain de mobilisation des personnels tient dans l'usage de ces oxymores qui

¹³⁶ Je reprends ici le titre d'un texte de Pierre Bourdieu étonnamment peu exploité par la sociologie du travail. Bourdieu P., 1996, « La double vérité du travail », *Actes de la recherches en sciences sociales*, vol. 14, septembre, pp. 89-90. On le trouve aussi sous une autre forme dans Bourdieu P., 1997, *op. cit.*, pp. 241-244.

¹³⁷ Appay B., 2005, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.

¹³⁸ Durand J-P., 2004, *La chaîne invisible. Travailler en flux tendu aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.

¹³⁹ Coutrot T., 1998, *op. cit.*

¹⁴⁰ Clot Y., 1995, *Le travail sans l'homme ?* Paris, La Découverte.

¹⁴¹ Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.

témoignerait dans la tradition sociologique et bien au-delà, de la prégnance du *prisme salarial*¹⁴².

Cette énumération de schèmes contradictoires montre une certaine unité programmatique à vouloir mettre au jour les formes renouvelées de l'hétéronomie capitaliste comme si la sociologie du travail avait laissé de côté la question de l'autonomie, de l'investissement et de l'engagement dans le travail. Or, le travail conçu comme une activité (*work*) – une action irréductible à une exécution prescrite – n'a pas été dénié par les travaux sociologiques qui, partant d'une critique de la *folie taylorienne*¹⁴³ croyant qu'elle pouvait rendre le travail conforme à la manière dont elle l'avait pensé, ont fait des propos d'un jeune ouvrier rapportés par Georges Friedmann déjà cités *supra* – « l'homme est plus grand que sa tâche » – un véritable axiome... jusqu'à la pente théorique empruntée aujourd'hui par de nombreux auteurs consistant à célébrer le travail comme une réalité fondamentalement créative dont j'ai discuté le déficit dialectique dans les *Cahiers Lillois d'économie et de sociologie*¹⁴⁴.

Si certaines approches ont pu reléguer la question de l'appropriation, celle-ci n'a jamais été complètement évacuée ; elle redevient aujourd'hui le véritable point de départ pour comprendre ce que travailler veut dire, elle voit même ses contours redessinés et son autorité renforcée lorsque le regard sociologique porte avant tout sur le pouvoir d'action, la capacité à donner du sens et l'engagement de la subjectivité de ceux qui s'affrontent, au quotidien, à des situations professionnelles¹⁴⁵. Plus encore que la résistance et l'autonomie – deux notions bien enracinées en sociologie –, c'est désormais l'intelligence créatrice dans le travail qui est scrutée dans l'épaisseur concrète des activités professionnelles¹⁴⁶.

¹⁴² Bidet A., 2011, *op. cit.*

¹⁴³ Doray B., 1981, *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Paris, Dunod.

¹⁴⁴ Cf. **Volume II, doc. VI, pp. 113-133.**

¹⁴⁵ Zarifian P., 2003, *A quoi sert le travail ?* Paris, La Dispute.

¹⁴⁶ Bidet A., 2001, « Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, n° 43, pp. 215-234.

L'événement donne lieu pour Philippe Zarifian à invention, il oblige « à initier une pensée et une action, en deçà de toutes les tentatives permanentes de standardisation et de rationalisation »¹⁴⁷. C'est cette *contre-effectuation* qu'opérera un groupe de techniciens d'une entreprise de télécommunications face à une réorganisation programmée. Après une opposition frontale au projet de centralisation de leur activité, les techniciens s'en emparent – « contre-effectuent l'événement » – autour du concept de service en développant des propositions et des actions sur un registre assez large : « productions d'informations, activités de communication, actions de formation en direction des agents commerciaux qui sont en contact direct avec les clients et en direction de publics divers »¹⁴⁸. L'événement appelle l'engagement, le groupe professionnel comme les subjectivités qui s'y confrontent n'en sortent pas indemnes.

Ce cas d'étude vient rappeler l'immanence de la dimension collective du travail qui peut se traduire non seulement par la contre-effectuation d'un événement ponctuel (un projet de réorganisation) ou plus régulier (la panne), mais aussi et surtout par la régulation des activités quotidiennes de travail. En étudiant le travail sur les chaînes d'assemblage à Peugeot-Sochaux, Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld¹⁴⁹ ont démontré récemment comment la densité des réseaux sociaux – au-delà des structures formelles de l'organisation – faisait vivre la chaîne. Une autre équipe de chercheurs¹⁵⁰ travaillant sur le même groupe automobile avait déjà, au début de la décennie 1990, souligné l'importance des coopérations internes à chaque équipe pour viabiliser la production à flux tendus. Sortir la production dans les délais, quantités et qualités exigés tout en faisant passer « les caprices du flux » fait montre d'une sorte de compromis entre les buts de l'organisation et ceux des individus que seule l'intelligence collective du travail peut réaliser.

¹⁴⁷ Zarifian P., 2003, *op. cit.*, p. 10.

¹⁴⁸ *Idem*, p. 128.

¹⁴⁹ Durand J-P., Hatzfeld N., 2002, *La chaîne et le réseau*, Lausanne, Pages deux.

¹⁵⁰ Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y., 1990, *op. cit.*

La remontée de la chaîne qui consiste à travailler plus vite que ne le prévoient les temps alloués afin de commencer chaque voiture plus en amont que la précédente engage l'ensemble du collectif de travail – du chef d'équipe aux ouvriers en passant par l'agent de maîtrise – dans des régulations autonomes qui donnent sens puisqu'elles se construisent sur des règles de contrôle qui ne siéent pas aux salariés.

Et ce qui vaut pour un atelier d'habillage d'une usine de Peugeot-Sochaux vaut aussi pour un service de la Pitié-Salpêtrière spécialisé dans les greffes d'organes. L'efficacité est collective : chaque membre du service – du brancardier à la surveillante générale du service en passant par les infirmières des salles de réanimation – participe à ce qu'Yves Clot¹⁵¹ appelle « la poursuite d'une efficacité malgré tout ». Celle-ci ne peut être effectivement que le résultat d'un dépassement de l'organisation prescrite du travail que permettent l'ingéniosité et la virtuosité de chaque acteur aux différents stades auxquels il intervient. Sans le débordement permanent du travail prescrit du garçon de bloc, sans l'élaboration informelle de règles d'établissement de règles des infirmières, sans la présence humaine et technique du chef de service dépassant largement sa fonction officielle, le service de cardiologie ne pourrait fonctionner.

Deux milieux de travail très différents mais deux équipes – automobile et chirurgicale – qui partagent la même qualité : l'inscription de la subjectivité de leurs différents membres dans les situations de travail. Toutes ces recherches convergent alors vers un même résultat : le travail, quel qu'il soit, est usage de soi, « non seulement celui qu'on fait de vous mais aussi celui que soi-même fait de soi-même »¹⁵². Ce recentrement du milieu de travail autour des possibles singuliers fait du travail une « expérience » à vivre que l'hétéronomie capitaliste ne saurait totalement étouffer. Il renvoie à la conclusion des sociologues français des organisations pour qui l'acteur

¹⁵¹ Clot Y. 1995, *op. cit.*

¹⁵² Schwartz Y., 1987, *op. cit.*, p. 195.

cherche toujours « à battre le système » ou au processus de *catachrèse* que pointent les psychologues du travail par lequel l'individu au travail cherche à tirer la couverture à lui¹⁵³.

Quel que soit le contexte organisationnel (taylorisme, *lean production*, flux tendu...), quelle que soit l'activité (soigneur(se)s de métiers à tisser ou à filer, technicien d'une entreprise de télécommunication, monteur de chaîne automobile, garçon de bloc, infirmière, ajusteur...), il y a derrière le travail un travailleur qui veut être sujet de ses normes, qui cherche à s'approprier les modalités de production, qui veut se « frayer un milieu dans le travail contemporain »¹⁵⁴.

« L'étude du travail en personne » – de l'hétérogénéité des manières de s'engager dans l'activité¹⁵⁵ – me semble couronner cette pente théorique magnifiant l'acte productif dans ses dimensions anthropologique et technique, s'affranchissant par là-même de penser le travail comme rapport social. Au lieu de rendre obsolète le gradient qui structure le *prisme salarial* comme elle le prétend, elle l'appauvrit en ne retenant que la catégorie analytique du *vrai boulot*, c'est-à-dire en se focalisant sur les valorisations du « bon », du « beau », du « bien », du « mieux », etc.¹⁵⁶. Elle ne pense pas ensemble « les bons et les mauvais côtés »¹⁵⁷ et supprime du même coup la tension dialectique, la polarité entre enrôlement et engagement qui est au principe du rapport salarial.

Ma contribution dialectique à l'analyse du rapport salarial vise justement à saisir à la fois l'enrôlement du travail engagé et l'engagement dans le travail enrôlé, à comprendre l'intrication de ces antinomies. Elle impose de tenir ensemble, pour les intégrer, et le point de vue des agents – tout à la fois enrôlés et engagés – « et le point de vue sur ce point de vue auquel le travail d'analyse permet de parvenir en rapportant les prises de position aux

¹⁵³ Clot Y., 2002, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

¹⁵⁴ Bidet A., 2011, *op. cit.*, p. 357.

¹⁵⁵ *Idem.*

¹⁵⁶ *Idem*, p. 357.

¹⁵⁷ Naville P., 1970, *op. cit.*

positions d'où elles sont prises. »¹⁵⁸. Sans adopter ce point de vue « double », « bifocal »¹⁵⁹, il paraît impossible d'atteindre *la double vérité du travail*. L'approche du travail comme expérience permet d'éviter l'erreur objectiviste consistant à omettre d'inclure l'analyse de la vérité subjective mais elle ne doit pas faire l'économie du travail d'objectivation pour rendre compte de la vérité de l'exploitation à travers différentes formes de domination¹⁶⁰. *Les usages de soi*¹⁶¹, *les régulations autonomes*¹⁶², *les stratégies opératoires*¹⁶³, *les styles professionnels qui valent*¹⁶⁴ ... sont autant de manières différentes d'exprimer les pratiques et les efforts réalisés par les salariés pour s'approprier leur travail et qui ne peuvent manquer de les y attacher. Or cet investissement des travailleurs qui porte à trouver dans leur travail un profit intrinsèque fait partie des conditions réelles de son accomplissement mais il concourt aussi à leur propre exploitation « par l'effort même qu'ils font pour s'approprier leur travail et qui les attache à lui par l'intermédiaire des libertés, souvent infimes et presque toujours fonctionnelles (...) »¹⁶⁵.

L'exercice de la violence symbolique – *via* par exemple la substitution d'un habitus d'entreprise à un habitus de classe – impose un travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de l'exploitation¹⁶⁶.

« Ainsi, la liberté de jeu que s'assurent les agents (et que les théories dites de la résistance s'empressent de célébrer, dans un souci de réhabilitation, comme des preuves d'inventivité) peut être la condition de leur contribution à leur propre exploitation. C'est en s'appuyant sur ce principe que le management moderne, tout en veillant à garder le contrôle des instruments de profit, laisse aux travailleurs la liberté d'organiser leur travail, contribuant ainsi à augmenter leur bien-être mais

¹⁵⁸ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*, p. 226.

¹⁵⁹ *Ibidem*, p. 228.

¹⁶⁰ Mauger G., 2001, « Vérité objective de l'exploitation et vérité subjective du travail salarié », *Contretemps*, Éditions Textuel, n° 1, pp. 47-54.

¹⁶¹ Schwartz Y., 1998, *op. cit.*

¹⁶² Reynaud J-D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

¹⁶³ De Terssac G., 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

¹⁶⁴ Bidet A., 2011, *op. cit.*

¹⁶⁵ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*, pp. 241-242.

¹⁶⁶ Mauger G., 2001, *op. cit.*

aussi à déplacer leur intérêt du profit externe du travail (le salaire) vers le profit intrinsèque. »¹⁶⁷

Pierre Bourdieu rappelle combien il est difficile, voire impossible, de penser le travail sans penser le capitalisme dont l'essence même et la force sont fondées sur la vérité objective de l'exploitation. La sociologie ne peut laisser masquer cette vérité (ou pis, la masquer elle-même), elle doit mettre au jour cette violence symbolique qui dissimule et transfigure la nature des rapports de production, expliquer le rôle que joue le management et les techniques qu'il déploie « pour tirer parti de manière méthodique et systématique de toutes les possibilités que l'ambiguïté du travail offre objectivement »¹⁶⁸.

D'un autre côté, considérer le travail comme une expérience, c'est aussi étudier les formes d'appropriation que les acteurs développent. Ni la prescription taylorienne de l'activité, ni la prescription managériale de la subjectivité ne peuvent dominer complètement l'usage que les individus font d'eux-mêmes. L'activité humaine n'a jamais été totalement maîtrisée, on peut gager sans risque que la subjectivité ne saurait être totalement embrigadée. L'homme sera toujours plus grand que sa tâche, l'âme ne se réduira jamais à un moyen de production. La vie au travail – comme nous l'enseigne la parole ouvrière – est toute à la fois aliénée et susceptible d'appropriation. Mais « la négation de l'aliénation intrinsèque au processus d'aliénation lui-même »¹⁶⁹ ne serait-elle pas accomplie avec l'hégémonie managériale contemporaine rendant d'aucuns sociologues aveugles ou pour le moins borgnes à tel point qu'ils ne verraient plus qu'une seule vérité du travail, faisant fi des nouvelles formes de domination ? Aussi faut-il reprendre l'avertissement d'Yves Schwartz¹⁷⁰ évoquant la dichotomie travail concret/travail abstrait et le transposer à la dichotomie bourdieusienne : s'interdire de penser un contenu commun aux épithètes opposées reviendrait à altérer la fécondité dialectique.

¹⁶⁷ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*, pp. 243-244.

¹⁶⁸ Bourdieu P., 1996, *op. cit.*, p. 90.

¹⁶⁹ Durand J-P., 2004, *op. cit.*, p. 18.

¹⁷⁰ Schwartz Y., 1988, *op. cit.*

Le management du travail

Le cadre d'analyse que je présente dans ce premier chapitre pour contribuer à une sociologie des modes d'usage et des formes de mobilisation de la force de travail dans les organisations contemporaines ne serait pas complet si je ne m'arrêtais pas à la question du management dont je viens d'affirmer ci-dessus le rôle décisif dans le travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de la relation de domination. L'enrôlement salarial consubstantiellement uni au modèle de production capitaliste implique un ensemble spécifique de disciplines pour mettre les forces individuelles au travail.

En rassemblant une multitude d'ouvriers dans le même espace dans l'objectif de produire le même genre de marchandises, l'entreprise capitaliste a dû dès le début organiser « le mouvement d'ensemble du corps productif », supposant une « fonction de direction, de surveillance et de médiation » transférée à *une espèce particulière de salariés*.

« Dès qu'il (le capitaliste) se trouve à la tête d'une armée industrielle, il lui faut des officiers supérieurs (directeurs, gérants) et des officiers inférieurs (surveillants, inspecteurs, contremaîtres), qui, pendant le procès de travail, commandent au nom du capital. Le travail de la surveillance devient leur fonction exclusive. »¹⁷¹

La coopération, forme élémentaire du processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme, appelle la présence et l'activité d'un commandement, d'un management capable d'augmenter la puissance collective du travail tout en évitant que les forces qui la constituent ne se liguent entre elles contre le capital qu'elles sont censées servir. « Mettre au travail, c'est imposer, faire respecter un ordre »¹⁷², c'est rencontrer l'obéissance d'une masse d'ouvriers¹⁷³ qui grandit, plus encline à fomenter des résistances, ce qui nécessite alors une extension du travail managérial d'enrôlement, *une structure hiérarchique de la servitude*¹⁷⁴. Cette dernière peut alors se

¹⁷¹ Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*, p. 246.

¹⁷² De Gaudemar J-P., 1979, *op. cit.*, p. 186.

¹⁷³ Ce qui renvoie au concept de discipline de Max Weber.

¹⁷⁴ Lordon F., 2010, *op. cit.*

déployer avec l'émergence des architectures pyramidales dont les organigrammes des entreprises contemporaines sont les héritières. Le regard disciplinaire peut ainsi se tapir dans ses nombreux relais comme l'exprime magistralement Michel Foucault.

« Mieux qu'un cercle la pyramide pouvait répondre à deux exigences : être assez complète pour former un réseau sans lacune – possibilité par conséquent de multiplier ses échelons, et de les répartir sur toute la surface à contrôler ; et pourtant être assez discrète pour ne pas peser d'un poids inerte sur l'activité à discipliner, et ne pas être pour elle un frein ou un obstacle ; s'intégrer au dispositif disciplinaire comme une fonction qui en accroît les effets possibles. Il lui faut décomposer ses instances, mais pour majorer sa fonction productrice. Spécifier la surveillance et la rendre fonctionnelle.

C'est le problème des grands ateliers et des usines, où s'organise un nouveau type de surveillance. Il est différent de celui qui dans les régimes des manufactures était assuré de l'extérieur par les inspecteurs, chargés de faire appliquer les règlements ; il s'agit maintenant d'un contrôle intense, continu ; il court tout le long du processus de travail ; il ne porte pas – ou pas seulement – sur la production (nature, quantité de matières premières, type d'instruments utilisés, dimensions et qualité des produits), mais il prend en compte l'activité des hommes, leur savoir-faire, leur manière de s'y prendre, leur promptitude, leur zèle, leur conduite. Mais il est aussi autre chose que le contrôle domestique du maître, présent à côté des ouvriers et des apprentis ; car il est effectué par des commis, des surveillants, des contrôleurs et des contremaîtres. A mesure que l'appareil de production devient plus important et plus complexe, à mesure qu'augmentent le nombre des ouvriers et la division du travail, les tâches de contrôle se font plus nécessaires et plus difficiles. Surveiller devient alors une fonction définie, mais qui doit faire partie intégrante du processus de production ; elle doit le doubler sur toute la longueur. »¹⁷⁵

En se diffusant localement et s'exerçant dans les différentes strates fonctionnelles nées de l'approfondissement de la division du travail, le pouvoir managérial acquiert une force immanente qui fait montre avec encore plus d'acuité aujourd'hui « d'une sorte de gradient quasi continu de la domination ».

« La chaîne hiérarchique y compte un nombre sans cesse accru de niveaux intermédiaires qui diffractent le rapport de domination principal en une myriade de

¹⁷⁵ Foucault M., 1975, *op. cit.*, pp. 176-177.

rapports de domination secondaires. A chaque niveau de la chaîne se tiennent des agents qui vivent le rapport salarial sous le mode ambivalent subordonné-subordonnant puisque chacun est sous les ordres en même temps qu'il a sous ses ordres. »¹⁷⁶

L'augmentation numérique de *l'espèce particulière de salariés* chargée du travail de domination à tous les étages va également s'accompagner d'une sophistication de l'instrumentation disciplinaire, un ensemble de dispositifs hétéroclites et de nature distincte – « (...) solutions, démarches, techniques, outils, savoirs, d'ordre matériel ou symbolique, interdépendants les uns aux autres »¹⁷⁷ – et qui vise à enrôler les salariés et à briser leurs résistances. Aussi le management, comme l'indique son sens étymologique qui renvoie au mot français manège (exercice que l'on fait faire à un cheval pour le dresser, le dompter¹⁷⁸), consiste-t-il à l'exercice du commandement, à l'organisation et au contrôle du travail pour atteindre les buts fixés par la direction. Il peut être alors identifié, suivant la perspective foucauldienne, à la fois à une *technologie* rendant les corps « utiles » et « dociles » et à une forme nouvelle d'*orthopédie sociale* permettant de prévenir et de corriger dans les salariés les difformités de l'âme. Mais ne peut-on pas voir dans la construction des dispositifs gestionnaires autre chose que l'édification d'instruments purement et simplement disciplinaires¹⁷⁹ comme nous y invite le caractère polysémique du terme management qui renvoie aussi bien à l'aménagement qui consiste à organiser en vue d'une production collective, d'une tâche à accomplir, d'une œuvre à réaliser, au ménagement qui consiste à prêter attention à l'ensemble de ceux qui contribuent à cette mission pour mieux les mobiliser, qu'au dressage qui consiste à asseoir une domination¹⁸⁰ ?

J'ai rappelé plus haut comment Karl Marx a mis au jour l'immanence de la forme managériale au mode de production capitaliste en montrant que tout le

¹⁷⁶ Lordon F., 2010, *op. cit.*, p. 40.

¹⁷⁷ Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, p. 37.

¹⁷⁸ Dictionnaire *Le Petit Robert*, édition 2003.

¹⁷⁹ Ughetto P., 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Paris, Éditions du réseau Anact.

¹⁸⁰ De Gaulejac V., 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.

travail social ou commun, se déployant sur une grande échelle, réclame une direction pour faire coopérer les forces individuelles de travail et une domination pour les encadrer. Aussi les organisations ne peuvent-elles se passer de ces salariés qui occupent des positions intermédiaires et dont le travail revient avant tout à faire travailler les autres... à prévoir, diriger, contrôler et coordonner les équipes pour atteindre les objectifs. L'encadrement, dès l'origine, s'identifie alors à « la politique des directions d'entreprise continuée par des moyens humains de proximité »¹⁸¹ ; il légitime et poursuit cette politique aujourd'hui en relayant la sophistique managériale qui mobilise des injonctions contradictoires¹⁸², en s'appuyant sur le logos gestionnaire qui repose sur le triptyque « maîtrise, performance, rationalité »¹⁸³, en activant de nouveaux dispositifs de gouvernement des hommes.

Si les formes de management ont changé, elles visent toujours à encadrer le travail, et à gérer, gouverner, contrôler et orienter – en un sens qui se veut utile – les comportements, les gestes et les pensées des hommes¹⁸⁴. David Courpasson¹⁸⁵ constate un déplacement des formes de contrôle organisationnel renvoyant à l'idée d'enrôlement cognitif des salariés. L'action managériale vise à objectiver et justifier des modes de gouvernement de plus en plus fondés sur des dimensions de jugement, de subjectivité, de contrôle social qui substituent une « domination souple » cachée derrière le choix apparent qu'ont les salariés de leur engagement à l'organisation scientifique du travail promue par le taylorisme. La gestion peut être alors considérée comme une technologie de pouvoir faisant de l'âme un moyen de fabrication au même titre que le corps, elle est « un mode de domination voilé et dans ce sens est une domination douce »¹⁸⁶.

¹⁸¹ Mispelblom Beyer F., 2006, *Encadrer. Un métier impossible ?* Paris, Armand Colin.

¹⁸² Marzano M., 2008, *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Paris, Grasset.

¹⁸³ Boussard V., 2008, *op. cit.*

¹⁸⁴ Agamben G., 2006, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris, Rivages poches.

¹⁸⁵ Courpasson D., 1997, *op. cit.*

¹⁸⁶ Boussard V., 2008, *op. cit.*, p. 141.

Le management est saisi par sa fonction de domination de la force de travail¹⁸⁷ et pointe la spécificité du régime de violence silencieuse qu'il produit. Pascal Ughetto¹⁸⁸ croit déceler dans ces théories « un radicalisme anti-libéral » et invite à penser autrement le management. Les conditions de travail étant largement fabriquées par des dispositifs de gestion, il propose une socio-expertise que l'on pourrait situer dans la veine de l'actionnalisme de Renaud Sainsaulieu qui, partant de ces dispositifs, travaille avec et sur eux pour améliorer les conditions faites au travail. Outre la tentation récurrente à laquelle il sacrifie en répondant aux sirènes de l'expertise et en abandonnant les rives de la critique, l'auteur s'interdit de penser véritablement l'activité managériale, ne cherche plus à comprendre son rôle dans l'adhésion des salariés à leur domination ; il n'interroge plus la nature politique des dispositifs de gestion qu'il pare d'une neutralité qu'ils cherchent justement à se donner, ignore tout un pan de l'activité des managers qui doivent produire de la docilité. Le management n'a un effet considérable pourrait-on rétorquer à Pascal Ughetto que parce qu'il présente les managers en apesanteur sociale. S'il faut regarder de près leur activité de travail, ce n'est certainement pas en utilisant une loupe grossissante qui nous cacherait le cadre dans lequel elle s'exerce.

Le travail du management

Qu'il soit réhabilité ou mis à l'index, considéré comme une pratique émancipatrice ou un instrument disciplinaire, pensé par les possibilités qu'il offre ou les pathologies qu'il produit, le management est aujourd'hui l'objet d'une littérature pléthorique scandée par l'ambivalence qu'il contient. Henry Mintzberg¹⁸⁹ exprime ce caractère ambivalent en distinguant la superficialité à laquelle peut conduire le management et « le travail en profondeur » que

¹⁸⁷ Maugeri S., 2008, *Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale ?* Document de recherche, Laboratoire d'Economie d'Orléans (UMR 6221).

¹⁸⁸ Ughetto P., 2007, *op. cit.*

¹⁸⁹ Mintzberg H., 1990 (1989), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.

peuvent réaliser les managers. Ce programme, intéressant en ce qu'il invite à étudier la façon dont les managers travaillent, prend néanmoins le risque de séparer ce que le management fait au travail de ce que le management fait comme travail et se refuse à penser véritablement l'action managériale.

Afin de sortir de cette tension produite par une opposition discours/pratiques, il nous faut comprendre comment *les moyens humains de proximité* – « les managers opérationnels » que l'on distingue usuellement des « managers stratégiques » – appliquent localement les principes et modes dominants de gouvernement des hommes *via* un ensemble de dispositifs de gestion « modernisés » mais qui restent au demeurant des dispositifs de disciplinarisation et de domination de la force de travail¹⁹⁰. Si les modalités de contrôle ont changé, substituant l'enrôlement cognitif au dressage opératoire, le management, débarrassé de ses oripeaux participatifs, reste de l'encadrement dont la fonction principale consiste toujours à s'arranger que l'action de ceux qui obéissent se déroule, en substance, comme s'ils avaient fait du contenu de l'ordre la maxime de leur conduite, sans considérer la valeur ou la non valeur de l'ordre¹⁹¹.

Aussi, le travail des encadrants de proximité¹⁹² consisterait-il essentiellement à faire volontairement adhérer les salariés à leur propre asservissement. Mais puisqu'ils sont parties prenantes des équipes qu'ils « entraînent », « conduisent », « dirigent » (traduction du verbe anglais *to manage*), ne construisent-ils pas leur identité professionnelle sur l'ambiguïté que leur

¹⁹⁰ Maugeri S., 2008, « Sociologie de la gestion et de ses dispositifs : vers une critique de la raison managériale ? » in Metzger J-L., Benedetto-Meyer M. (sous la direction de), *Gestion et sociétés*, Paris, L'Harmattan, pp. 151-188.

¹⁹¹ Weber M., 1971 (1921), *op. cit.*

¹⁹² Ce sont déjà mes activités pédagogiques qui m'ont conduit à travailler sur la sociologie des professions du management intermédiaire puisque j'ai assuré pendant quatre années la responsabilité pédagogique d'une licence professionnelle intitulée « Management d'une équipe dans la protection sociale » qui visait à la formation des responsables d'unité de travail dans les organismes de protection sociale. Ce n'est que récemment que j'ai participé à deux recherches ayant pour cible l'intermédiation hiérarchique : une enquête d'envergure portant sur les professions intermédiaires pilotée par le CÉREQ, où pour les monographies produites – une caisse primaire d'assurance maladie, un office public d'habitat et deux sites d'un constructeur automobile – ont été étudiées plusieurs figures de l'encadrement intermédiaire ; un diagnostic portant sur les risques psychosociaux dans une grande collectivité territoriale où les responsables de service ont fait l'objet d'une attention particulière (ces deux recherches sont recensées dans le tableau de l'introduction, pp. 13-14).

confère leur position : en situation d'autorité hiérarchique, ils relaient les politiques des directions d'entreprise et se doivent d'encadrer et contrôler les équipes pour atteindre les objectifs fixés ; en tant que membres à part entière des équipes qu'ils encadrent, ils cherchent aussi à les défendre et les protéger. Porte-parole légitime de la direction¹⁹³, le manager de proximité est aussi le point de contact¹⁹⁴, voire le porte-voix pour son unité de travail. S'il est d'un côté, le porteur essentiel de la violence symbolique, il est d'un autre côté, pour le collectif de travail et les membres qui le constituent, un des principaux foyers de soutien social. C'est autour de cette ambivalence intrinsèque de l'intermédiation hiérarchique, dans l'équilibre singulier de ces polarités, qu'il va construire son identité professionnelle¹⁹⁵.

Selon *Le Petit Robert*, dire d'une catégorie qu'elle est intermédiaire, c'est dire qu'étant entre deux termes, elle se trouve placée dans une situation moyenne, forme une transition ou assure une communication. Les membres qui constituent cette catégorie, si l'on retient cette fois-ci la définition nominale, sont des personnes qui mettent en relation deux groupes. Lorsqu'on parle d'intermédiation hiérarchique ou que l'on inverse les termes en utilisant l'expression d'encadrement de proximité, on souligne la situation ambivalente de ses membres, ni en « haut », ni en « bas », ni tout à fait dominants, ni tout à fait dominés... un entre-deux qui doit les conduire à servir le lien, à offrir leur entremise. Intermédiation, encadrement, proximité : les managers opérationnels arbitrent au quotidien entre ces trois positions qu'ils doivent tenir concomitamment. Dans l'intermédiation, ils forment une catégorie à part entière ; dans l'encadrement, ils appartiennent à la hiérarchie ; dans la proximité, ils agissent comme membres des unités qu'ils dirigent. Aussi l'exercice du commandement consistant à faire travailler les autres pour

¹⁹³ Mispelblom Beyer F., 2006, *op. cit.*

¹⁹⁴ Hales C., 1999, "Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work", *British Journal of Management*, vol. 10, n°4, pp. 335-350.

¹⁹⁵ Dans un article paru dans la revue *Informations sociales*, j'utilise l'expression d'« identité clivée ». Jacquot L., 2011, « L'identité clivée des 'managers de proximité' : un travail entre violence symbolique et soutien social », *Informations sociales*, n°166, juillet, pp. 114-122.

atteindre les objectifs fixés s'accompagne-t-il d'un travail quotidien d'animation, d'écoute, de soutien aux équipes, d'autant plus valorisé aujourd'hui que les pratiques d'encadrement doivent faire peau neuve.

Le changement de vocabulaire¹⁹⁶ – « managers » au lieu de « cadres », « d'encadrants », de « contremaîtres » ou de « chefs de section » – traduit les transformations de l'intermédiation hiérarchique liées elles-mêmes aux évolutions des modèles de production. Selon Jean-Paul Juès¹⁹⁷, on peut distinguer trois périodes qui font montre de pratiques d'encadrement différentes. Dans la période inspirée par la vision mécaniste de Taylor, Ford ou Fayol, l'encadrement a un rôle disciplinaire et de commandement, répercutant aux ouvriers les méthodes de travail élaborées par les bureaux des méthodes. Dans la seconde période inspirée par l'École des Relations Humaines, l'encadrement est considéré comme un relais devant expliciter la stratégie des dirigeants aux salariés dans le but d'améliorer l'implication de ces derniers. Enfin, dans la dernière période datant des années 1980 qui se caractérise par la consécration du management participatif, l'encadrement doit se faire catalyseur, animateur devant susciter la créativité des salariés afin d'améliorer la performance de l'organisation.

La figure du manager s'impose comme figure marquante de *la cité par projet*. Il doit son état de grandeur non à l'autorité hiérarchique que lui confère son statut mais à ses qualités de médiateur :

« (...) il n'est pas seulement celui qui sait s'engager, mais aussi celui qui est capable d'engager les autres, de donner de l'implication, de rendre désirable le fait de le suivre, parce qu'il inspire confiance, qu'il est charismatique, que sa vision produit de l'enthousiasme, toutes qualités qui font de lui l'animateur d'une équipe qu'il ne dirige pas de façon autoritaire mais en se mettant à l'écoute des autres, avec tolérance, en reconnaissant et en respectant les différences. Ce n'est pas un chef (hiérarchique),

¹⁹⁶ Je reprends – avec quelques remaniements du texte – pour cette sous-section et la suivante, la communication présentée au 3^e Congrès de l'Association Française de Sociologie qui a fait l'objet d'un chapitre d'ouvrage. Jacquot L., 2011, « Être manager opérationnel : de l'exercice de la violence à la violence de l'exercice » in Dressen M., Durand J-P. (sous la direction de), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 53-63 (Cf. **Volume II, doc. XV, pp. 269-283**).

¹⁹⁷ Juès J-P., 1999, *Les cadres en France*, Paris, PUF.

mais un intégrateur, un facilitateur, donneur de souffle, fédérateur d'énergies, impulseur de vie, de sens et d'autonomie. »¹⁹⁸

Le discours a radicalement changé et est décliné à l'envi : le manager ne commanderait plus mais animerait¹⁹⁹. L'examen des fiches de poste de quelques figures de l'intermédiation hiérarchique montre d'ailleurs une nouvelle représentation du travail managérial où les savoir-faire relationnels sont mis en avant ; « animer », « gérer », « dialoguer », « s'adapter », etc. autant d'actions témoignant du nouveau type de manager que réclament les organisations modernes. Il indique également la multiplicité des activités qu'il doit tenir. Selon Colins Hales²⁰⁰, il est possible de dégager un groupe d'activités centrales dans lesquelles la plupart des managers sont engagés, à des degrés différents : agir comme figure symbolique, représentant ou point de contact pour une unité de travail ; surveiller et transmettre l'information qui est pertinente pour le travail du manager et de l'unité ; travailler en réseau, en développant et en entretenant un ensemble de contacts dans et en dehors de l'organisation ; négocier avec les subordonnés, les supérieurs, d'autres managers et les extérieurs à l'organisation ; planifier et programmer le travail ; procéder à l'allocation des ressources (personnes, argent, matériels et équipements) ; diriger et surveiller le travail des subordonnés ; manager les ressources humaines sous la forme de recrutements, sélections, formations, évaluations ; résoudre les problèmes et gérer les perturbations dans le flux de travail ; innover dans les process et les produits ; effectuer un travail technique relatif au travail de son unité.

Le manager – *l'homme managérial* qu'il incarne – est polyvalent et multifonctionnel²⁰¹ et doit remplir selon la position qu'il occupe dans la chaîne hiérarchique aussi bien des fonctions de « gestion des ressources humaines », de représentation, d'organisation ou encore de traduction pour concourir à la

¹⁹⁸ Boltanski L., Chiapello E., 1999, *op. cit.*, pp. 172-173.

¹⁹⁹ Voir Wolff L., 2005(a), *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche, Centre d'Etudes de l'Emploi, n°29.

²⁰⁰ Hales C., 1999, *op. cit.*

²⁰¹ De Gaulejac V., 2011, *op. cit.*

réalisation des objectifs fixés par la direction et assurer le fonctionnement optimum de son unité. Ces fonctions sont partagées, le travail managérial est le plus souvent divisé, ce qui se traduit par un encadrement de proximité bicéphale dans les unités de travail étudiées. Pour exemples : dans les organismes de Sécurité sociale, le responsable d'unité (cadre) est aidé par un animateur d'équipe (agent de maîtrise) ; dans les offices publics d'habitat, le responsable d'agence (cadre ou agent de maîtrise) est relayé par le chargé de secteur (agent de maîtrise) ; dans les unités de production automobile, le responsable d'unité (agent de maîtrise) est secondé au quotidien par des moniteurs – ouvriers polyvalents assurant des tâches de management mais sans position hiérarchique²⁰².

La proximité par rapport à l'équipe fonctionne comme principe organisateur de la division de leur travail. La partition et le lien hiérarchique établis entre le responsable – cadre ou non – et l'agent qui le seconde ne peuvent être ramenés à une seule et même formule, mais il est clairement établi que le second travaille et fait travailler son équipe sous le contrôle du premier qui est lui-même soumis aux contraintes de service que lui impose son supérieur hiérarchique direct (en l'occurrence et respectivement pour les exemples cités : le responsable de service, le responsable de territoire et le responsable de groupe).

Sans dénier la diversité du travail managérial et minorer les mutations qui l'ont considérablement bouleversé, on peut donc soutenir à la suite de Frederik Mispelblom Beyer, que la raison d'être et l'horizon de toutes ces tâches diverses et variées de l'encadrement se situe dans le domaine de la discipline²⁰³. L'entreprise, dans son organisation pyramidale, peut être envisagée selon la caractérisation métaphorique de Frédéric Lordon comme,

« un feuilletage hiérarchique structurant la servitude passionnelle de la multitude salariale selon un gradient de dépendance. Chacun veut, et ce qu'il veut est

²⁰² Je reviens dans la section B du chapitre II sur cette bicéphalie de l'intermédiation hiérarchique. Cf. § *L'emprise du management 2 : division et instrumentation managériale*.

²⁰³ Mispelblom Beyer F., 2007, *Travailler c'est lutter*, Paris, L'Harmattan.

conditionné par l'aval de son supérieur, lui-même s'efforçant en vue de son propre vouloir auquel il subordonne son subordonné, chaîne montante de dépendance à laquelle correspond une chaîne descendante d'instrumentalisation. »²⁰⁴

Le travail du management ne peut alors se lire que par le point de vue double de ceux qui l'exercent, cette *espèce particulière de salariés* enrôleurs et enrôlés à la fois.

De l'exercice de la violence à la violence de l'exercice : la double vérité du management

A prendre le discours managérial au pied de la lettre, il semblerait aujourd'hui incongru d'envisager l'encadrement par le pouvoir disciplinaire qu'il détient et qu'il exerce dont la fonction majeure revient à produire du consentement. Contre les organisations tayloriennes et bureaucratiques, de nouveaux paradigmes productifs s'imposeraient qui battraient en brèche le principe hiérarchique non conforme aux nouveaux schémas d'efficacité et aux nouvelles attentes des salariés (principalement l'autonomie)²⁰⁵. Sont alors développées et diffusées de nouvelles façons de se représenter le travail d'encadrement qui mettent en avant comme ressort principal la coopération en remplacement de celui de la contrainte, qui préconisent la relation de confiance comme nouvelle forme légitime d'exercice de l'autorité.

Le paradoxe est saisissant entre la production et la pénétration du discours managérial qui nie le pouvoir managérial et la multiplication et la sophistication des dispositifs de gestion qui offrent de nouvelles possibilités de standardiser, de contrôler et de discipliner le travail... de le modeler dans ses composantes physique et cognitive de manière à optimiser sa performance. Les responsables d'unité de travail et les animateurs d'équipe à qui revient l'encadrement hiérarchique dans les organismes de Sécurité sociale peuvent aujourd'hui s'appuyer sur un ensemble d'outils de gestion et de pilotage (les conventions d'objectifs et de gestion – COG – déclinées au

²⁰⁴ Lordon F., 2010, *op. cit.*, p. 41.

²⁰⁵ Wolff L., 2005(a), *op. cit.*

niveau local en contrats pluriannuels de gestion – CPG – par exemple), d'instruments managériaux (les entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement – EAEA – ou les tableaux de bord par exemple) qui imposent ou pour le moins orientent les conduites des techniciens tout en naturalisant les contraintes qu'ils génèrent. Pour donner à voir la reconfiguration de la structure des relations de pouvoir en entreprise et la place de l'encadrement hiérarchique dans ce mouvement, Loup Wolff choisit une définition réaliste des phénomènes de pouvoir « comme rencontre entre des dispositions socialement constituées (dans la relation à un champ) et les structures, elles-mêmes socialement constituées, de ce champ »²⁰⁶.

En poursuivant dans le cadre théorique bourdieusien, on peut poser l'hypothèse que la violence symbolique s'exerce à plein dans les organisations contemporaines, que son exercice qui est consubstantiel au management est d'autant plus partagé que le travail de domination est aujourd'hui divisé, mais que l'encadrement intermédiaire de par sa position de proximité avec les équipes y tient un rôle de plus en plus important, imposant l'arbitraire de l'hégémonie gestionnaire qui s'impose également à eux. Une double violence symbolique pourrait-on dire, puisque les managers de premier niveau qui en sont détenteurs n'en ont pas forcément conscience. On peut affirmer à la suite de Loup Wolff que « le management semble (...) vouloir substituer à l'encadrement hiérarchique un modèle d'autonomie contrainte par la pression de la demande et les standards de production »²⁰⁷ intensifiant la violence symbolique. Plus il délaisse les méthodes coercitives, plus il semble qu'il impose un travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de la relation de domination. L'ambivalence du manager de proximité se fait jour avec acuité : alors qu'on pourrait croire que plus il est de proximité, plus il est porteur de la dimension d'autonomie du travail de ses subordonnés, on peut affirmer qu'il est aussi, de par cette proximité, de par le *logos* et les

²⁰⁶ Bourdieu P., 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Liber, p. 235, cité par Wolff L., 2005(a), *op. cit.*, p. 15

²⁰⁷ Wolff L., 2005(a), *op. cit.*, p. 18

instruments gestionnaires qu'il doit mobiliser et déployer qui sont autant de moyens de contrainte et de légitimation des actions managériales, le porteur essentiel de la violence symbolique au double sens de celui qui détient et de celui qui transmet.

Une lecture bourdieusienne de la construction de la violence symbolique permet de saisir le rôle qui tient le management opérationnel, de comprendre en quelque sorte son opérationnalisation par le management qui ne la perçoit pas ou ne la perçoit pas comme telle. La violence symbolique, note Emmanuel Terray, est « une violence qui se nie – ou se dénie – en tant que telle ; elle se passe de la force brutale et des coups, ou du moins elle les relègue à l'arrière-plan ; elle opère dans et par le langage, et plus généralement dans et par la représentation ; elle n'en est pas moins violence, au sens le plus rigoureux du mot »²⁰⁸.

Le management participatif adopté par les organismes de Sécurité sociale incarne cette forme euphémisée de violence... méconnaissable et reconnue dirait Pierre Bourdieu²⁰⁹ : elle s'exerce précisément dans la mesure où on la méconnaît comme violence. Ce management moderne fonctionne d'autant mieux qu'il s'adjoint de dispositifs de gestion dont la croyance en leur neutralité permet de naturaliser les contraintes. On ne peut se soustraire aux objectifs à atteindre dans les différents domaines d'activité qu'on trouve dans les CPG qui sont signés entre les caisses nationales de Sécurité sociale et les organismes qui dépendent d'elles et qui sont la déclinaison des COG. Ces dernières induisent d'ailleurs un nouveau type de management par objectif qui consiste à fixer précisément les résultats à obtenir à l'aide d'indicateurs et à s'assurer de leur atteinte par un suivi régulier dont se charge l'encadrement hiérarchique. « *Notre rôle est de faire faire aux techniciennes pour atteindre les objectifs qui nous sont donnés... les objectifs, ils ne se discutent pas.* » (une animatrice d'équipe). Si la norme n'est pas discutable pour cette animatrice, c'est qu'elle s'impose à son

²⁰⁸ Terray E., 2002, « Réflexions sur la violence symbolique » in J. Lojkine (sous la direction de), *Les sociologies critiques du capitalisme*, Paris, PUF, p. 11.

²⁰⁹ Bourdieu P., 1980, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.

équipe comme elle s'impose à elle et à la direction de la caisse. Une autre animatrice qui relève dans l'entretien *« la difficulté d'amener les agents à faire quelque chose pour laquelle ils ne seraient pas convaincus du bien-fondé »* dit faire son travail, *« le faire quand même, même si les exigences sont de plus en plus pointues »*.

La violence symbolique tire son efficacité de ce qu'elle passe à la fois de façon objective par la loi, les mécanismes de régulation définis par l'État *via* notamment les COG sur lesquelles se sont engagées les caisses nationales, et de façon subjective, par des apprentissages sociaux qui forment les modes de perception et de comportement des salariés de l'institution. Aussi, peut-on considérer à la suite de Michel Foucault, le management comme *une orthopédie sociale* et principalement celui de premier niveau puisqu'il doit mettre en œuvre des procédés de dressage de l'âme, de construction d'habitus... conduisant à une obéissance prompte, automatique et schématique²¹⁰. Le responsable d'unité de la plateforme de services, tout en reconnaissant le caractère arbitraire (*« discutable »*) des objectifs émanant des CPG, argue de leur extériorité qui leur conférerait une neutralité les donnant par là-même comme normaux et naturels. *« Notre but est de faire passer le message, les idées... c'est dire aux agents que la loi est faite de cette façon que l'on est obligé de l'appliquer »*. Et puisque *« il faut être dans les normes C.N.A.M »*, tous les indicateurs et outils qui les favoriseraient, même les plus contraignants, nécessitent des actions de légitimation. Ainsi, l'outil de *reporting* déclaratif des activités nouvellement mis en place est présenté par son côté opérationnel et stratégique par une animatrice d'équipe, *« non pas comme un mouchar, mais pour montrer nos besoins grâce aux statistiques produites »*.

Détenteur et agent de la violence symbolique, le manager de proximité en est aussi la cible. Il l'exerce d'autant plus efficacement qu'il n'a pas lui-même conscience qu'il partage la *doxa* gestionnaire avec la direction ; que l'ayant acceptée, il ne peut plus prendre sur elle un point de vue extérieur ; et qu'il

²¹⁰ Weber M., 1971 (1921), *op. cit.*

agit donc en fonction, faisant les choses parce qu'elles se font ainsi selon l'acceptation doxique.

Le management dans sa vérité objective apparaît donc comme une technologie politique supportant un procès de domination et organisant l'enrôlement des personnels. Les managers apparaissent dans cette perspective comme ceux par qui le contrôle est rendu effectif *via* un ensemble de dispositifs de gestion qui en renouvelle les modes. Aussi, les stratégies managériales, comme je l'ai rappelé plus haut, ont-elles changé consacrant le principe de l'autonomie, mettant en œuvre une politique de responsabilisation des personnels, promouvant leur adhésion et leur participation, sans pour autant invalider le travail de supervision réalisé par l'intermédiation hiérarchique. L'autonomie est sous contrôle et les innovations gestionnaires mises en œuvre apparaissent comme de nouvelles stratégies organisationnelles masquées de recherche d'obéissance. Mais dans cet exercice managérial de la violence symbolique peut se tenir la violence de l'exercice.

Au-delà de l'image d'Épinal du manager de proximité institutionnalisée par *le logos gestionnaire* soulignant sa capacité à animer son équipe, à mobiliser, à faire adhérer les personnels aux différents projets portés par son service, force est de constater que la tâche de base de son activité revient avant tout à cadrer le travail, autrement dit à faire passer des objectifs, à faire appliquer des directives, à faire réaliser des rendements... à vaincre des résistances²¹¹. **« Je recadre, c'est ma fonction »** résume une responsable d'unité de travail, ajoutant **« c'est dur, mais c'est dans la fonction »**.

Les salariés de l'intermédiation hiérarchique ne peuvent se soustraire à un système de contradictions lié à leur positionnement dans l'organigramme et à leur situation objective, entre d'un côté, les techniciens qu'ils doivent encadrer et de l'autre, la direction qui les encadre. Leur activité est marquée par la gestion des tensions inhérentes à leur position dans l'organisation, mettant en lumière la tension entre proximité et distance dans le rapport aux

²¹¹ Mispelblom Beyer F., 2007, *op. cit.*

équipes de salariés ou dans le rapport à la direction, les obligeant à se débrouiller entre la pression d'en « haut » et celle d'un « bas »²¹². *« On a des objectifs à remplir, il faut donc bien les remplir... et même si l'on n'est pas d'accord, on va trouver la solution qui est la meilleure pour tout le monde et le moins pénalisant pour les agents. »* (une animatrice d'équipe) – *« Lorsqu'on devient animateur et qu'on doit relayer les objectifs de service, même si on n'est pas toujours d'accord, on doit se faire le porte-parole de la direction, et les gens n'ont pas toujours tendance à juger l'information mais à juger la personne. Comme c'est l'animateur d'équipe qui transmet, il devient la tête de turc »* (une autre animatrice d'équipe).

L'encadrement doit sans cesse justifier les orientations et les cadres opérationnels aux membres de son équipe et produit des discours d'explicitation, de formalisation et de légitimation de la règle déterminant les contraintes et possibilités qui guident l'action²¹³. Il faut donc *« faire passer pour que le travail soit fait »* affirme un responsable d'unité de travail : *« Faire passer, que cela soit une bonne chose ou une mauvaise chose, expliquer pourquoi on doit le faire »* et s'il le faut *« se faire violence »*. Pour les animateurs d'équipe qui dans la majorité ont été promus, l'ambivalence est d'autant plus aiguë qu'ils doivent diffuser et tenir une rhétorique et une instrumentation managériale qui affectent en profondeur leur professionnalité construite avant tout en référence à leur métier et leur équipe. Leur positionnement se joue autour de dispositions affectives contraires qu'il semble d'autant plus difficile de concilier lorsque l'animateur est promu dans l'équipe où il exerçait comme technicien – en particulier au moment de la prise de poste ; *« On passe de l'autre côté, on est celle qui a trahi. On fait quand même de la régulation de tensions, quelque part on juge le travail. Passer de l'autre côté nécessite de prendre ses marques, de faire le deuil du groupe car il ne nous considère plus de la même manière. Et pis, on est entre deux feux, on est entre l'enclume et le marteau, puisqu'on est entre le cadre de service, le responsable et l'équipe de techniciens »*. Ces propos d'une responsable d'unité récemment nommée et qui revient sur son expérience d'animatrice confirment la caractérisation que Frederik Mispelblom Beyer fait

²¹² *Idem*, p. 71.

²¹³ Wolff L., 2005(a), *op. cit.*

du travail d'encadrement ; on peut d'ailleurs noter la similitude des expressions employées, à ceci près que le sociologue préfère le terme d'écume à celui d'enclume qui suggère une passivité de l'exécution par rapport à l'activité de la direction, alors que – ajoute-t-il – « le mot d'ordre donné à l'encadrement est très souvent de “ne pas faire de vagues” ! »²¹⁴.

« Ne pas faire de vagues » mais cadrer de sorte que le travail soit fait : le mandat semble confus et l'exercice complexe au vu des injonctions paradoxales auxquelles doivent répondre les managers de proximité. L'une d'elle touche au cœur même du contenu de leur activité et à la représentation qu'ils s'en font : tout en ayant en charge d'animer leur équipe, de garantir leur cohésion, ils doivent également mettre en place des innovations managériales pour moderniser « la gestion des ressources humaines » qui conduisent le plus souvent à la déstabilisation, voire au délitement des collectifs de travail. Afin de continuer à « faire équipe » et de conserver une cohésion dans un contexte où les individus se trouvent en concurrence entre eux, leur mission réside dans l'articulation entre un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le terrain. Cette alchimie entre contrôle et confiance ne peut passer que par la violence symbolique qui transfigure les relations de domination et de soumission en relations interpersonnelles entre l'encadrant et l'encadré. Les chances pour que les codes soient mieux imprimés dans la tête et les corps par les encadrés sont fonction de la relation de proximité et de confiance que les encadrants sauront construire. Faut-il que les encadrants eux-mêmes acceptent ces codes, qu'ils en aient fait l'apprentissage et qu'ils s'imposent à eux comme légitimes... en bref, qu'ils continuent à être des « travailleurs du consensus » pour reprendre encore un mot de Frederik Mispelblom Beyer ? Ces dispositions à s'engager, à s'inscrire dans une relation de loyauté avec la direction – *préjugés de vocation*

²¹⁴ Mispelblom Beyer F., 2007, *op. cit.*, p. 26

*professionnelle*²¹⁵ des encadrants – trouvent les conditions de leur actualisation dans la délégation de pouvoir qui leur est accordée et dans l’octroi d’une certaine marge de manœuvre qui leur permet de s’aménager des espaces de liberté et de s’investir dans le travail. Mais la délégation du travail symbolique de légitimation peut faillir si les managers choisissent de se démettre, considérant que les conditions nécessaires à leur loyauté ne sont plus réunies : « **C’est mon travail quoi... je me dis que si je suis en contradiction soit je le fais quand même soit je démissionne** » (une animatrice d’équipe). Mais n’ont-ils le choix qu’entre *exit* ou *loyalty*²¹⁶ comme semble l’affirmer cette animatrice ? Ne peuvent-ils pas opter pour la *Voice* refusant d’adopter une attitude contraire à celle qu’il considère comme constitutive de leur métier et user à leur profit de l’autonomie que la direction est contrainte de leur concéder et *in fine*, forger ce que Pierre Bourdieu appelle une antinomie de la légitimation²¹⁷ ? Dans ce cas de figure, la prise de conscience et la contestation de la vérité objective du travail d’enrôlement ne risquent-elles pas de mettre en péril la vérité subjective de l’engagement ? Au lieu de *l’homme managérial* idoine, se trouverait-on face à un manager désengagé qui n’aurait plus par là-même la volonté et la capacité d’enrôler ? Y aurait-il là une pierre d’achoppement dans *la structure hiérarchique de la servitude* ?

Force est de constater que le management ne fait pas encore défaut, que le malaise, la déstabilisation, la crise de confiance dont témoignent certains encadrants en défaut n’enrayent pas la machine managériale qui continue de servir la rationalisation néolibérale.

²¹⁵ Expression de Marx citée par Bourdieu P., 1996 et 1997, *op. cit.* (Marx K., 1985, *Le capital III*, 2^e section, chap. VII, Paris, Gallimard, « Pléiade », tome 2, p. 988).

²¹⁶ Catégories empruntées à Hirschman A.O., 1973, *Exit, Voice and Loyalty*, Paris, Éditions ouvrières.

²¹⁷ Bourdieu P., 1989, *La noblesse d’État*, Paris, Éditions de Minuit.

– CHAPITRE II –
RATIONALISATION DES ORGANISATIONS ET RÉGIMES DE
MOBILISATION DE LA FORCE DE TRAVAIL

II. RATIONALISATION DES ORGANISATIONS ET RÉGIMES DE MOBILISATION DE LA FORCE DE TRAVAIL

« Du point de vue du capitalisme, le XX^e a été le siècle de l'organisation ». Cette assertion de Michel Aglietta que l'on trouve dans la postface de la dernière édition de *Régulation et crise du capitalisme*²¹⁸ fait écho à celle liminaire de Henry Mintzberg pour qui le XX^e siècle a été celui du management²¹⁹. Si l'on voit une homologie entre ces deux assertions formulées à l'intervalle d'une petite décennie, c'est parce que l'on peut soutenir qu'organisation et management sont étroitement imbriqués et que leurs mutations sont concomitantes.

L'histoire du capitalisme est inséparable de celle de « l'organisation rationnelle capitaliste du travail (formellement) libre » comme l'a montré Max Weber. Elle est marquée par une tendance progressive à la rationalisation que l'on peut entendre comme,

« l'accroissement de la productivité du travail, qui a soustrait celui-ci à la sujétion des limitations organiques naturelles de l'homme en soumettant les processus de production aux données de la science. »²²⁰

Le taylorisme est à cet égard la manifestation la plus symptomatique de la rationalisation capitaliste en ce qu'il va chercher à introduire « la science » dans les ateliers, mettre au point « une science de l'exécution » pour remplacer « les bonnes vieilles méthodes empiriques » et transférer les activités de conception du côté du management. Le recours à « la science » pour employer les ouvriers de la meilleure manière possible dans le processus de production, pour qu'ils atteignent leur plus haut niveau d'efficacité, caractérise la rationalisation taylorienne du travail qui sera présentée par la sociologie comme la forme canonique de *la rationalisation économique*²²¹.

²¹⁸ Aglietta M., 1997 (1976), *op. cit.*, p. 427

²¹⁹ Mintzberg H., 1990 (1989), *op. cit.*

²²⁰ Weber M., 1985 (1904-1905), *op. cit.*, p. 78.

²²¹ Voir sur ce sujet la communication de Claude Dubar aux cinquièmes journées de sociologie du travail. Dubar C., 1991, « Rationalisation taylorienne et rationalisation weberienne : les paradoxes de l'identité d'entreprise » *in*

En proposant de participer au débat sur les nouveaux modèles productifs par une approche sectorielle et localisée dans ma thèse de doctorat²²², j'ai été amené à discuter cette fameuse question du taylorisme qui constitue pour Marcelle Stroobants « l'expérience de référence, la jauge pour évaluer toutes les transformations du travail »²²³. En tentant d'interpréter ce que recouvrait la modernisation de l'industrie textile vosgienne et ses différentes dimensions – l'automatisation/informatisation des ateliers, l'adoption de nouvelles stratégies productives, l'invention de nouvelles relations sociales au sein des entreprises, les formes concrètes de division et de coopération au travail –, j'ai d'emblée inscrit mes recherches dans « une des grandes matrices de la modernité »²²⁴, celle de la rationalisation. Cette matrice – ce choix d'interpréter pour l'essentiel la modernité à partir de la perspective centrale de la rationalisation – sera également présente en arrière-plan des travaux qui suivront, sur les mutations du travail, de l'emploi, des conditions et du temps de travail. Au fil des analyses des évolutions des différentes dimensions de l'entreprise, les voies de la modernisation se donnent ainsi à voir, composant *in fine* un mouvement général de rationalisation assez homogène.

Partant d'une définition restrictive de la rationalisation entendue comme l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour organiser et manager le travail de la façon la plus rationnelle possible du point de vue du capital, c'est-à-dire vers la recherche du profit, c'est à un niveau plus macrosociologique que je souhaite aboutir en tentant de cerner les ressorts de *la gouvernamentalité néolibérale*, qui tend, pour Pierre Dardot et Christian Laval, « à structurer et organiser, non seulement l'action des gouvernants, mais jusqu'à la conduite des gouvernés eux-mêmes »²²⁵. Il s'agit bien à terme d'arriver à réunir l'analyse de la rationalisation technico-économique portant

Actes des cinquièmes journées de sociologie du travail : *Les rationalisations du travail*, Lyon, 13-14-15 novembre.

²²² Jacquot L., 2003, *op. cit.*

²²³ Stroobants M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, p. 11.

²²⁴ Martuccelli D., 1999, *Sociologies de la modernité*, Paris, Gallimard.

²²⁵ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*, p. 13

sur les moyens et celle de la rationalisation sociale portant sur les finalités et les significations de l'activité elle-même²²⁶.

Si je me situe dans l'espace matriciel de la rationalisation dans le camp des pessimistes à l'instar de Michel Foucault²²⁷, je n'abandonne pas pour autant en chemin l'exigence dialectique dont je tiens à imprimer mon programme de recherche puisque la problématique même de la rationalisation est profondément marquée « par la volonté d'inscrire, dans les faits et à partir d'eux, la possibilité d'une émancipation humaine capable de contrer le processus de rationalisation à l'œuvre »²²⁸.

Je reviendrai dans le chapitre III sur les différentes formes de résistance et de contestation du travail et les potentialités d'une politique du travail non sans avoir interrogé au préalable les nouvelles figures de la domination. Pour l'heure, arrêtons-nous sur ce que recouvre « la modernisation des entreprises » ; interrogeons-nous sur le spectre du taylorisme qui hante encore la sociologie du travail, sur la difficulté de cette dernière à se départir du « mythe tayloriste »²²⁹ pour rendre compte d'un mouvement de rationalisation du travail qui est de moins en moins industriel, mais aussi sur l'heuristique d'une question que d'aucuns trouveront éculée ; étudions la rationalisation – processus multidimensionnel et évolutif – qui génère non seulement des changements organisationnels mais qui intègre aussi des mutations gestionnaires, managériales, temporelles et affectant les subjectivités au travail (§A.). Cette dynamique rationalisatrice dont j'esquisserai les contours ne saurait être comprise sans analyser la dimension performative du management moderne, sa capacité hégémonique. En choisissant de définir le pouvoir managérial par sa fonction d'enrôlement,

²²⁶ Dubar C., 1991, *op. cit.*

²²⁷ Dans les auteurs traités par Danilo Martuccelli représentatifs des quatre grandes possibilités virtuellement présentes dans l'héritage wébérien, Herbert Marcuse et Michel Foucault s'inscrivent dans une lecture pessimiste alors que Norbert Elias et Jürgen Habermas interprètent la rationalisation plus positivement. Martuccelli D., 1999, *op. cit.*

²²⁸ *Idem*, p. 189

²²⁹ Vatin F., 1999, *Le Travail, sciences et société. Essais d'épistémologie et de sociologie du travail*, Bruxelles, Éditions de Bruxelles.

c'est son rôle dans l'enfermement de « la cage d'acier »²³⁰ de l'organisation capitaliste qui sera passé au crible de l'analyse critique mais aussi le travail de dissimulation de cet enfermement qu'il produit et qui est essentiel à cet enfermement même. L'hégémonie managériale peut alors être posée comme un vecteur puissant de la rationalité néolibérale (§B.).

²³⁰ Weber M., 1985 (1904-1905), *op. cit.*

A. « Modernisation » des entreprises et rationalisations du travail

Le taylorisme : une question heuristique pour saisir les rationalisations du travail ?

Point de passage obligé de toute réflexion sur les nouvelles formes d'organisation du travail²³¹, le taylorisme est constamment rapporté au processus de rationalisation des entreprises à un point tel que la sociologie du travail, les assimilant, aurait cédé à une représentation mythique du taylorisme²³², prenant les virtualités doctrinales du *scientific management* pour des réalités, donnant à l'ensemble du mouvement de rationalisation et d'organisation industrielle un caractère d'univocité. Pour sortir du débat inépuisable entre néotaylorisme et post-taylorisme, des sociologues n'ont d'ailleurs pas hésité à jeter le bébé avec l'eau du bain, renvoyant aux oubliettes de l'histoire la question du taylorisme dont l'heuristique est – faut-il le rappeler – à l'origine de la fondation de la discipline.

L'heuristique taylorienne excède la mesure de l'état de la division du travail dans les entreprises par laquelle les mutations des modèles de production vont être appréciées et caractérisées. Les sociologues entretiennent des rapports forts variés avec l'organisation scientifique du travail comme le rappelle Michel Lallement,

« Certains s'emploient avant tout à dénoncer les aberrations d'un rationalisme mutilant, d'autres traquent l'écart entre les préceptes et les pratiques tandis que d'autres encore tiennent ce modèle pour un étalon privilégié à l'échelle duquel mesurer les changements organisationnels. »²³³

Si c'est plutôt la dernière perspective qui a prévalu, surtout à partir de la décennie 1990, les deux autres, dans le sillage friedmannien, n'ont pas été pour autant abandonnées. On les trouve par exemple incarnées par les figures ouvrières de l'usine Citroën de la porte de Choisy que Robert Linhart brosse

²³¹ Maurice M., 1986, « Avant-propos », *Sociologie du travail*, n°28.

²³² Voir Vatin F., 1999, *op. cit.*

²³³ Lallement M., 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, p. 210

magistralement dans son récit d'établi²³⁴. La rationalisation mutilante est illustrée par Demarcy, ce retoucheur de portières à la chaîne de soudure, qui voit son vieil établi qu'il a « bricolé », « confectionné lui-même », « modifié », « transformé », « complété »... et sur lequel il a construit une dextérité à nulle autre pareille, remplacé par un établi beaucoup plus moderne qui vient mettre en cause son habileté et son expérience jusqu'à rendre un travail si familier « brusquement étrange et redoutable »²³⁵. L'écart à la norme – ce que la sociologie désigne par l'autonomie dans le travail – est mis en lumière par le travail collectif de Georges, Pavel et Stevan, ces trois yougoslaves affectés au montage des serrures dont l'organisation informelle est tolérée par la hiérarchie du fait de son efficience, reconnaissant par là-même l'intelligence pratique des situations de travail des ouvriers spécialisés contournant les prescriptions du bureau des méthodes.

Ces trois questionnements autour du taylorisme – concernant les effets de la rationalisation qu'il implique, les formes de réponse qu'il suscite, les changements organisationnels qu'il génère – qui sont d'ailleurs parfois posés simultanément dans les études mais avec une variation dans l'importance qui leur est accordée, restent au cœur des préoccupations sociologiques. S'il faut bien admettre l'insuffisance de « l'étalon taylorien »²³⁶ pour rendre compte de certaines réalités contemporaines, on ne peut affirmer pour autant aujourd'hui que les voies et solutions choisies par les organisations pour se moderniser sont complètement étrangères à l'opérateur de rationalisation que constitue le taylorisme²³⁷.

A ce stade, il n'est pas inutile de revenir sur l'aporie de la définition du taylorisme. Pour tenter de la résoudre, deux distinctions sont au préalable nécessaires. La première renvoie à la différence entre ce que j'ai appelé dans

²³⁴ Linhart R., 1978 (1981), *L'établi*, Paris, Éditions de minuit.

²³⁵ *Idem*, p. 174

²³⁶ Stroobants M., 1993, *op. cit.*

²³⁷ L'assertion de Denis Segrestin pour qui le taylorisme n'a nulle part réellement été un véritable opérateur de rationalisation a de quoi surprendre ; elle relève à mon sens d'un déni de l'histoire. Voir Segrestin D., 1990, « Sur la représentation de l'entreprise en sociologie », *Travail et emploi*, n°46, pp. 23-29.

différents textes²³⁸ *la lettre taylorienne* – le projet et les principes fondateurs énoncés par Frederik Winslow Taylor – et *le taylorisme historique* – l’application contextualisée de ce projet et de ces principes. La seconde distingue *l’activité organisatrice* de *l’organisation*, la première étant pour Norbert Alter²³⁹ permanente et la seconde jamais totalement aboutie. Cette double distinction explique, au-delà de l’hétérogénéité normale de l’appareil productif que restitue la diversité des terrains – secteurs, entreprises, territoires – enquêtés, les divergences d’interprétation sur « la modernisation des entreprises » que l’on peut scinder en schématisant en deux camps : les chercheurs qui croient à la fin d’un modèle – le modèle taylorien-fordien – et ceux qui n’y croient pas²⁴⁰. Partir du *one best way* taylorien c’est-à-dire *la lettre* ou d’une variante réelle du taylorisme c’est-à-dire la réalité, tout comme se centrer sur *l’activité organisatrice* c’est-à-dire les méthodes d’organisation rationnelle du travail ou sur *l’organisation* c’est-à-dire les formes qui résultent d’une rationalisation, conditionnent par le choix-même de l’approche la lecture des changements en cours.

Néotaylorisme ou post-taylorisme ? Mon propos n’est pas dans cette sous-section d’exposer les termes du débat développés ailleurs²⁴¹, mais de rappeler quelques bonnes raisons pour le sociologue du travail de ne pas enterrer Taylor, de montrer la qualité heuristique de la catégorie taylorienne pour saisir les rationalisations du travail et les évolutions dans les formes de mobilisation et les modes d’usage de la force de travail, dans ce qui résume au fond notre problématique, le rapport d’enrôlement.

Le taylorisme est une étape importante de l’enfermement dans *la cage d’acier* de l’organisation capitaliste. Il révèle plus que tout autre ordre productif l’hétéronomie capitaliste en formulant le plus clairement la nécessité et les

²³⁸ Voir entre autres Jacquot L., 2003, *op. cit.* ; Boulayoune A., Jacquot L., 2007, *op. cit.* ; Jacquot L., Balzani B., 2010, *op. cit.*

²³⁹ Alter N., 2003, « Mouvement et dyschronie dans les organisations », *L’année sociologique*, 2, n°53, pp. 489-514.

²⁴⁰ Linhart D., 1994, *La modernisation des entreprises*, Paris, La découverte.

²⁴¹ Voir les références citées dans la note 238 ci-dessus.

moyens d'instaurer l'indépendance du capitalisme par rapport aux savoirs ouvriers. Rolande Pinard²⁴² le définit comme un approfondissement de la dépossession du travail *via* l'analyse scientifique qui en est faite dont l'objectif est d'en transférer la conception à la hiérarchie managériale. Comme un verre grossissant, on y voit mieux les antagonismes et les tendances contradictoires : à mesure que le capital s'attache à instaurer une nouvelle science dans les ateliers, en partie par l'appropriation et la récupération de l'expérience ouvrière, le travail tend au contraire à renforcer cette dernière par la réappropriation des modèles théoriques d'organisation du travail, faisant de la conception générale de la production l'enjeu du combat de classe. Pour autant, le taylorisme croit possible de poursuivre le mouvement de l'expropriation par le capital et de garantir dans le même temps l'harmonie sociale. Point de paradoxe ici, juste la volonté de développer un nouveau type de relations sociales au sein des unités productives qui remplacerait les antagonismes par la coopération, et les résistances par l'adhésion. C'est le véritable avènement du management. Aussi peut-on suivre Rolande Pinard pour qui Taylor,

« (...) est le premier théoricien de l'organisation en ce qu'il systématise le recours au management pour actualiser la capacité d'organisation du capital comme processus autonome, 'scientifiquement' mis au point et transcendant les vaines chicanes capital-travail. »²⁴³

S'il semble bien difficile de définir ce qui constitue l'essence du taylorisme²⁴⁴, qui reste irréductible à la seule pensée de Taylor, on peut rapporter son entrée dans l'industrie à la volonté d'introduire la science dans les ateliers, à la nécessité d'instaurer une organisation du travail qui fait jusqu'alors défaut dans la mesure où l'ancien mode de direction ne permet pas de contrôler la production, et donc l'efficacité productive, sans l'assentiment des salariés. Cette seule meilleure méthode que porte le *scientific management* doit

²⁴² Pinard R., 2000, *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Rennes, PUR.

²⁴³ *Idem*, p. 142

²⁴⁴ Cf. **Volume II, doc. XI, pp. 209-210.**

permettre de récupérer et de formaliser l'expérience informelle des ouvriers. Le taylorisme cherche ainsi à réduire le travail à une simple activité musculaire, estimant que celui qui l'exécute est incapable même d'une simple logique gestuelle qu'il faut donc penser pour lui.

« Taylor, en somme, ne fait que coller à ces bras une tête (un appareil sensoriel) capable de recevoir des instructions et de les traduire en opérations standards »²⁴⁵.

Cette rationalisation de la division verticale du travail est marquée au sceau du contrôle taylorien ; elle vise à briser la maîtrise ouvrière des temps de production tout en appelant à la « coopération étroite, intime, personnelle » entre la direction et les ouvriers, identifiée comme l'essence du système moderne de direction scientifique²⁴⁶.

La coopération malgré le contrôle, la participation malgré l'aliénation... Bernard Doray²⁴⁷ parle d'une dissociation entre, d'une part, la socialisation objective du travail qu'insuffle le taylorisme, et d'autre part, l'expropriation pratique, mais aussi idéologique, culturelle et politique des producteurs par rapport aux moyens de socialisation qu'il engage. Cette dissociation instituerait et légitimerait le pouvoir managérial comme instrument de l'assujettissement du procès de travail par le procès de valorisation du capital, comme activité devant produire la coopération des travailleurs à leur propre exploitation, comme vecteur d'enrôlement.

Mais face à la prescription/taylorisation du travail, les ouvriers ne sauront longtemps rester des « gorilles apprivoisés ». D'une part, l'homogénéisation tendancielle des situations ouvrières à laquelle conduit le régime tayloriste de mobilisation de la force de travail rend possible la constitution d'une identité de classe – dans l'activité concrète de travail : les ouvriers constatent que le groupe de travail peut être le sujet actif du processus visant à modifier l'organisation du travail ; en dehors de l'activité concrète de travail : réduits à la condition d'exécutants sans qualification, ils peuvent constituer une force

²⁴⁵ Oddone I., 1981, *op. cit.*, p. 165

²⁴⁶ Taylor F. W., 1957 (1911), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.

²⁴⁷ Doray B., 1981, *op. cit.*

syndicale sans précédent. D'autre part, la désappropriation objective du travail n'est pas sans produire une réaction des travailleurs, sur le mode individuel et de groupe, constitutive de la conscience de classe. L'expérience du travail prend corps dans le développement de l'industrialisme ouvrier comme réponse au scientisme taylorien, dans des régulations autonomes qui répondent aux régulations tayloriennes de contrôle dont l'objectif initial était d'annihiler les premières. Le contrôle taylorien générera des résistances ouvrières sans que le discours coopératif censé le masquer ne puisse les canaliser.

Le projet éducatif que porte le taylorisme destiné à incorporer dans la tête et dans les gestes du travailleur un savoir pratique rationnel²⁴⁸ ne rendra pas exsangue l'expérience du travail en déniait tout espace aux dimensions subjectives. La pensée wébérienne selon laquelle les hommes, quel que soit le poids d'un monde chaque fois rationalisé, cherchent toujours d'autres voies de sens²⁴⁹, est confirmée par l'histoire controversée du taylorisme. Mais en érigeant le management en *réformatoire* – en appareil à modifier les individus – celui-ci n'ouvre-t-il pas à une nouvelle ère de rationalisation du travail, des perspectives et possibilités certes nouvelles par rapport aux méthodes jusqu'alors mobilisées mais qui visent à servir la même idéologie consensuelle, la même philosophie sociale ?

Des rationalisations communicationnelles et organisationnelles

Bien avant la critique sociale du taylorisme comme conception d'une vie moderne déshumanisée et d'un destin humain voué au travail imbécile dont on trouvera la forme la plus aboutie dans les publications de Georges Friedmann²⁵⁰, des voix s'élèvent pour dénoncer la visée scientiste de l'organisation de Frederik Winslow Taylor et sa représentation mécanique du travail, des grèves éclatent dans les ateliers mêmes où ses méthodes sont introduites. Si au vu de ces résistances ouvrières, le taylorisme échoue dans

²⁴⁸ Lallement M., 2007, *op. cit.*

²⁴⁹ Martuccelli D., 1999, *op. cit.*

²⁵⁰ Vatin F., 1999, *op. cit.*

sa quête à révolutionner complètement l'état d'esprit au sein des entreprises pour remplacer les antagonismes par la coopération, il n'en inaugure pas moins une dynamique managériale dont l'objectif sera d'invalider le modèle théorique d'opposition des classes sociales.

Mais paradoxalement, l'idéologie consensuelle qu'incarne Frederik Winslow Taylor va se loger dans la critique du taylorisme. Puisque la forte division et prescription du travail, la primauté de la hiérarchie, la conception de la motivation au travail axée uniquement sur le salaire... induisent déresponsabilisation et attitudes passives et défensives alors que l'objectif est l'adhésion et la participation de tous, le mot d'ordre pour les entreprises est l'invention d'un nouveau modèle productif impliquant une autre manière de manager les hommes... non plus scientifique mais participative, laquelle entend faire en sorte que les objectifs soient partagés par tous, afin d'augmenter la productivité et la qualité²⁵¹.

Le management moderne qui puise dans différents « cycles de la pensée managériale »²⁵² et participe au processus de réhabilitation sociale de l'entreprise du début de la décennie 1980, bénéficie d'une entreprise de communication sans précédent pour signifier sa rupture avec les anciens modèles et diffuser les nouvelles règles et normes organisationnelles. Pour obtenir l'engagement de l'ensemble des personnels, on élabore une nouvelle langue managériale, langue véhiculaire de l'entreprise consensuelle que l'on retrouve dans le discours managérial analysé par la sociologie, qu'il s'agisse des « chartes » et projets d'entreprise des années 1980²⁵³ ou de la littérature de management des années 1990²⁵⁴. On assiste à « l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique »²⁵⁵ mobilisant tout un ensemble nouveau de vocables, concepts, thèmes, idées, dispositifs, etc. qui renvoient l'image « d'un

²⁵¹ Le Goff J-P., 2000, *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.

²⁵² L'expression est de Christian Thuderoz. Thuderoz C., 2006, *Histoire et sociologie du management*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

²⁵³ Voir Le Goff J-L., 1992, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.

²⁵⁴ Voir Boltanski L., Chiapello E., 1999, *op. cit.*

²⁵⁵ Titre de la première partie de l'ouvrage de Luc Boltanski et Eve Chiapello, *idem*.

monde largement réagencé » qui substitue les figures idéalisées du *manager de proximité* et du *collaborateur* aux figures traditionnelles du *contremaître* et de *l'ouvrier spécialisé* ou du *cadre* et de *l'employé*. Ce n'est pas seulement celui qui enrôle que l'on nomme différemment – *manager* à la place de *cadre* – mais aussi celui qui se voit enrôlé – *collaborateur* à la place de *salarié* – de manière à transfigurer le rapport d'enrôlement et le transmuier en relation d'engagement. Alors que le premier tient sa reconnaissance de sa capacité à animer son équipe, de savoir expliquer aux membres qui la constituent, c'est-à-dire *ses collaborateurs*, les objectifs fixés au regard du projet d'entreprise, l'employabilité du second est fonction de son investissement dans la réussite de ces objectifs. Aussi, dans telle usine de production de moteurs, le moniteur – ouvrier polyvalent qui, bien que n'ayant pas de pouvoir hiérarchique sur les opérateurs, seconde le responsable d'unité dans le management d'équipe – est-il considéré comme un *collaborateur* de premier plan, au même titre que l'animateur d'équipe d'une caisse primaire d'assurance maladie qui assiste le manager de proximité dans la détermination et le suivi des objectifs de son unité. Moniteurs et animateurs sont deux figures exemplaires de la collaboration, en ce qu'ils ne calculent pas leur engagement personnel, qu'ils s'impliquent dans les projets servant l'intérêt de l'organisation... que tout simplement, ils donnent l'exemple.

Production symbolique managériale à vocation intégratrice, la figure du *collaborateur* tend à dissimuler les stratégies individuelles, l'asymétrie des rapports sociaux, les divergences d'intérêts au profit de la description performative d'une organisation cohérente, unitaire et fluide²⁵⁶. Elle occupe une place centrale dans le jargon de la gestion des ressources humaines et peut être considérée comme une catégorie de la *novlangue néolibérale*. La *novlangue néolibérale* procède pour Alain Bihr²⁵⁷ par deux principaux modes opératoires : l'inversion de sens d'une part et l'oblitération de sens d'autre

²⁵⁶ Voir l'article de Jean-Luc Bouillon et Elise Maas. Bouillon J-L., Maas E., 2009, « Figures de l'individu au travail, figures du 'collaborateur' », *Communication & organisation*, 2, n°36, pp. 56-68.

²⁵⁷ Bihr A., 2007, *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne, Page deux.

part. La figure du *collaborateur* les active simultanément : elle substitue le *collaborateur* ou la collaboration à son antonyme l'adversaire (de classe) ou l'opposition (de classe) ; elle empêche de penser en termes de rapports sociaux, le travailleur et le salarié s'effaçant derrière le *collaborateur*. Adossée à une rhétorique managériale qui multiplie les « mots valises » et les « mots-écrans »²⁵⁸, la politique de communication tant interne qu'externe cherche à véhiculer la représentation d'une entreprise consensuelle et homogène. Les discours autour de la qualité, de la relation de service ou de l'éthique légitiment le changement de formes de mobilisation des travailleurs et visent *in fine* à transformer ces derniers pour s'assurer de leur loyauté. La rationalisation communicationnelle consiste alors par l'imposition de la figure de *l'homo-collaboratus*²⁵⁹ à distiller dans l'entreprise une philosophie de rapports sociaux plus consensuels... ce qui revient pour Danièle Linhart à une démarche de pacification sociale²⁶⁰. Différentes technologies communicationnelles – chartes, journaux internes, séminaires, intranet, etc. – contribuent à développer une culture d'entreprise, c'est-à-dire « un système de valeurs et de représentations partagé par tous »²⁶¹.

Anne Salmon interroge dans ce processus de remodelage des identités et des comportements l'instrumentation de l'éthique :

« L'éthique participe ainsi d'une nouvelle mise en scène des rapports sociaux en reconfigurant les identités collectives : dans les règlements d'ateliers le 'nous' et le 'eux' recouvraient deux classes distinctes en lutte. Dans les chartes, 'le nous ensemble' dénie la conflictualité au profit d'une représentation consensuelle des rapports sociaux. La mise à mal de l'ensemble des signes et conventions, loin de signifier l'abolition des rapports hiérarchiques, vise ainsi à redéfinir les modes d'appartenance. L'entreprise apparaît comme un espace dont les frontières délimitent pour les salariés le monde éthique du dedans et celui anémique du dehors. En ce sens, il est moins question d'une dissolution 'des rapports autoritaires et dirigistes'

²⁵⁸ *Idem*

²⁵⁹ Bouillon J-L., Maas E., 2009, *op. cit.*

²⁶⁰ Linhart D., 1995, « Les chemins de l'hégémonie » in Bidet J., Texier J. (sous la direction de), *La crise du travail*, Paris, PUF, pp. 95-105.

²⁶¹ *Idem*, p. 98

que de la promotion de l'image d'une entreprise communautaire dont les individus, par-delà leur position et place, doivent avant tout se sentir les membres »²⁶².

La communication est d'autant plus utile pour forger une identité commune, une communauté d'appartenance, que les organisations se modernisent, qu'elles connaissent des réformes structurelles importantes, qu'elles vivent le plus souvent plusieurs situations de *reengineering* invalidant les anciens modes de socialisation professionnelle. Elle doit déjà légitimer les mutations en cours, proposer aux salariés des registres de justification satisfaisants si elle veut participer efficacement au processus de reconfiguration des identités au travail. La rationalisation communicationnelle accompagne la rationalisation organisationnelle, elle la soutient dans « la bataille identitaire »²⁶³ entamée dans les années 1980.

Le travail de légitimation et d'éducation assuré par le management est essentiel dans la dynamique de rationalisation des organisations qui appelle de nouvelles formes de mobilisation de la force de travail mais qui ne relèvent pas d'un modèle unique de production. Robert Boyer et Michel Freyssenet²⁶⁴ ont identifié pour le seul secteur automobile cinq modèles productifs : « woollardien », « fordien », « sloanien », « toyotien » et « hondien ». S'appuyant sur la troisième enquête européenne sur les conditions de travail, Edward Lorenz et Antoine Valeyre²⁶⁵ réfutent également l'hypothèse de l'unicité des nouveaux modèles d'organisation du travail et mettent en évidence quatre classes distinctes : « la classe des organisations du travail au plus juste », « la classe des organisations du travail apprenantes », « la classe des organisations tayloriennes » et « la classe des organisations de structure simple ». On pourrait multiplier les typologies qui infirment l'émergence d'un nouveau *one best way* et font le constat d'une variation et d'une hybridation des modèles d'organisation.

²⁶² Salmon A., 2011, *Moraliser le capitalisme ?* Paris, CNRS Éditions, pp. 104-105.

²⁶³ Linhart D., 1991, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.

²⁶⁴ Boyer R., Freyssenet M., 2000, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

²⁶⁵ Lorenz E., Valeyre A., 2004, *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*, Document de travail, n°32, CEE.

Les innovations organisationnelles qui sont porteuses de nouvelles normes et règles n'en témoignent pas moins pour d'aucuns de la sortie des modèles anciens – taylorien et bureaucratique :

« depuis maintenant une vingtaine d'années, toutes les sociétés développées connaissent de telles mutations économiques, techniques et sociales qu'elles forgent des représentations de la rationalisation productive qui s'écartent absolument de celles qui saturaient encore l'horizon à la fin des années 1970. C'est pourquoi l'idéal-type de la bureaucratie et le modèle de la grande entreprise fordienne sont bel et bien derrière nous. Les organisations que nous avons sous les yeux changent vraiment et profondément. »²⁶⁶

Or, en référence à ces mêmes idéaux-types classiques de la sociologie – celui du taylorisme-fordisme d'un côté et celui de la bureaucratie de l'autre, ce sont des interprétations divergentes que j'ai été amené à formuler à partir d'études sectorielles, privilégiant une explication en termes d'hybridation. Pour qualifier le modèle d'organisation de l'industrie textile vosgienne qui succède au « taylorisme doux » des Trente Glorieuses, j'ai parlé de « néotaylorisme flexible »²⁶⁷. Épurés des rigidités qui les empêchaient de tenir compte des variations de la demande et des caprices du flux, les principes tayloriens restent à la base de la conception de l'organisation du travail. Cette dernière reste confisquée par la direction ; les prescriptions qui en émanent, relatives au contrôle de la qualité, à la fiabilisation/optimisation des machines, aux temps de production, aux flux matières, sont de plus en plus serrées, elles répondent à la volonté de tendre les flux. L'assouplissement des schémas d'exécution (la déprescription des tâches) n'a pas relâché la prescription, bien au contraire, elle devient plus systématique à travers la mobilisation des salariés sur l'ensemble des obligations nécessaires à la fabrication en flux à la demande. Ce n'est plus le chronomètre qui impose le rythme à l'opérateur, mais la discipline du flux ; ce n'est plus le contremaître qui lui prescrit des modes opératoires, mais la machine informatisée ; ce n'est plus la direction

²⁶⁶ Segrestin D., 2004, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, p. 20.

²⁶⁷ Cf. **Volume II, doc. X, pp. 185-203.**

qui lui fixe la qualité qu'il doit fournir, mais le client. Le salarié pouvait ne pas se plier aux prescriptions du chronomètre, du contremaître, ou de la direction, il peut difficilement échapper à celles du flux, de la machine ou du client. On a affaire à un taylorisme revu, remodelé, révisé en considération de l'objectif de la tension des flux et mêlé de flexibilité. Pour caractériser la modernisation des organismes de Sécurité sociale, j'ai évoqué une configuration hybride où se superpose à la structure bureaucratique, un fonctionnement de type réseau²⁶⁸. L'approche bureaucratique – caractérisée par la division du travail et la différenciation entre unités, voire leur cloisonnement – efficace pour la gestion de dossiers en masse est maintenue et se voit couplée avec des démarches transversales et participatives dans l'objectif d'assurer un meilleur service de qualité. Sans faire table rase de la bureaucratie mécaniste, la réorganisation des caisses tend à emprunter les voies classiques de la modernisation des entreprises : elle mobilise l'appareil justificatif du projet considéré comme la forme organisationnelle la plus à même de répondre aux besoins de changement ; elle passe par l'utilisation et l'adaptation des techniques de management moderne ; elle conduit également à l'adoption de nouvelles pratiques de travail de manière à optimiser le processus productif. Ces deux exemples nous rappellent l'impossibilité qu'il y a d'évacuer cette contrainte de complexité : « l'ancien et le nouveau s'infiltrent mutuellement, se conditionnent et se combattent »²⁶⁹. Qu'elles soient anciennes ou nouvelles, néotayloriennes ou post-tayloriennes, caractéristiques du modèle bureaucratique ou non, les normes et règles organisationnelles s'inscrivent dans le mouvement général de rationalisation productive.

²⁶⁸ Cf. Volume II, doc. XIV, pp. 241-265.

²⁶⁹ Schwartz Y., 1985, « Permanences et changements dans le travail : une synthèse provisoire » in Schwartz Y., Faïta D. (sous la direction de), *L'homme producteur. Autour des mutations, du travail et des savoirs*, Paris, Messidor/Éditions sociales, p. 216.

Des rationalisations managériales et gestionnaires

L'irrépressible mouvement de rationalisation semble condamner les entreprises privées comme publiques à changer. Le changement est même présenté par le discours managérial comme une condition de survie en temps de crise et de mondialisation. Les nouvelles méthodes de production se multiplient et on peut admettre avec Denis Segrestin que nous vivons une période qui correspond à un moment singulier d'accélération de l'innovation d'organisation²⁷⁰. Dans son ouvrage *Les chantiers du manager*, le sociologue retient sept types d'innovation emblématiques : le modèle de la compétence, le processus d'externalisation et la pratique du partenariat, la diffusion des normes de qualité, la gestion des processus, le management par projet, le mouvement du management des connaissances et la gestion intégrée de l'information. Cette sélection non exhaustive montre la profusion des idées dans lesquelles ces innovations s'originent, la prolifération des outils et dispositifs qui les accompagnent, la diversité de leur trajectoire, de leur appropriation « par le bas »²⁷¹. Est-ce à dire que ces innovations managériales sont trop différentes pour les saisir avec une même grille d'analyse ? N'y a-t-il pas un socle commun qui permette de penser l'action managériale au-delà d'une sociologie pragmatique des usages du management ? N'y a-t-il pas une cohérence dans les instruments et pratiques développés qui renseigne sur la nature de la rationalisation productive ?

Valérie Boussard propose de voir dans cet ensemble *a priori* hétéroclite une même *forme sociale* de conduite des organisations qui se dévoile dans le *logos* gestionnaire qui donne à la gestion une forme idéale. Le *logos* gestionnaire s'articule autour de trois principes qui forment un triptyque : la maîtrise, la performance et la rationalité.

« Le premier définit la raison d'être de la gestion, en l'occurrence permettre de contrôler et maîtriser une organisation. Le second fixe, lui, un objectif : permettre

²⁷⁰ Segrestin D., 2004, *op. cit.*

²⁷¹ *Idem*

aux organisations d'être efficaces et performantes. Le troisième en détermine les modalités, l'utilisation d'une approche méthodique et rationnelle des problèmes »²⁷².

Ce *logos* gestionnaire ne préside-t-il pas aux nombreux chantiers d'innovations engagés par les entreprises qui touchent tant l'organisation que le management du travail ? Quel que soit le statut de l'entreprise, sa taille, son activité, sa culture... ne peut-on pas voir dans la modernisation conduite des principes rationalisateurs communs qui imposent le changement et conditionnent sa nature ? La pénétration des innovations managériales – management par les compétences, logique projet, démarche qualité, juste-à-temps, gestion de processus, pilotage par l'aval, etc. dans les organisations non marchandes ne témoigne-t-elle pas d'une rationalité surplombant la diversité des traductions possibles ?

Si le *logos* gestionnaire peut se lire dans la mise en place d'équipes projet dans une société de transport, la déclinaison du *lean production* en *lean management* dans une usine de production de moteurs, la restructuration en réseau des officines d'une pharmacie, l'adoption d'un système d'assurance-qualité ISO d'une entreprise textile... qui sont par ailleurs le plus souvent associées à d'autres pratiques innovantes, ce sont plus encore dans les organisations non marchandes où son importation, sa diffusion, sa traduction montrent de façon plus aiguë son effectivité qu'il apparaît comme la pierre angulaire du changement. Faut-il rappeler que le *new public management* qui constitue le cœur de ce qui est qualifié « réforme de l'État » par les dirigeants politiques qui en défendent la mise en œuvre²⁷³ conduit à redéfinir les modalités de l'action publique ? Que la voie que celui-ci préconise pour moderniser les administrations est celle du rapprochement des modes de gestion de ceux des entreprises privées en donnant moins d'importance à l'application des règles et procédures administratives, en favorisant la recherche de la rentabilité et les rapports de type commercial ou contractuel et en privilégiant la satisfaction des citoyens pris en leur qualité de

²⁷² *Idem*, p. 26

²⁷³ Pesqueux Y., 2007, *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF.

consommateur des services publics ? Modernisation de l'administration publique et nouvelle « gouvernance » de la Sécurité sociale font montre de convergences dont l'exemplarité permet au sociologue de donner à voir la rationalisation managériale et gestionnaire²⁷⁴.

La diffusion d'une nouvelle gestion publique est donc devenue le fil conducteur des réformes de l'État et de ses administrations. Véhiculant l'idée que l'interventionnisme étatique et la dépense publique constituent des entraves à la « liberté » et à la recherche d'une organisation favorisant une utilisation optimale des ressources financières, matérielles et humaines, elle a peu à peu conduit à une remise en cause des modes publics traditionnels d'exécution du service public. Les conceptions faisant de l'État et/ou de ses administrations, selon des règles dérogatoires au droit commun, les maîtres d'œuvre et les artisans des politiques publiques et des missions d'intérêt général, sont désormais régulièrement taxées d'archaïques, de bureaucratiques, d'inefficaces et de coûteuses, exception faite d'un nombre très restreint d'activités généralement liées à l'exercice de la souveraineté.

A l'instar de l'administration publique, la Sécurité sociale devrait se moderniser et s'en remettre à des indices d'efficacité et de rentabilité conçus dans le secteur privé. Les nouveaux chantiers qui sont conduits pour penser l'organisation et le management différemment empruntent au système de description, d'explication et d'interprétation du monde mobilisant les catégories de la gestion privée²⁷⁵, attestant par là-même d'un retournement de l'histoire. La construction de la Sécurité sociale ne s'est pas faite dans une quelconque neutralité gestionnaire, mais au contraire dans une institution résolument militante inscrivant le mode de gestion de la Sécurité sociale dans une vision sociétale²⁷⁶. Or, le mouvement de réformes sans précédent qui tend

²⁷⁴ Sur les nouvelles « gouvernances » territoriale et de la Sécurité sociale, voir le **Volume II**, respectivement les **doc. V**, pp. 87-111 et **doc. XIII**, pp. 241-265.

²⁷⁵ Chanlat J.-F., 2003, « Motivation et *New Public Management* » in Duvillier T., Genard J.-L. & Piraux A. (sous la direction de), *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, L'Harmattan, pp. 51-64.

²⁷⁶ Fontaine M., 2006, *La Sécurité sociale et ses personnels : dialogue social et GRH*, Paris, Comité d'histoire de la Sécurité sociale.

à adapter l'institution aux transformations de l'économie mondiale et aux mutations de la société française opte essentiellement pour des solutions techniques, comptables et/ou organisationnelles introduisant des modes de gestion empruntés au monde de l'entreprise. Dans cette dynamique réformatrice faisant fond sur une « éthique » de l'efficacité, il n'y aurait d'autre salut pour les administrations publiques comme pour les organismes de Sécurité sociale que d'emprunter au *logos* gestionnaire qui repose sur le triptyque « maîtrise, performance, rationalité »²⁷⁷, que d'adopter la forme entreprise, que d'importer les méthodes et techniques de « gestion des ressources humaines » éprouvées dans le secteur concurrentiel. Aussi, le management est-il porteur de dispositifs discursifs et techniques justifiant et accompagnant le changement, consacrant par là-même la supériorité du modèle du marché et de la technique. L'administration publique et la Sécurité sociale peuvent être considérées comme deux laboratoires pour montrer l'extension du domaine du management moderne qui relève tant du discours que des pratiques, du *logos* que de la *praxis* gestionnaires²⁷⁸.

La modernisation de l'administration publique : du new public management aux nouvelles modalités de gestion publique

Dans la logique économique à l'œuvre depuis plus de vingt-cinq ans, la limitation de la dépense publique devient un préalable indispensable à toute sortie d'une situation présentée à dessein comme critique. Les limitations budgétaires opérées depuis lors ont occasionné « une crise sans précédent des repères de principes du service public »²⁷⁹. Parallèlement, s'est imposée une démarche discursive d'exonération de toutes implications des décideurs politiques nationaux en faisant de l'Europe et de la mondialisation les seuls responsables de ces choix. S'ensuit une utilisation politique de cette pseudo-

²⁷⁷ Boussard V., 2008, *op. cit.*

²⁷⁸ Je reprends en partie dans les deux sections suivantes l'analyse d'un texte écrit avec Christophe Nosbonne non publié : « Le management à la conquête de l'action publique. Administrations publiques et organismes de Sécurité sociale sous l'empire néolibéral ».

²⁷⁹ Le Goff J-P., 1995, *op. cit.*

crise du service public qui consiste à s'appuyer sur l'incapacité croissante des administrations publiques à remplir leur rôle et à répondre aux attentes du public²⁸⁰. Pour les partisans de la diffusion de la nouvelle gestion publique, le monde change et les structures administratives de l'État ne sont pas adaptées à ces évolutions, l'interventionnisme étatique paralyse la croissance et génère des déficits alors même que l'on est dans un contexte de concurrence internationale accrue. La mue gestionnaire des administrations se trouve donc systématiquement précédée d'un constat d'inadaptation et d'obsolescence de l'État, de ses institutions et de ses modes de gestion. Elle se traduit par l'imposition aux administrations et services publics d'indicateurs et de normes conçus par et pour la gestion d'activités marchandes. L'emprise managériale sur les administrations publiques procède donc par l'imposition idéologique d'une croyance en la modernisation et dans le même temps d'une transformation des dispositifs et pratiques de gestion.

Afin de faire face au constat erroné des *public failures*, les discours modernisateurs préconisent diverses solutions. Il faut tout d'abord repenser les rôles respectifs de l'État et du marché et adapter les activités de production, de gestion et de prestation du service public, en d'autres termes, programmer « la modernisation de l'État » et de ses administrations en s'appuyant sur l'idée que l'on peut faire mieux avec moins de moyens. Par « modernisation », au sens du *new public management*, il faut entendre une rationalisation des administrations publiques, un rééquilibrage des comptes, une reconnaissance et une adaptation des structures nationales à la suprématie du marché. S'appuyant sur des présupposés d'efficacité, de qualité et d'efficience, eux-mêmes légitimés par des pratiques discursives substituant le bon sens à l'idéologie, le pragmatisme aux convictions, l'efficacité aux principes et l'action aux discours²⁸¹, l'approche managériale modifie les schèmes et les pratiques qui gouvernaient jusqu'alors la conduite des affaires

²⁸⁰ Hufty M., 1998, « Aux racines de la pensée comptable », in Hufty M. (sous la direction de). *La pensée comptable. État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Paris, PUF, pp. 15-40.

²⁸¹ De Gaulejac V., 2005, *op. cit.*

publiques.

Le *new public management* ou nouvelle gestion publique²⁸² se développe dans les années 1970 en opposition à l'administration publique. Il recommande de mettre fin aux formes d'État-providence « jugées illégitimes et productrices d'effets anti-économiques ». Pour ce faire, il vise à introduire « les pratiques de gestion (supposées) du secteur privé dans le secteur public », mettant l'accent sur le produit, les résultats et les performances réalisées au moyen d'une gestion adéquate du personnel, des ressources et des programmes.

L'emprise actuelle du management moderne sur la conception du service public et le fonctionnement de l'administration publique apparaît comme le résultat d'une succession de réformes administratives présentées comme autant d'éléments de modernisation. Dans la continuité des réformes initiées en France par les gouvernements Rocard, Bérégovoy, Juppé²⁸³, un rapport du Sénat de 2001 intitulé « La réforme de l'État à l'étranger : rapport d'information sur une étude comparative portant sur la réforme de l'État à l'étranger », préconise entre autres mesures un redéploiement des effectifs, la mise en place d'une administration moins lourde et plus efficace et la réalisation de gains de productivité pour réduire le nombre de fonctionnaires et le poids des dépenses publiques. L'annonce par le Président de la

²⁸² Les acceptions sont plurielles. Pour Christopher Hood, la doctrine du *new public management* fait référence à sept éléments : la décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produits « manageables » ; l'introduction d'une compétition entre organisations publiques et entre organisations publiques et privées ; une plus grande utilisation des techniques managériales propres au secteur privé ; une meilleure utilisation des ressources et une recherche active de moyens de production à moindre coût ; un contrôle des organisations publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire ; l'adoption de standards de performance explicites et mesurables ; la mise en avant du résultat et ce notamment en termes de rémunération des performances. Voir Hood C., 1995, « The 'New public management' in the 1980s: variations on a theme », *Accounting, Organizations and Society* Vol. 20, n°3, pp. 93-109. Colin Talbot identifie quant à lui quatre acceptions interdépendantes du *new public management* : comme « moteur d'efficacité » qui met l'accent sur la réduction des coûts, des contrôles financiers renforcés et une emprise managériale sur les professions et les agents publics ; comme passage d'une gestion bureaucratique à une gestion décentralisée et flexible ; comme « recherche de l'excellence » associée aux idées de qualité, de déréglementation, etc. ; en tant que « relation de service » cherchant à placer l'intérêt des citoyens (usagers et/ou clients) au cœur des réformes, l'accent étant mis sur la qualité du service, la consultation et la participation. Voir Talbot C., 2000, « La gestion des services publics au Royaume-Uni (1979-2000) : Évolution ou révolution ? », in Rouban L., 2000, *Le service public en devenir*, Paris, L'Harmattan, pp. 129-156.

²⁸³ Circulaire du 23 février 1989 relative « au renouveau du service public », Circulaire du 18 septembre 1992 créant une « Charte des services publics » destinée à renforcer la qualité des services publics, Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la « réforme de l'État et des services publics ».

République en septembre 2007 du plan « service public 2012 » est un autre exemple de l'emprise managériale dans les administrations publiques et des discours de légitimation de celle-ci. Les pratiques discursives mobilisées pour l'occasion sont tout à fait symptomatiques des transformations à venir et de leur légitimation. Partant de l'affirmation d'un malaise dans l'État « qui est devenu impécunieux et impuissant en même temps qu'il ne cessait de s'étendre pour devenir tentaculaire », la refondation de l'État, du service public et de la fonction publique passe par un « devoir d'efficacité ». Dans cette optique, sont invoqués les points suivants : le développement de la « culture du résultat, l'évaluation des politiques publiques, la nécessité d'avoir une fonction publique moins nombreuse » (non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite), une « redéfinition des missions » et un « changement des méthodes et d'organisation ». Dernier axe du plan, l'instauration de « véritables instruments de gestion des ressources humaines » qui passe par « l'individualisation des rémunérations pour qu'il soit davantage tenu compte du mérite, de l'implication, de l'expérience, des résultats » et la possibilité de choix pour les nouveaux entrants « entre le statut de fonctionnaire ou un contrat de droit privé négocié de gré à gré ». En d'autres termes, il s'agit là d'une complète révolution du sens, des valeurs et pratiques du service public. Ces mesures entérinent un recours généralisé à la flexibilité des activités et des emplois et font système avec les dernières lois de décentralisation et la volonté de repenser les missions de l'État dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) mise en place en juillet 2007²⁸⁴ qui abondent dans le sens d'une segmentation des activités et des moyens de gestion.

Les évolutions récentes des administrations publiques reprennent dans les grandes lignes les préceptes et les orientations de la nouvelle gestion

²⁸⁴ La RGPP doit permettre d'évaluer l'efficacité des dépenses publiques de l'État à partir de sept questionnements : Que faisons-nous ? Quels sont les besoins et les attentes collectives ? Faut-il continuer à faire de la sorte ? Qui doit le faire ? Qui doit payer ? Comment faire mieux et moins cher ? Quel doit être le scénario de transformation ?

publique et entérinent un changement assez radical de l'organisation de la chose publique. Cette dynamique se caractérise par une redéfinition de son champ et par un glissement sémantique et pratique des formes de mise en œuvre et de légitimation des structures nationales des administrations publiques et de leurs personnels. Les apports de la nouvelle gestion publique favorisent l'émergence d'une fonction publique *a minima* mue par des valeurs et des pratiques inspirées par une idéologie gestionnaire qui préside à l'évolution des formes d'organisation productives privées. Les modes de production, de gestion et de prestation des activités de service public se caractérisent désormais par une double segmentation des activités et des emplois. Par ailleurs, en souhaitant une implication des citoyens dans l'évaluation des besoins et des prestations, la vulgate managériale désigne les institutions et les établissements décentralisés comme les niveaux les plus appropriés à la réalisation d'une mise en adéquation entre offre et demande de service public. Ces évolutions sont supposées être au service d'une amélioration de la qualité *via* une adaptation continue de l'organisation et du volume des prestations. En pratique, il ressort une tendance générale favorable aux transferts de compétences de l'État vers des formes décentralisées de gouvernement. C'est dans ce contexte qu'il est tendanciellement procédé à une limitation de l'action étatique appelée à se borner aux activités de souveraineté et à l'élaboration des grandes orientations de politique générale. Parallèlement, se développe toute une panoplie de mesures de l'efficacité des administrations publiques. Dans un contexte où la dépense publique est quasi systématiquement considérée comme excessive et responsable de déficits importants, l'efficacité, indépendamment des arbitrages politiques et économiques susceptibles d'être faits par ailleurs, institutionnalise plus encore la croyance dans la rationalité économique des acteurs et l'idée selon laquelle le marché et la concurrence sont de nature à optimiser la production des activités. Outre les conséquences organisationnelles de sa diffusion, l'objectif d'efficacité économique permet

également d'annihiler les contradictions théoriques susceptibles d'émerger à propos des finalités et des moyens propres aux formes de gestion privées d'une part et publiques d'autre part.

En pratique, l'État recentre ses activités, sous-traite directement certaines tâches, transfère des compétences à des établissements publics comme c'est le cas par exemple pour les Universités et en décentralise d'autres vers des institutions infranationales à caractère régional ou local. Ces établissements publics ou ces collectivités voient mécaniquement leurs domaines d'intervention s'élargir. Vont de pair avec cet élargissement, de nouvelles normes budgétaires faisant l'apologie de l'autonomie, de la transparence, de l'évaluation et du contrôle de gestion. Les instruments de la quantification comptable et financière sont au cœur des projets de réforme de la gestion publique²⁸⁵ et doivent permettre de renforcer la normalisation des pratiques budgétaires en instituant une culture de l'évaluation et du résultat, mais ils ne donnent pas aux établissements et aux collectivités qui doivent les mettre en place les marges financières nécessaires.

La France, à travers la loi organique relative aux lois de finance (LOLF), a franchi une étape supplémentaire dans l'évolution en profondeur de la culture de la fonction publique. La loi n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 propose une nouvelle « constitution financière » qui impose d'importantes réformes des administrations tout en instituant une nouvelle logique de gestion. Dans les faits, elle vise à « moderniser la gestion publique et à renouveler la nature et les outils du contrôle parlementaire en confiant aux gestionnaires publics davantage de liberté en contrepartie d'une plus grande responsabilité ». Son principal objectif est de passer d'une culture de moyens à une culture de performance. L'idée générale est de détacher les fonctions de l'État et celles de ses structures grâce à une logique de missions, de projets et de résultats. Pour ce faire, la loi instaure des Projets Annuels de Performance (PAP) qui

²⁸⁵ Biondi J., Chatelain-Ponroy S. & Sponem S., 2008, « De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats », *Politiques et Management public*, 26, 3, pp. 113-125.

présentent les actions et objectifs des différentes administrations pour l'année à venir ainsi que des Rapports Annuels de Performance (RAP) destinés à évaluer l'adéquation ou l'inadéquation des résultats obtenus en regard des objectifs fixés l'année précédente. Plus généralement, avec cette loi, ce sont les valeurs, le langage, les conventions qui se modifient et qui instaurent progressivement une culture de la performance²⁸⁶.

Ces dispositions législatives ont également des conséquences sur l'emploi public. Outre une évolution des contenus du travail, cette réforme budgétaire enjoint les structures publiques à déléguer les activités et à individualiser par exemple les carrières et les rémunérations. L'analyse de l'emprise managériale sur les administrations publiques serait incomplète s'il n'était pas fait référence aux mutations affectant l'emploi public. La diffusion d'une nouvelle gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques favorise une redéfinition de la structure et de la nature de l'emploi public en suscitant un nouveau compromis salarial orienté vers l'évaluation, le mérite, la performance et l'individualisation. Ces évolutions concernent les personnels statutaires (fonctionnaires) dont le système de carrière tend de plus en plus vers un système d'emploi, mais également les personnels non titulaires dont la part demeure significative surtout au niveau infranational. Éloignés des logiques de carrières, ces derniers représentent une variable d'ajustement numérique importante.

La perte de spécificité des activités de service public s'accompagne donc d'une perte de spécificité de l'emploi public. Le plan « service public 2012 » laisse entrevoir une évolution similaire car l'un de ses objectifs affichés est une liberté de choix entre un statut public et un statut privé pour les nouveaux entrants dans la fonction publique. Le choix du statut privé étant généralement accompagné de mesures salariales incitatives. Si le contrat à durée indéterminée est déjà devenu ou en passe de devenir la norme dans d'autres

²⁸⁶ Abraham J., Brillet F., 2007, « LOLF. De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH », *Cahiers de recherche CERMAT*, n°148, http://cermat.iae.univ-tours.fr/article.php3?id_article=228.

pays (Italie, Allemagne, Royaume-Uni, etc.), la France semble donc peu à peu s'engager sur cette même voie. Ce changement de statut atténue la nature spécifique de la relation de travail et de l'activité de service public. En passant d'un statut public à un statut privé, les personnels jusqu'alors inscrits dans une logique de carrière entrent dans une logique d'emploi et deviennent de plus en plus perméables aux pratiques et aux discours managériaux dont la principale traduction est l'introduction d'éléments tels que la polyvalence, le mérite, l'évaluation, l'autonomisation inscrite dans un renforcement des hiérarchies et de recherche de la performance. Par ailleurs, ces statuts permettent de développer une flexibilité numérique et fonctionnelle.

Le développement des mesures de décentralisation conduit les structures administratives décentralisées à redéfinir leurs missions afin d'en assurer l'exécution. Or, les volontés politiques nationales et européennes d'une part, la contrainte budgétaire d'autre part, et le cadre idéologique général prônant le « mieux avec moins de moyens » engagent ces établissements et ces institutions dans un processus de délégations au profit d'opérateurs privés endossant les rôles de prestataires de service et de sous-traitants. Le processus qui voulait que l'État délègue une part de ses activités principalement en interne, se reproduit donc à des échelons institutionnellement inférieurs à ceci près que ces délégations sont, dans le cas des régions et des communes, majoritairement déléguées en externe²⁸⁷. Il s'agit là de pratiques légitimées par le discours managérial qui oppose la productivité du privé à l'improductivité du public et prône, voire impose de sous-traiter à l'extérieur comme ce fut le cas au moyen d'une pseudo-mise en concurrence dans les faits réservée à quelques opérateurs.

Ces diverses orientations prennent la forme, dans les discours, d'éléments indispensables de la modernisation et de la réforme des administrations publiques. Les recommandations sont claires. Il s'agit de s'inspirer de

²⁸⁷ Nosbonne C., 2010, *Les transformations de l'emploi public en Europe. Enjeux institutionnels et organisationnels des mutations de l'emploi public*, Éditions Universitaires Européennes.

méthodes plus souples, héritages de bonnes pratiques observées dans le privé ou inspirées d'expériences étrangères sans qu'il ne soit tenu aucun compte des spécificités nationales. De la même façon, il est presque devenu impossible de souligner le caractère arbitraire de ces prescriptions tant les pratiques discursives de légitimation de ces évolutions sont prégnantes et désormais entrées dans le langage commun. Or, derrière les mots, on assiste bel et bien à la diffusion des instruments d'une gestion managériale et comptable du service public allant de pair avec l'instauration d'une culture du résultat et l'épandage de procédés d'évaluation des personnels et des activités qui conduit inexorablement à une redistribution des champs de compétences et indirectement à un amaigrissement du service public.

S'il est inexact de conclure à une privatisation totale et uniforme des services publics, il est nécessaire de remarquer les multiples attaques faites à leur endroit et la dissolution d'une partie de plus en plus importante de ces activités dans une logique marchande. Les explications de ces tendances lourdes sont à rechercher dans la dynamique du capitalisme sans cesse à la recherche de nouvelles sphères de profitabilité. Une dynamique autorisée par ce que Christian Laval nommait à propos de l'école²⁸⁸, « la réécriture des missions » des États et du service public par les instances européennes et les grands organismes internationaux, elle-même liée à « la construction de nouvelles évidences mentales largement partagées par les classes supérieures et les élites politiques ».

Les réformes mises en œuvre posent comme préalable l'obsolescence du service public. Les solutions préconisées reposent sur une modération des effectifs, une remise en cause des éléments de statuts perçus comme autant de rigidités et l'instauration de systèmes dits de bonne gestion. Dans les faits, on assiste à une multiplication des formes bureaucratiques de contrôle et d'évaluation, à l'instauration de normes nouvelles venant encadrer la production, la gestion et la prestation des services tout autant que l'autonomie

²⁸⁸ Laval C., 2003, *L'école n'est pas une entreprise*, Paris, La Découverte.

réelle des agents. Loin de produire les effets annoncés, ces mesures sont sources de dysfonctionnements, réappropriés par le discours politique pour légitimer la nécessité d'imposer de nouveaux impératifs aux formes de la gestion publique et encourager un approfondissement des privatisations et des externalisations en cours.

La nouvelle « gouvernance » de la Sécurité sociale : des réformes de la protection sociale, du discours de légitimation qui les porte aux nouveaux dispositifs de gestion

La mise en œuvre des politiques néolibérales a transformé l'ensemble des éléments caractéristiques de la chose publique. Le néolibéralisme qui consacre le modèle du marché ne signifie pas pour autant la disparition de l'État, mais une redéfinition de son statut que recouvre le thème de « la gouvernance » érigé en référentiel politique dans la dernière décennie du vingtième siècle²⁸⁹. Jacques Chevallier présente la gouvernance de l'économie comme un processus complexe passant par des instances diverses :

« à côté de la régulation étatique, on trouvera des mécanismes d'auto-régulation, misant sur l'auto-organisation et l'auto-discipline des groupes professionnels, ou encore de co-régulation, reposant sur l'intervention conjointe d'acteurs publics et privés ».

Il rappelle l'importance du rôle de l'État comme clef de voûte et arbitre du jeu économique, dont la puissance tutélaire est plus explicite encore en ce qui concerne « la gouvernance du système de protection sociale »²⁹⁰. Celui-ci renforce non seulement son intervention, il évolue également dans sa manière d'administrer l'institution par l'adoption du *new public management*.

La Sécurité sociale est également un autre terrain d'étude de choix tant par l'ampleur des mutations qui doivent permettre l'accouchement d'une nouvelle « gouvernance » que par les orientations qu'elles sous-tendent ; elle apparaît

²⁸⁹ Chevallier J., 2003, « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue française d'administration publique*, 2003/1-2, n°105-106, pp. 203-217.

²⁹⁰ *Idem*, p. 212.

comme le réceptacle du néolibéralisme érigé en solution politique et du management moderne qui l'accompagne et le relaie dans les organisations. L'adoption de nouvelles modalités d'intervention qui laissent plus de place à l'évaluation, au partenariat et à la contractualisation²⁹¹, et la re-marchandisation²⁹² qui a présidé aux réformes de la protection sociale ne sont pas sans conséquences sur le fonctionnement des organismes (caisses d'allocations familiales, caisses primaires d'assurance maladie, caisses régionales d'assurance maladie, unions de recouvrement de la sécurité sociale et des allocations familiales, etc.). Elles ont conduit à la diffusion d'une forme gestionnaire dominante pour piloter les organisations, ce qui, par des effets rétroactifs, légitime les changements visant la révision du système de protection sociale.

Nombre d'analyses concluent aujourd'hui à l'impossibilité de maintenir le système français de protection sociale et confirment par là-même le caractère inéluctable de sa refondation. En mettant au jour les vices du modèle social français, elles participent, consciemment ou non, à proposer un nouveau cadre interprétatif qui justifie de le réformer. Alain Lefebvre et Dominique Méda²⁹³ pointent par exemple ses « défauts congénitaux », dont le choix d'une sécurité sociale professionnelle fondée sur le salariat, n'hésitant pas à s'attaquer au lien entre le salaire direct et la Sécurité sociale, à ce que Bernard Friot²⁹⁴ appelle la socialisation du salaire qui est pour lui, la caractéristique essentielle de l'emploi et de la protection sociale à la française.

Même si de nouvelles politiques et de nouveaux modes de financement ont vu le jour, le système français de Sécurité sociale est toujours financé en grande partie par des cotisations assises sur la rémunération des salariés²⁹⁵. Bien que

²⁹¹ Nézosi G., 2005, « La gouvernance de la Sécurité sociale », La Documentation française, *Problèmes politiques et sociaux*, n° 913, juin.

²⁹² Palier B., 2006, « La politique des réformes dans les États providence bismarckiens », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 1, pp. 51-80.

²⁹³ Lefebvre A., Méda, D., 2006, *Faut-il brûler le modèle social français ?* Paris, Le Seuil.

²⁹⁴ Friot B., 1998, *op. cit.*

²⁹⁵ Bien que les cotisations sociales n'aient progressé que de 4,2% en 2006 en raison de la forte croissance des exonérations : +13% par rapport à 2005, elles constituent plus de 54% des recettes.

le modèle qui se construit progressivement à l'aube des Trente Glorieuses asseye la protection sur l'exercice d'une activité professionnelle, il n'en obère pas les visées universalistes que l'on trouve dans l'ordonnance fondatrice de 1945, dont le but final est la réalisation d'un plan qui couvre l'ensemble de la population contre l'ensemble des risques sociaux : chômage, vieillesse, maladie, pauvreté, etc.

Le modèle français se construit en hybridant les logiques s'inspirant des buts beveridgiens (universalité – l'ensemble de la population couverte contre l'ensemble des facteurs d'insécurité, unicité – une seule entité organique – et uniformité – égalité de traitement dans les prestations et dans les bases de prélèvements) et utilisant des moyens bismarckiens. La Sécurité sociale est la pièce maîtresse de cet édifice. Sa mise en place au sortir de la Libération consacre le rejet de l'assistance pour une technique de protection sociale à la fois nouvelle et mieux adaptée à la situation des salariés : les assurances sociales²⁹⁶. Gøsta Esping-Andersen²⁹⁷ voit dans ce « salaire familial » qui lie la plupart des droits sociaux au travail un des inconvénients inhérents à ce modèle qu'il qualifie de « conservateur-corporatiste ». Parce que le régime général de Sécurité sociale repose principalement sur les cotisations et contributions assises sur les rémunérations, il réclame une situation de plein emploi. « La Sécurité sociale est liée au plein emploi par un double lien : elle le favorise, mais elle en a besoin » affirme Henri Hatzfeld²⁹⁸. Or, l'effritement de la condition salariale à partir des années 1970 marqué par la massification du chômage et la précarisation des statuts d'emploi remet en cause les fondements d'un système de protection sociale fondé sur le travail. Ce système est d'autant plus attaqué qu'il pèse plus lourdement sur l'emploi dans un contexte de concurrence mondialisée.

Les déficits récurrents de la Sécurité sociale – plus de 20 milliards d'euros en

²⁹⁶ Palier B., 2002, *Gouverner la Sécurité sociale*, Paris, PUF.

²⁹⁷ Esping-Andersen G., 1999, *Les trois mondes de l'État-providence : essai sur le capitalisme moderne*, Paris, PUF.

²⁹⁸ Hatzfeld H., 2004 (1971), *Du paupérisme à la Sécurité sociale 1850-1940*, Nancy, Presses universitaires de Nancy.

2009 – apparaissent alors comme les stigmates de la crise d'un modèle qui serait inadapté au nouveau contexte socio-économique. A partir des années 1980, la protection sociale publique est alors critiquée et subit non seulement l'offensive patronale pour abroger le monopole de la Sécurité sociale, mais aussi celle des organisations économiques internationales converties au néolibéralisme qui plaident uniformément pour la réduction des déficits et des dépenses publics, pour les mesures de libéralisation et de dérégulation des marchés, pour des « réformes structurelles du marché du travail » réduisant la protection de l'emploi²⁹⁹. S'affirme une approche comptable de la protection sociale qui cherche, en plaçant au centre des débats le coût croissant qu'elle représente, à occulter le rôle déterminant de l'institution Sécurité sociale et à invalider la vision politique sur laquelle elle s'était édifiée. S'impose une autre « gouvernance » faisant du marché et de la technique les arcs-boutants.

Sans pouvoir faire ici un état des lieux des réformes conduites pour traiter l'écart entre les ressources du système et ses dépenses, arrêtons-nous sur les plus significatives dans l'infléchissement de l'orientation bismarckienne du modèle français d'assurances sociales. La création du revenu minimum d'insertion (RMI) en 1988 et l'institution plus de 10 ans après de la couverture maladie universelle (CMU) doivent permettre de pallier les effets de la crise économique et d'aider ceux qui ne peuvent bénéficier des prestations liées au travail : les « exclus » du marché de l'emploi. Ces mesures rendent compte du processus de démarquage par rapport au modèle bismarckien, tout comme l'adoption de nouveaux modes de financement. Aussi, la création en 1990 de la contribution sociale généralisée (CSG) conçue comme un prélèvement obligatoire sur l'ensemble des revenus des ménages marque-t-elle une réduction de la place des cotisations – les revenus liés au travail – dans le mode global de financement.

« Sauver », « adapter », « moderniser » ou « gouverner » autrement « la Sécu »... consiste déjà – quelle que soit l'expression mobilisée – à maîtriser les

²⁹⁹ Duval J., 2007, *Le mythe du « trou de la Sécu »*, Paris, Raison d'agir.

dépenses sociales. Et la crise financière s'expliquerait aussi en partie par une crise de management, ce qui aboutit au renforcement du pouvoir de l'Exécutif au détriment des partenaires sociaux par la création depuis la loi organique du 22 juillet 1996 modifiée par celle du 2 août 2005 d'une nouvelle catégorie de textes à valeur législative, les lois de financement de la sécurité sociale (LFSS). Ces dernières doivent s'inscrire dans une démarche européenne de prévisions budgétaires dans le cadre du pacte de stabilité et comportent une démarche objectifs/résultats à l'instar de la LOLF.

Les réformes sont nombreuses – des nouvelles prestations d'assistance aux nouveaux modes de financement – et conduisent à une dualisation progressive de la protection sociale, avec d'un côté l'univers des assurances sociales où la solidarité professionnelle joue un rôle central, et d'un autre côté, celui de la solidarité nationale où les prestations sont accordées en fonction des ressources. Cette dualisation peut se lire comme la conséquence symptomatique de la conversion française au néolibéralisme³⁰⁰. Les modifications des éléments qui au moment de la mise en place étaient les parties d'un tout cohérent : l'étendue de la protection sociale, son mode de financement, son mode de gestion, tout comme l'ouverture de nouveaux espaces aux assureurs privés, attestent de l'orientation libérale des changements structurels qui dessinent les contours de la refondation de la Sécurité sociale. Cette refondation concerne aussi la « gestion des ressources humaines » de l'institution, qui doit réviser ses principes de fonctionnement, adapter son organisation et mobiliser ses personnels. Le management moderne est l'autre courant qui infléchit le fonctionnement des caisses ; il se diffuse d'une manière consubstantielle à la pente néolibérale : en légitimant le changement que ce dernier préconise, il cache une volonté politique de modification du système français de protection sociale.

L'importance des enjeux d'une nouvelle « gouvernance » de la Sécurité sociale face à la dégradation financière qui l'ébranlerait renvoie à la nécessité de faire

³⁰⁰ *Idem.*

émerger de nouveaux principes et de nouvelles modalités de régulation pour penser autrement la manière de faire la protection sociale. Sans revenir sur la transformation du rôle de l'État qu'implique l'idée de gouvernance, soulignons que la révision de l'architecture institutionnelle du régime général qui repose sur une hiérarchie complexe d'organismes locaux, régionaux et nationaux, ne signifie pas une diminution de son pouvoir. Bien au contraire, la main droite de l'État pour reprendre une expression bourdieusienne fonctionne à plein pour encadrer une institution considérée comme dépensière. Les nombreux chantiers de mutualisation des activités et des moyens, les mouvements de rapprochement des caisses, les processus de fusion – à l'échelon départemental, voire régional – participent à la rationalisation du maillage territorial du réseau des organismes sous pilotage des instances nationales qui répondent à la volonté de l'État de faire évoluer le réseau.

La masse salariale des personnels du régime général qui s'élève à 8 milliards d'euros en y incluant les charges sociales se trouve également « sous tutelle de l'État » qui s'est doté d'outils de gestion comme la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP). De même, si le dispositif des conventions d'objectifs et de gestion (COG) qui existe depuis une quinzaine d'années a contribué à renforcer le rôle des organismes nationaux en matière de gestion des personnels, il a laissé pour autant le pilotage de la masse salariale dans la main de l'État... une main visible empruntant et diffusant le *logos* gestionnaire. L'État, tout en contractualisant et décentralisant, contribue à répandre la forme gestionnaire comme mode de résolution des problèmes structurels de la Sécurité sociale. Les organismes locaux sont d'ailleurs sommés d'être plus performants et plus efficaces dans le cadre d'une substitution d'une logique de service à une logique de production, comme si l'orientation d'une politique sociale que l'on voudrait « productiviste » réclamerait une démarche de *reengineering*, autrement dit une réorganisation globale des différentes caisses. Ces dernières sont donc invitées par le discours gestionnaire à changer en profondeur en empruntant, voire en se convertissant, au modèle

de l'entreprise où la maîtrise des coûts, la satisfaction de l'utilisateur et la gestion rationnelle de l'organisation font office de leitmotiv. Aussi le *logos* gestionnaire s'incarne-t-il également dans des nouveaux dispositifs : outils de gestion et techniques de management.

Sa pénétration se mesure aux nombreuses réorganisations conduites : rationalisations des différents processus d'activité, regroupements d'activité métiers, mutualisations au niveau régional de certaines fonctions support et d'expertise, fusions d'organismes, etc. Pour accompagner et permettre ces changements organisationnels, les organismes peuvent s'appuyer sur de nouveaux outils de gestion et de pilotage... un socle commun de dispositifs nationaux et locaux censé aider les acteurs dans leur activité opérationnelle et stratégique³⁰¹. Dans ce socle d'outils, les COG que j'ai déjà évoquées plus haut tiennent une place particulière. Le titre 1^{er} de l'Ordonnance n° 96-344 du 24 avril 1996 prévoit que, dans le respect des LFSS, des COG comportant des engagements réciproques des signataires seront conclues par l'État avec les organismes nationaux du régime général pour 4 ans. Les COG déterminent les objectifs pluriannuels de gestion à atteindre et les budgets correspondants. L'intérêt pour les organismes est de leur permettre d'avoir une meilleure visibilité en matière de budget. En échange, les COG établissent un lien direct entre les crédits accordés et l'atteinte des objectifs stratégiques de chaque branche et sont déclinées au niveau local par les contrats pluriannuels de gestion signés entre les caisses nationales de Sécurité sociale et les organismes qui dépendent d'elles. Tous les objectifs font l'objet d'un plan d'action qui décrit l'application concrète des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Les résultats chiffrés tirés d'indicateurs impliqueront le report total ou partiel des budgets des organismes d'une année sur l'autre.

Si les COG diffèrent selon chaque branche ou régime en fonction des axes stratégiques qui lui sont propres, des objectifs généraux sont partagés

³⁰¹ Bancel-Charensol L., Jougleux M., 2003, « Les outils de gestion et de pilotage des équipes de direction des CAF », *Recherches et Prévisions*, 74, pp. 27-38.

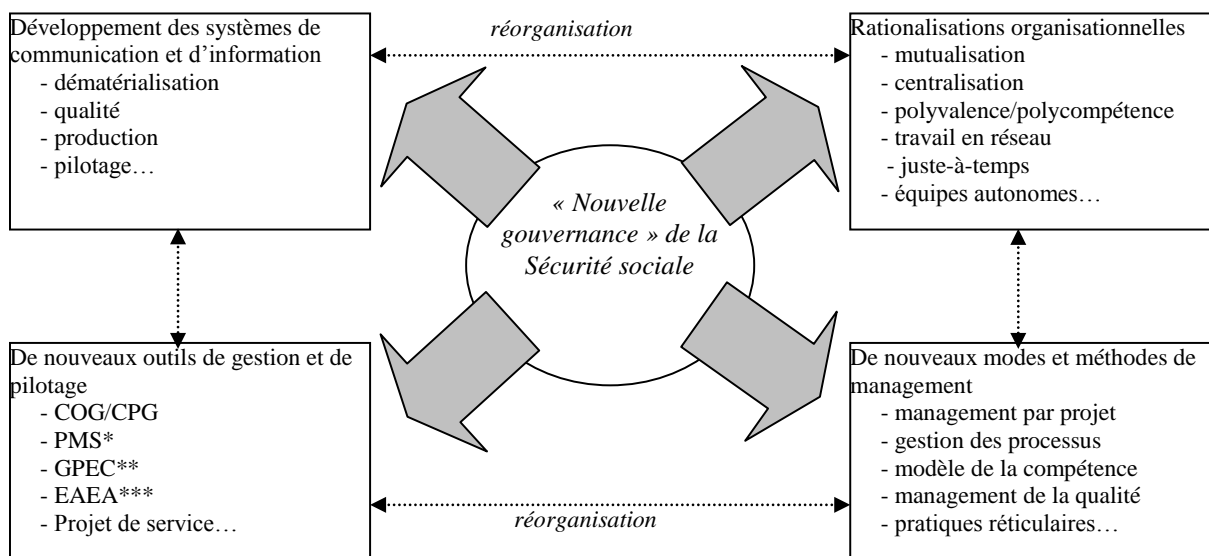
(favoriser la qualité de service, optimiser la gestion de trésorerie, améliorer le pilotage pour renforcer l'efficacité globale des branches). Les COG et leur traduction locale constituent alors les principaux leviers de modernisation des organismes et d'amélioration de leur performance *via* de nouvelles rationalisations et formalisations des activités professionnelles.

Les objectifs fixés par les COG conduisent à mettre en place des indicateurs de mesure de la performance, à se réorganiser en conséquence et à se doter de nouveaux outils communs de pilotage et de gestion, tentant d'impulser par là-même une transformation des modèles de production. La référence au réseau – au travail en réseau – se retrouve dans toutes les COG, invitant de manière implicite les organismes à substituer la forme réticulaire à la forme bureaucratique des organisations, même si, comme je l'ai signalé dans une sous-section précédente, la page de la bureaucratie ne se tourne pas si facilement. La volonté de rompre avec les anciennes formes de mobilisation des personnels est affirmée explicitement dans les COG et reprise par les directions d'organismes qui veulent mettre en œuvre « une politique Ressources Humaines dynamique ». Une gestion des ressources humaines « modernisée », « réactive », « dynamique », répondant à une logique de réseau... constitue un des objectifs fixés. Les organismes s'ouvrent dès la décennie 1990 à des nouvelles pratiques et techniques managériales. Le développement d'une culture de service que la Sécurité sociale cherche à impulser, *via* une logique d'élargissement et de diversification des services et une politique d'amélioration de la qualité, imposerait la mise en place d'un management par les compétences, qui recouvrent selon le protocole d'accord du 30 novembre 2004 relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois, « des savoirs, c'est-à-dire des connaissances théoriques et professionnelles mises en œuvre dans l'exercice du travail et des savoir-faire techniques et relationnels, observables dans la tenue de l'emploi ». En résumé, on cherche à passer d'une gestion administrative du personnel à une gestion plus stratégique fondée sur le développement des compétences et de la

professionnalisation et sur l'optimisation et l'adaptation du service au « client ».

« Manager les compétences » conduit alors l'ensemble des caisses à construire et élaborer de nouveaux outils en mobilisant la technique du *benchmarking*, copiant d'ailleurs souvent ceux conçus dans les entreprises marchandes et les adaptant aux organismes. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, référentiel d'activités, entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement, certification, revue de direction, système de rémunération variable, etc. sont autant d'outils qui viennent formaliser la nouvelle politique des ressources humaines. « Nouveaux » outils de gestion et « nouveaux » modes et méthodes de management sont des pièces maîtresses de la nouvelle « gouvernance » de la Sécurité sociale comme je l'ai schématisé ailleurs³⁰².

Figure 1 : Les réorganisations des organismes de Sécurité sociale à l'aune de la « nouvelle gouvernance »



(*Plan de Maîtrise Socle ; **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; ***Entretien Annuel d'Évaluation et d'Accompagnement)

³⁰² Cf. **Volume II, doc. XIII, p. 255**. Ce schéma est aussi repris dans Jacquot L., 2009, « Au cœur et à l'épreuve de la modernisation de la Sécurité sociale. La difficile (re)construction de l'identité professionnelle des managers de proximité », in Causer J-Y., Durand J-P. & Gasparini W. (sous la direction de), *Identités et identifications au travail. Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Toulouse, Octarès, pp. 139-148.

Force est de constater la pénétration des catégories, pratiques et dispositifs du management moderne dans les administrations publiques et les organismes de Sécurité sociale. Celui-ci est en quelque sorte le cheval de Troie de la rationalité néolibérale à la conquête de l'action publique, puisqu'il cache une volonté politique de refondation du champ administratif et du système de protection sociale. L'État désormais tenu de se regarder lui-même comme une entreprise saperait les assises de sa propre existence en affaiblissant les missions de service public qui lui avaient été confiées³⁰³ et interviendrait pour réviser les fondements de la protection sociale qu'il avait lui-même contribué à forger.

Des rationalisations temporelles

Les dimensions communicationnelles, organisationnelles, managériales et gestionnaires que je viens d'aborder montrent un mouvement général de rationalisation productive tendu vers le renforcement de l'efficacité des organisations³⁰⁴. L'examen d'une autre dimension confirme l'idéologie productiviste dans laquelle s'inscrit ce mouvement : le temps de travail³⁰⁵. Comment d'ailleurs celui-ci pourrait-il échapper à la vague rationalisatrice du capitalisme qui est un système fondé sur l'économie du temps³⁰⁶ ? Comment pourrait-il se soustraire à l'enrôlement du capital alors que la reproduction de ce dernier est conditionnée par l'appropriation du temps de travail non payé ? Aussi, les rationalisations temporelles jalonnent-elles l'histoire du capitalisme dans sa recherche irréfrenée du profit.

Le capitalisme industriel a, selon Edward P. Thompson, bouleversé les formes d'organisation traditionnelle du travail en lui imposant une discipline par le temps de travail. Pour l'historien britannique,

³⁰³ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

³⁰⁴ Romano J., 1995, *La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique*, Paris, PUF.

³⁰⁵ J'ai consacré plusieurs articles et chapitres d'ouvrage à la question du temps de travail en traitant différentes thématiques : les nouvelles normes temporelles, l'intensification du travail, l'aménagement et réduction du temps de travail, le temps choisi... Cf. **Volume II, doc. I, II, III, VII et IX.**

³⁰⁶ Durand J-P., 2001, « Travail informationnel et flux tendu » in Durand C., Pichon A. (sous la direction de), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck, pp. 99-112.

« La division du travail, la surveillance des ouvriers, les cloches et les horloges, les motivations salariales, les prêches et l'instruction, la suppression des foires et des jeux, furent autant d'éléments qui contribuèrent à forger de nouvelles habitudes de travail et à imposer une nouvelle discipline horaire »³⁰⁷.

Dans le nouveau régime temporel qui se met en place, le capitaliste ne peut admettre que « la force de travail puisse se contenter de 'passer le temps' »³⁰⁸ ; puisqu'il l'a achetée, il veut la consommer pleinement en objectivant le temps pendant laquelle il l'emploie, notamment par l'invention d'instruments horométriques permettant de contrôler l'activité de travail. De l'horloge – qualifié de machine *princeps* par Pierre Naville³⁰⁹ – à l'informatique en passant par le chronomètre, la mesure et le contrôle du temps de travail se sont modernisés et sophistiqués, révélant l'enjeu central que constitue pour le mode de production capitaliste l'appropriation du temps de travail.

Moishe Postone³¹⁰ rappelle qu'une des caractéristiques essentielles des formes sociales structurantes du capitalisme selon Karl Marx est leur dimension temporelle et le fait qu'elles soient quantifiables. Dans son étude des catégories marxistes relatives au temps, il s'attache à montrer le lien entre l'exploitation de la force de travail et la transformation de la nature même du temps, la première n'étant rendue possible que par l'imposition progressive du *temps abstrait*, ce temps qu'il désigne comme « vide », « homogène », « uniforme » qui « constitue un cadre indépendant au sein duquel le mouvement, les événements ou l'action surviennent »³¹¹. Le développement de la forme-marchandise des rapports sociaux explique pour Moishe Postone l'apparition de cette nouvelle forme de temps – « divisible en unités non qualitatives, constantes, égales » – et sa substitution aux diverses

³⁰⁷ Thompson E. P., 2004, *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, Paris, La fabrique (traduit de l'anglais, 1993, *Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism*, The New Press).

³⁰⁸ *Idem*, p. 78

³⁰⁹ Naville P., 1969, Préface à l'ouvrage de Grossin W., *Le travail et le temps*, Paris, Anthropos.

³¹⁰ Postone M., 2009, *op. cit.* Voir en particulier les chapitres V (pp. 277-335) et VIII (pp. 421-450) où l'auteur met l'accent sur la centralité de la notion de double caractère des formes sociales fondamentales de la société capitaliste dans la théorie critique de Marx : travail abstrait/travail concret, valeur/richeesse matérielle, temps abstrait/temps concret.

³¹¹ *Ibidem*, p. 300

formes de temps concrets qui sont fonction des événements et que l'on peut définir qualitativement. Le *temps abstrait* se développe alors en raison de la progression du capitalisme :

« 'Le progrès' que représente le temps abstrait en tant que forme dominante du temps est étroitement lié au 'progrès' que représente le capitalisme en tant que forme de vie. A mesure que la forme-marchandise s'est imposée comme la forme structurante de la vie sociale au cours des siècles qui suivirent, le temps abstrait devient de plus en plus courant. »³¹²

Cette catégorie du *temps abstrait* est incontournable si l'on veut comprendre la continuité de cette « guerre du temps » – des premiers moments du capitalisme industriel et des horloges mécaniques au régime néolibéral contemporain et l'ère numérique. C'est bien le temps de travail devenu marchandise qui est au cœur de l'échange salarial, un échange socialement inégal,

« puisqu'il advient entre une classe qui monopolise les moyens et les conditions de production sociale et une autre classe qui en est privée ; entre une classe qui peut acheter tout le temps de travail et de vie dont elle a besoin pour accroître son capital et une autre classe qui, pour vivre, est obligée de vendre son temps de travail et de vie contre un salaire ; entre la classe propriétaire du temps social, du temps 'de tout un chacun', du temps *tout court*, et de la classe de ceux qui ont été expropriés du temps, la classe des 'sans temps' »³¹³.

L'appropriation du temps de travail devenu marchandise est à la source du profit puisque l'acheteur de la force de travail ne la rémunère que pour le temps de travail nécessaire à sa reproduction et s'accapare la valeur produite pendant la période d'activité qui dépasse les bornes du travail nécessaire. La plus-value est le surtravail réalisé, le travail fourni par le travailleur qui n'est pas rétribué, elle peut s'obtenir soit par la prolongation de la journée de travail et par là-même le rallongement du temps du surtravail (plus-value absolue), soit par l'abréviation du temps de travail nécessaire (plus-value

³¹² *Ibidem*, p. 315

³¹³ Basso P., 2005, *Temps modernes, horaires antiques*, Lausanne, Page deux, p. 243.

relative)³¹⁴. Le capitalisme n'a eu de cesse d'y recourir s'opposant avec force à la réduction de la durée du travail et exerçant même une pression toujours plus vigoureuse pour son allongement, son intensification et sa diversification³¹⁵.

« Et le capital, qui ne vit que pour le profit, s'est distingué dès sa naissance pour son infatigable chasse au temps de travail non payé, une chasse qui s'est enrichie tout au long du XX^e siècle des méthodes plus perfectionnées d'organisation et d'intensification du travail. »³¹⁶

Le rappel de ce cadre analytique, que j'ai choisi de faire court, est utile pour interpréter les formes contemporaines de rationalisation temporelle. L'intensification du travail caractéristique de la nouvelle organisation temporelle liée à la logique du flux tendu comme la révision des normes temporelles du travail à l'occasion du passage aux 35 heures sont deux conclusions d'études qui mettent en lumière l'importance de cette lutte pour l'appropriation des « atomes de temps » dont parle Karl Marx.

Le premier exemple de forme de rationalisation et domination temporelle est tiré de ma recherche doctorale³¹⁷. J'ai entre autres étudié les conséquences de la modernisation des ateliers textiles sur les aspects internes ou constitutifs du temps de travail : normes, rythme, séquences, cadences, etc³¹⁸. J'ai, pour ce faire, évalué les nouvelles pratiques temporelles du travail à l'aune des points d'émergence du nouvel ordre productif : la réorganisation de la production en flux tendus, l'informatisation/automatisation et la recherche de nouveaux canaux de la prescription.

La quiétude dans laquelle travaillaient les entreprises pouvant planifier les productions de longues séries d'articles basiques (comme le drap) diffère avec l'état de tension dans lequel elles se trouvent aujourd'hui pour répondre aux

³¹⁴ L'analyse de la production de la plus-value chez Marx est suffisamment connue pour ne pas y revenir plus en profondeur. Voir Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*

³¹⁵ Basso P., 2005, *op. cit.*

³¹⁶ *Ibidem*, p. 244

³¹⁷ Cf. **Volume II, doc. I, pp. 15-28.**

³¹⁸ Grossin W., 1994, « Les temps de travail » in De Coster M., Pichault F. (sous la direction de), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, pp. 127-144.

caprices et variations du marché. Il s'agit de ne plus produire pour les stocks mais pour une demande réelle dans les quantités, qualités et délais exigés par le client. Produire ce qu'il faut, dans le temps requis, pousse à l'adoption de méthodes d'ordonnancement tirées par l'aval qui impliquent une capacité de réaction nouvelle du personnel à conduire les changements nécessaires pour saisir les opportunités qu'offrent les marchés. Cette gestion de production « juste-à-temps » qui casse radicalement avec la logique « monoproduit, séquentielle et fondée sur des économies d'échelle »³¹⁹ pose les bases d'une nouvelle économie du temps et commande une nouvelle mobilisation temporelle de la force de travail permettant aux entreprises de se dégager des rigidités de l'horaire collectif. L'ensemble du personnel que les directions d'entreprise cherchent à responsabiliser sur les objectifs a intégré les contraintes du flux. Derrière les slogans managériaux (les fameux « 0 ») qui présentent les mobiles idéalisés des entreprises, la conjugaison de l'ajustement à la demande (« 0 stock »), de la qualité (« 0 défaut »), de la réactivité (« 0 délai ») et de la fiabilité des installations (« 0 panne »), met en branle un nouvel ordre productif qui tend à instaurer une nouvelle temporalité soumise continûment à la demande et qui change du coup la quotidienneté du vécu dans les ateliers de production. Les exigences du client sont traduites directement au niveau de la production en changements ordonnancés de qualités, de produits, de tonnages à effectuer sur les machines. L'entrée du marché dans les ateliers a donc pour conséquence directe une augmentation de la fréquence des changements de lots ; ceux-ci obligent de vider la machine, de la nettoyer après chaque passage de matière différente, de la régler à nouveau et de la regarnir pour l'article suivant et rythment ainsi l'activité de travail.

La prescription du flux se transmet non seulement par la fréquence des changements mais également par les vitesses de production que les machines

³¹⁹ Cohendet P., Krasa A. et Llerena P., 1988, « Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente » in Cohendet P., Hollard M., Malsch T. & Veltz P. (éd.), *L'après-taylorisme*, Paris, Economica, p. 71.

textiles imposent aux soigneurs et soigneuses (*i.e.* les ouvriers et ouvrières qui ont en charge la surveillance des continus à filer et à tisser). Ces derniers n'ont pas le pouvoir de ralentir ou de forcer la cadence, ils doivent suivre le rythme fixé par la machine et organiser leur activité de travail sur le temps des machines. Ils sont donc à la fois soumis aux contraintes temporelles liées aux cadences de fonctionnement des machines ainsi qu'à la pression directe de la demande. L'autonomie au travail peut transparaître au travers de la déprescription des tâches, rendue possible par la prise en charge automatique des procédés opératoires mais une prescription plus systématique d'un ensemble d'obligations nécessaires en production à flux tendus la resserre dans des bornes temporelles étanches où elle se voit soumise à des contraintes de rythmes automatiques et à de nouvelles normes marchandes. On a affaire à « une autonomie sous contrainte temporelle »³²⁰ où l'assouplissement des règles s'imbrique avec une prescription accentuée des objectifs, en particulier en termes de délai, et un contrôle de la hiérarchie plus renforcé par le développement de l'informatique.

Confiné seulement dans des travaux de gestion et de comptabilité dans un premier temps, l'outil informatique est assez rapidement introduit dans les ateliers de production, pour enregistrer et mémoriser toutes les données de production, puis pour contrôler le processus de fabrication et enfin pour intervenir sur la marche du matériel avec l'équipement de microprocesseurs de commande à la fin de la décennie 1980³²¹. L'informatique couplée à l'automatisation permet d'économiser les frais d'une science de l'exécution qui fixe les temps et mouvements, elle donne également la possibilité de commander et contrôler l'activité de travail à distance. L'informatique ne retravaille-t-elle pas ainsi les fonctions qui étaient assignées au chronomètre : non seulement organe de formalisation des connaissances et de

³²⁰ Gollac M., Volkoff S., 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, septembre, n°14, p. 63.

³²¹ Rabier J-C., 1992, *Changement technique et changement social. Le cas de l'industrie textile*, Université de Lille 3, Thèse pour le Doctorat d'État en Sociologie.

normalisation du travail mais aussi organe de contrôle et d'intensification du travail ? Si on ne peut pas résumer l'informatique aux fonctions du chronomètre, on peut néanmoins souligner une homologie fonctionnelle qui montre comment les technologies de l'information poursuivent la rationalisation du travail sans discontinuités et servent les directions d'entreprise dans la lutte pour l'appropriation des « atomes » de temps, en favorisant l'imposition du mode patronal d'appréhension de la réalité productive, en offrant de nouvelles possibilités de contrôle et en explorant de nouvelles voies d'intensification du travail.

L'intensification se joue essentiellement dans les nouvelles formes de mobilisation de la force de travail. Le recours à la polyvalence se double d'un appel à la disponibilité à l'égard de l'entreprise – tant psychologique que physiologique. Les nouvelles prescriptions du flux commandent un « *travail à la carte* » selon la désignation même des exécutants qui font de la disponibilité psychologique comme de l'intégrité physique, de nouveaux facteurs de productivité. On requiert du personnel non seulement une aptitude à intégrer les objectifs de l'entreprise, à intérioriser ses valeurs mais aussi une disponibilité et une mobilité physiques régies d'abord en fonction de la demande et qui se traduisent par l'exécution d'heures supplémentaires, le changement d'équipe dans la semaine, la rotation sur les postes, etc. Pour répondre aux fluctuations de la demande, outre la modulation annuelle des horaires, on tend donc à flexibiliser le temps de travail dans le cadre même des horaires postés. La compétence se mesure alors moins aux connaissances et savoir-faire acquis qu'au degré de malléabilité de la main-d'œuvre, notamment au niveau du temps de travail. Pour témoignage cette définition de la compétence d'un responsable de production d'une filature : « *Disponible et polyvalent, même au niveau des équipes... vous dites à une personne qui arrive à 5 heures, de partir à 6 heures pour revenir l'après-midi, c'est assez dur ! Ceux qui comprennent que c'est dans notre intérêt, ils le font. On n'en trouvera pas beaucoup, mais ce sont ceux-là les plus compétents, ceux qui savent être à la fois polyvalents et disponibles.* ».

La disponibilité fait donc désormais partie des nouvelles compétences requises – l’encadrement en fait même l’indice de la motivation des salariés. Ces derniers doivent intégrer la rationalité portée par les directions et ne peuvent se délier de la nouvelle temporalité industrielle sans compromettre la compétitivité des entreprises. La mise en responsabilité du personnel, le recours à des formes de participation plus ou moins élaborées participent à ce que Danièle et Robert Linhart appellent « une bataille identitaire pour moderniser la tête des salariés »³²², pour faire « descendre ensemble l’âme et l’économie à l’atelier »³²³, pour faire admettre les nouvelles pressions temporelles qui résultent des nouveaux foyers d’intensité du travail propres à la production en flux tendus que sont la polyvalence, la disponibilité et la prescription de la subjectivité. L’autonomie gagnée au travail ne saurait être mesurée qu’à l’aune de la version contemporaine de l’intensification du travail qui se dessine : le travail est d’autant plus intense que les travailleurs sont plus mobiles, plus polyvalents, plus disponibles, plus responsables, plus coopératifs... qu’ils consentent pour tout dire à la rationalisation du travail.

Le second exemple de rationalisations temporelles est fourni par une recherche menée pour le compte de la Direction de l’animation et de la recherche et des études statistiques sur les effets induits de la réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Aubry I³²⁴. Cette recherche nous a conduits à réaliser dix monographies d’entreprise³²⁵. Trois résultats peuvent être livrés ici. Le premier conclut à une instrumentalisation de la réduction du temps de travail. L’étude de sa mise en œuvre et de ses conséquences montre qu’elle ne constitue pas une fin en soi (en tout cas à part entière) mais un moyen au service de la réalisation d’autres objectifs : l’augmentation des gains de productivité, l’amélioration de la flexibilité, la réduction du coût du

³²² Linhart D., Linhart R., 1998, « L’évolution de l’organisation du travail » in Kergoat J., Boutet J., Jacot H. & Linhart D (sous la direction de.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, p. 307.

³²³ Clot Y., Rochex J-Y. & Schwartz Y., 1990, *op. cit.*, p. 113.

³²⁴ Trois textes du volume annexe s’appuient sur cette recherche. Cf. **Volume II, doc. II, III et VII.**

³²⁵ Pour une présentation des modalités d’investigation et des caractéristiques des entreprises, on pourra consulter les encarts méthodologiques pages 54 et 55 du **Volume II.**

travail, etc. La réflexion conduite par les entreprises autour de la réduction du temps de travail situe par conséquent l'action dans un registre dépassant la seule recherche d'une neutralisation de ses effets sur l'équilibre global pour initier ou favoriser des changements d'ordre gestionnaire, managérial ou organisationnel. La réduction du temps de travail ne peut alors être isolée des autres chantiers d'innovation ; s'y adossant et s'y intégrant, elle apparaît comme un vecteur de la modernisation, « un opérateur actif »³²⁶, participant à la mutation des organisations (temporelles), à la transformation des identités des travailleurs et des collectifs de travail, à la rationalisation des moyens de production. Elle constitue une occasion de *reengineering* non ou moins brutal, c'est-à-dire à contenu négociatoire ou participatif³²⁷.

L'appropriation de la réduction du temps de travail par les entreprises se fait d'ailleurs jour dans les nouvelles pratiques de « gestion des ressources humaines » dont le tour de force est d'inventer de nouvelles combinaisons entre productivité/flexibilité de l'emploi et productivité/flexibilité du travail. C'est le second résultat : il pointe la participation des 35 heures à l'éclatement des régimes temporels du travail. Dans les entreprises enquêtées, les horaires différenciés et leur gestion individualisée, l'exclusion de certaines catégories de salariés du champ de l'accord, l'utilisation catégorielle de certains instruments, les diverses traductions des modalités de l'aménagement et réduction de la durée du travail, la mise en forme distincte des différents types de modulation selon les ateliers ou les équipes de travail au sein même des organisations, etc. contribuent à la déstructuration du travailleur collectif. Diversification des normes temporelles, individualisation du temps de travail, flexibilisation... : la réduction du temps de travail a la propriété de mettre en lumière la différenciation sociale qui tend à se développer dans les entreprises.

³²⁶ Thuderoz C., Tournon M., 2001, *Négocier la réduction du temps de travail dans les PME*, DARES/ANACT.

³²⁷ Vallée M., 1997, « Du *reengineering* à la reconfiguration de processus », *Travail & Changement*, ANACT, juin, pp. 24-25.

Enfin, le dernier résultat porte sur la reconsidération de la balance entre durée et intensité du travail qui s'opère avec le passage aux 35 heures. Les observations qui concernent six classes de situation³²⁸ – l'intensification du travail proprement dit, la densification, la massification, la fragmentation, l'extension des postes et la dissociation du temps des hommes et des machines – qui se combinent le plus souvent dans les entreprises, montrent que les 35 heures conduisent à une radicalisation de la gestion du travail vivant, qu'elles peuvent être l'occasion de retravailler l'intensité du travail, autrement dit de requalifier en quelque sorte le degré de remplissage de la durée³²⁹. Les réorganisations induites par la démarche stratégique à laquelle la réduction du temps de travail est le plus souvent intégrée participent de l'actualisation de cette affinité élective.

Ces deux exemples soulignent la permanence de l'enjeu temporel pour le capitalisme qui, de façon invariable, cherche à imposer son point de vue, à faire triompher sa rationalité et à poursuivre les rationalisations en matière de temps (de travail) dans le but générique qui est le sien : produire toujours plus de plus-value.

Des rationalisations subjectives

Terminons cette esquisse des contours du mouvement de rationalisation par la dimension sur laquelle nous concluons la première section du chapitre I : la subjectivation néolibérale. Comment pourrait-on comprendre les ressorts de ce mouvement en faisant l'économie d'une étude de la mobilisation subjective ? Le processus de rationalisation peut-il s'accomplir sans être porteur de nouvelles socialisations affectant la subjectivité des salariés ? L'entreprise néolibérale n'offre-t-elle pas le visage d'*un réformatoire* inédit modifiant les identités professionnelles et sociales ? « La fabrique du sujet

³²⁸ Typologie empruntée à Quéinnec Y., Barthe B. & Verdier F., 2001, « Réduction du temps de travail et organisation de l'activité de travail : des rapports ambigus et complexes » in de Terssac G., Tremblay D.G. (sous la direction de), *Où va le temps de travail ?* Octarès, Toulouse, pp. 133-142.

³²⁹ Schwartz Y., 1988, *op. cit.*

néolibéral »³³⁰ n'est-elle pas tout aussi essentielle à la société néolibérale que l'était « la formation de l'homme de cour » à la société de cour³³¹ ?

La modernisation de l'entreprise (et de la société) ne va pas sans une nouvelle normalisation subjective, tout un travail de (re)construction identitaire pour faire advenir l'entrepreneurialité comme mode de gouvernement de soi³³².

« Nous n'avons plus affaire aux anciennes disciplines vouées, par la contrainte, à dresser les corps et à plier les esprits pour les rendre dociles, méthodologie institutionnelle depuis longtemps en crise. Il s'agit de gouverner un être dont toute la subjectivité doit être impliquée dans l'activité qu'il est requis d'accomplir. A cette fin, on doit reconnaître en lui la part irréductible du désir qui le constitue. Les grandes proclamations sur l'importance du 'facteur humain' qui pullulent dans la littérature du néomanagement doivent être lues à la lumière d'un type de pouvoir nouveau : il ne s'agit plus de reconnaître que l'homme au travail reste bien un homme, qu'il ne se réduit jamais au statut d'objet passif ; il s'agit de voir en lui le sujet actif qui doit participer totalement, s'engager pleinement, se livrer tout entier dans son activité professionnelle. Le sujet unitaire est ainsi le sujet de l'implication totale de soi. C'est la volonté de se réaliser, le projet que l'on veut mener, la motivation qui anime le 'collaborateur' de l'entreprise, enfin le *désir* sous tous les noms qu'on veut bien lui donner, qui est la cible du nouveau pouvoir. »³³³

L'abandon des méthodes coercitives au profit de méthodes participatives pour faire intérioriser aux agents les dispositions et désirs qui correspondent aux mobiles du capital nous invite à renouveler la réflexion sur la domination capitaliste³³⁴. La piste que propose Frédéric Lordon, pour comprendre comment le petit nombre des individus du capital parvient à faire marcher

³³⁰ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

³³¹ Elias N., 1985, *La société de cour*, Paris, Flammarion.

³³² Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

³³³ *Ibidem*, p. 408

³³⁴ Je reviendrai dans le dernier chapitre sur les figures contemporaines de la domination. L'analyse de l'idéologie du management moderne ne doit pas faire conclure à une homogénéisation des pratiques managériales sur l'ensemble des territoires du monde. La division internationale du travail qui s'est transformée avec le redéploiement du capitalisme génère des formes différenciées de mobilisation de la force de travail. Si la *coercition brute* recule au profit d'une domination assouplie dans les entreprises des pays « développés », force est de constater qu'il n'en est pas toujours de même dans les entreprises des pays « émergents » ou « sous-développés » comme dans les *maquilas* du Nicaragua pour ne citer qu'un exemple parmi bien d'autres. Voir les travaux de Natacha Borgeaud-Garciandia : Borgeaud-Garciandia N., 2009, *Dans les failles de la domination*, Paris, PUF ; Borgeaud-Garciandia N., Lautier B., 2011, « La personnalisation de la relation de domination au travail : les ouvrières des maquilas et les employées domestiques en Amérique latine », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 104-120.

pour lui le grand nombre du travail, est de reprendre le problème salarial par les affects, combinant en cela structuralisme des rapports et anthropologie des passions – Marx et Spinoza. Cette combinaison l'amène à définir l'essence du rapport salarial comme la capacité patronale à faire entrer des puissances d'agir tierces dans la poursuite de son propre désir, à colinéariser, autrement dit à « aligner le désir des enrôlés sur le désir-maître »³³⁵. Un cadre analytique qui permet de saisir le caractère nodal de ce travail de rationalisation poussé jusqu'au plus intime du sujet : « une rationalisation du désir »³³⁶.

L'évolution est considérable : il ne s'agit plus de réfréner le désir de « l'homme-bœuf » taylorien – l'ouvrier Schmidt dont l'histoire a retenu le nom³³⁷ – dont la seule qualité attendue consistait à l'application du travail tel qu'il avait été pensé par d'autres mais bien au contraire d'encourager le désir d'engagement des salariés dont les compétences sont multiples et déclinées dans les fiches de poste en « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être ». Congédiant les affects tristes de la coercition, le régime néolibéral chercherait à produire des *affects joyeux intrinsèques*, « c'est-à-dire intransitifs et non pas rendus à des objets extérieurs à l'activité de travail salarié (comme les biens de consommation) ».

« Le désir de l'engagement salarial ne doit pas être seulement le désir médiat des biens que le salaire permettra *par ailleurs* d'acquérir, mais le désir intrinsèque de l'activité elle-même. Aussi, l'épithumogénie néolibérale se donne-t-elle pour tâche spécifique de produire à grande échelle des désirs qui n'existaient pas jusqu'alors, ou bien seulement dans des enclaves minoritaires du capitalisme, désirs du travail heureux ou, pour emprunter directement à son propre lexique, désirs de 'l'épanouissement' et de la 'réalisation de soi' dans et par le travail. »³³⁸

Parce qu'il se propose d'enrichir le rapport en affects joyeux, Frédéric Lordon désigne le projet salarial néolibéral comme un projet d'enchantement et de

³³⁵ *Idem*,

³³⁶ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

³³⁷ Desmarez P., 1986, *op. cit.*

³³⁸ Lordon F., 2010, *op. cit.*, p. 76.

réjouissement. Celui-ci repose moins sur la contrainte que sur le consentement selon la distinction spinoziste : plutôt que d'être déterminé à faire quelque chose mais en s'en trouvant triste, le salarié vit l'obéissance mais allégée de son fardeau intrinsèque par un affect joyeux. Il y a là une ruse de la raison capitaliste : le processus de rationalisation, visant l'engagement (joyeux) des salariés, est au fondement même de leur assujettissement. Cette nouvelle forme de servitude productive attend du management non seulement qu'il enrôle le désir des salariés en les orientant vers le profit intrinsèque qu'ils peuvent tirer de leur mobilisation sans faille dans l'activité professionnelle mais aussi, qu'il maintienne l'illusion de cette vérité subjective du travail, qu'il crée l'*illusio*³³⁹, cette croyance fondamentale dans l'intérêt du jeu et la valeur des enjeux que propose l'entreprise. Et si l'*illusio* est si efficace, c'est sans doute parce qu'il fait mouche auprès des enrôleurs mêmes qui s'en font le relais, qu'ils assument d'autant mieux leur travail d'enrôlement qu'ils sont eux-mêmes enrôlés³⁴⁰.

Participe de cette action managériale d'enrôlement et de transfiguration de l'enrôlement l'important retravail des identités des travailleurs et des collectifs de travail qui a consisté à individualiser les premiers et à prescrire leur subjectivité, à reconfigurer les seconds et à les catéchiser. Si l'individualisation du travail et la dissolution des collectifs ont fonctionné comme ressorts de la nouvelle hégémonie managériale, ils n'en ont pas moins produit des affects tristes contraires à son dessein et qui pourraient bien être la source de nouvelles résistances. Une disjonction entre structures sociales et structures personnelles qui témoigne de la faillibilité du *nouvel art d'enrôler* sans toutefois mettre en péril *la machinerie managériale*.

³³⁹ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*

³⁴⁰ Sur la notion d'*illusio*, voir *infra* § *l'emprise du management 1 : doxa et illusio*.

B. Hégémonie managériale et rationalité néolibérale

De l'hégémonie et de la servitude volontaire

Le mouvement de rationalisation n'épargne pas la dimension de la subjectivité. La domination néolibérale qu'il porte s'exerce jusque dans les schémas de pensée et les formations subjectives³⁴¹. Le management peut alors être considéré comme un instrument central dans l'appareil de l'hégémonie politique et culturelle des classes dominantes en ce qu'il participe à mettre en juste rapport la société civile et la structure économique³⁴². Il assure « l'organisation du consentement actif » des salariés, vise leur ralliement idéologique à l'ordre productif par une véritable « bataille identitaire » consistant à produire « des salariés façonnés par les valeurs et les raisonnements de l'entreprise et donc libérés de l'influence négative de collectifs traditionnels et contestataires »³⁴³. C'est pourquoi j'ai parlé d'*hégémonie managériale*³⁴⁴ qui se manifeste, en paraphrasant Antonio Gramsci³⁴⁵, par « une grammaire du monde » (du travail), une matrice de valeurs et de représentations qui tout en leur étant imposée, soit acceptable pour les salariés, de façon à ce qu'elle puisse procurer leur consentement. Hégémonie tant culturelle que politique, puisqu'en adoptant les valeurs, les normes, les intérêts des directions d'entreprise, les salariés limitent eux-mêmes leurs possibilités de pensée et d'action, ne se pensent plus comme sujets actifs capables de préserver un contrôle sur l'organisation du travail et de s'approprier les modalités de production.

Danilo Martuccelli³⁴⁶ montre la pertinence de la conception gramscienne de *l'hégémonie* dont la portée analytique est bien plus grande que celle que recouvre le concept d'idéologie. Si *l'hégémonie* désigne avant tout un principe

³⁴¹ Deranty J-P., 2011, « Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 73-89.

³⁴² Cf. Gramsci A., 1975, *op. cit.*

³⁴³ Linhart D., 1995, *op. cit.*, p. 104.

³⁴⁴ Cf. **Volume II, doc. XI, p. 217.**

³⁴⁵ Gramsci A., 1978/1983, *Cahiers de prison*, Paris, Gallimard.

³⁴⁶ Martuccelli D., 2001, *Dominations ordinaires*, Paris, Balland.

d'organisation de la société par laquelle la classe dominante exerce sa direction en s'assurant de la loyauté des dominés et surtout, en influençant leurs manières de penser, elle n'est pas une structure symbolique rigide à la différence de l'idéologie qui neutraliserait tous les éléments consciemment élaborés sous forme d'une contre-hégémonie alternative.

« (...) l'hégémonie est véritablement l'humus dans lequel baignent les individus, un système vécu de significations et de valeurs, à la fois donc 'une culture' et une forme vécue de subordination des classes subalternes. L'évidence du monde social est le fruit de l'exercice d'une certaine forme d'hégémonie. Surtout, et la clé du concept réside à ce niveau, l'hégémonie est toujours un processus. Elle n'est jamais quelque chose de statique ou de stable, mais elle doit être constamment recréée, défendue, renouvelée. Elle désigne un complexe d'expériences et de relations dont les frontières sont toujours changeantes. D'où le fait qu'elle suppose, par sa nature même, la notion de contre-hégémonie. En effet, elle n'est pas une domination inerte qui se reproduit dans le temps, mais un système actif de domination, toujours en alerte face aux esquisses de révolte ou de contestation, toujours prêt à élargir ses frontières afin de mieux insérer les éléments alternatifs émergents. »³⁴⁷

Parler d'*hégémonie* ne revient donc pas à exclure la possibilité d'une contre-hégémonie, pas plus qu'elle n'interdit de lire la multiplicité des expériences de domination engagées³⁴⁸. Si l'on suit volontiers l'invitation de Danilo Martuccelli à « prendre acte de la consolidation de nouvelles figures de domination », à étudier au plus près les états et épreuves de la domination de la condition moderne et notamment, ceux liés au travail, on ne saurait infirmer comme lui l'hypothèse de l'existence d'une véritable *hégémonie* dominante dont le management serait une pièce maîtresse. Ce dernier apparaît comme un vecteur essentiel de la rationalité néolibérale. Son emprise a beau être équivoque, instable, discutée, lieu de résistances, source de conflits, résultat de compromis jamais totalement établis... elle montre ses orientations fondamentalement hégémoniques, puisque le management, dans des formes de mobilisation et avec des usages de la force de travail renouvelés, organise le

³⁴⁷ *Ibidem*, pp. 51-52.

³⁴⁸ Martuccelli D., 2004, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, n°45, pp. 469-497.

consentement des salariés au nouvel ordre productif qu'il légitime, assoit la domination et la dissimule, enrôle les subjectivités et les collectifs de travail, prescrit les premières et pacifie les seconds. En arrière-plan des dominations ordinaires, l'hypothèse d'une rationalité dominante s'impose mais dont l'intelligence n'est possible qu'en ordonnant les pièces du puzzle qui la composent.

Le regain d'intérêt pour les problématiques de la domination n'est d'ailleurs pas sans lien avec les incidences du néolibéralisme et la progressive prise de conscience de leur nature comme le rappelle la Revue *Actuel/Marx* dans la présentation de sa livraison consacrée aux nouvelles formes de domination du travail³⁴⁹. Une des pistes³⁴⁹ que l'on retrouve dans toutes les contributions sociologiques du dossier ainsi que dans d'autres publications³⁵⁰ est de réinterroger le concept de *servitude volontaire*. Aussi, pareil au joug du tyran (sur le peuple), *l'hégémonie* du capital (sur le travail) tirerait sa force du consentement des dominés à leur propre domination. Si la problématique de *la servitude volontaire* n'épuise pas la question de la domination et qu'elle laisse de côté celle de l'exploitation, elle permet néanmoins de nourrir sans conteste la réflexion sociologique sur la production et le maintien des servitudes et sur le rôle qu'y joue le management. Il faut admettre avec Natacha Borgeaud-Garciandia que si l'idée ne peut être ignorée, « elle ne peut être employée sans être discutée, sans annexion de 'mais' et de 'pourtant' »³⁵¹. Elle peut même voir se substituer à l'oxymore censée résumer son essence une figure hyperbolique, la servitude étant alors qualifiée non plus de « volontaire » mais d'« involontaire »³⁵².

³⁴⁹ Le dossier intitulé « Travail est domination » (2011, n°49) rassemble les contributions d'Emmanuel Renault, Claude Gautier, Bernard Lahire, Stephen Bouquin, Jean-Philippe Deranty, Danièle Linhart et celle de Natacha Borgeaud-Garciandia et Bruno Lautier.

³⁵⁰ On peut citer : Durand J-P., 2004, *op. cit.* ; Durand J-P., Le Floch M-C. (sous la direction de), 2006, *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan ; Borgeaud-Garciandia N., 2009, *op. cit.*

³⁵¹ Borgeaud-Garciandia N., 2009, *op. cit.*, p. 112.

³⁵² C'est le saut que propose Bernard Lahire dans son article consacré à la manière dont l'écrivain Franz Kafka tente d'élucider les mécanismes de la domination dans ses récits. Cf. Lahire B., 2011, « Kafka et le travail de la domination », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 46-59.

Revenons alors au discours d'Etienne de La Boétie³⁵³. En quoi l'explication du pouvoir tyrannique qu'il propose peut-il nous aider à comprendre l'emprise du management ? Peut-on faire de l'idée de *servitude volontaire* la clé de lecture de l'enrôlement salarial sous le néolibéralisme ? La sujétion des salariés ne serait-elle qu'une version moderne de l'asservissement des peuples que déplore Etienne de La Boétie ?

La thèse tient dans l'oxymore du titre : le joug du tyran ne peut s'exercer que parce que les hommes ont renoncé à leur liberté, qu'ils consentent à l'asservissement et ne cherchent pas à s'en affranchir :

« Ce sont donc les peuples qui se laissent, ou plutôt se font garrotter, puisqu'en refusant seulement de servir, ils briseraient leurs liens. C'est le peuple qui s'assujettit et se coupe la gorge : qui, pouvant choisir d'être sujet ou d'être libre, repousse la liberté et prend le joug, qui consent, qui consent à son mal ou plutôt le pourchasse. »³⁵⁴

Il suffirait donc aux hommes de ne plus consentir pour briser leurs chaînes, de ne point obéir aux tyrans, de ne plus les servir et les soutenir pour que ceux-ci « deviennent nus et défaits : semblables à cet arbre qui ne recevant plus de suc et d'aliment à sa racine, n'est bientôt qu'une branche sèche et morte »³⁵⁵. L'adresse lancée par Etienne de La Boétie est sans ambiguïté sur la contribution des dominés à leur propre asservissement :

« Soyez donc résolus à ne plus servir et vous serez libres. Je ne veux pas que vous le heurtiez, ni que vous l'ébranliez, mais seulement ne le soutenez plus, et vous le verrez, comme un grand colosse dont on dérobe la base, tomber de son propre poids et se briser. »³⁵⁶

Et c'est le même discours que le garde de l'entreprise du roman de Philippe Claudel – *L'enquête* – tient à l'enquêteur qu'il prend pour un agent de

³⁵³ La Boétie E., 2002 (1549), *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Éditions Payot. Nous nous appuyons ici sur l'édition numérique réalisée par Claude Outcharenko :

http://classiques.uqac.ca/classiques/la_boetie_etienne_de/discours_de_la_servitude/discours_servitude_volontaire.pdf

³⁵⁴ *Idem*, pp. 15-16

³⁵⁵ *Ibidem*, p. 17

³⁵⁶ *Ibidem*, p. 17

nettoyage, comme si la domination d'un petit nombre sur le plus grand reposait invariablement sur une soumission librement consentie :

« L'entreprise est un colosse aux pieds d'argile. Notre monde est un colosse aux pieds d'argile. Le problème, c'est que peu d'être tels que vous, je veux dire les petits, les exploités, les affamés, les faibles, les serfs contemporains, s'en rendent compte. Il n'est plus temps de descendre dans les rues et de couper la tête aux rois. Il n'y a plus de rois depuis longtemps. Les monarques aujourd'hui n'ont plus ni tête ni visage. Ce sont des mécanismes financiers complexes, des algorithmes, des projections, des spéculations sur les risques et les pertes, des équations au cinquième degré. Leurs trônes sont immatériels, ce sont des écrans, des fibres optiques, des circuits imprimés et leurs sangs bleus, les informations cryptées qui y circulent à des vitesses supérieures à celle de la lumière. Leurs châteaux sont devenus des banques de données. Si vous brisez un ordinateur de l'entreprise, un parmi des milliers, vous coupez un doigt au monarque. Vous avez compris ? »³⁵⁷

Mais voilà, au lieu de comprendre qu'il est libre de refuser la servitude salariale, le travailleur continue de se soumettre au jeu du capital, voire d'y trouver un intérêt à le jouer et par là même d'assurer sa reproduction. La formule de *la servitude volontaire* ne peut satisfaire la sociologie du travail qui tente d'expliquer les ressorts de l'enrôlement salarial fondé sur l'hétéronomie, et en premier lieu, l'hétéronomie matérielle. Il n'y a pas d'autre choix pour ce travailleur – rappelons-le – que de vendre sa force de travail au capitaliste pour vivre, de se résigner à la capture d'un certain désir, le désir d'argent des individus s'efforçant en vue de la persévérance matérielle-biologique, un désir qui ne s'impose nullement sur le mode du libre choix³⁵⁸.

« Ce sont les structures sociales, celles des rapports de production capitalistes dans le cas salarial, qui configurent les désirs et prédéterminent les stratégies pour les atteindre : dans les structures de l'hétéronomie matérielle radicale, le désir de persévérer matériellement-biologiquement est déterminé comme désir d'argent qui est déterminé comme désir d'emploi salarié »³⁵⁹.

Préserver leur emploi pour les uns, en trouver un pour les autres ne relèvent pas du registre du choix mais bien de rapports sociaux déterminés qui

³⁵⁷ Claudel P., 2010, *L'enquête*, Paris, Stock, pp. 137-138.

³⁵⁸ Lordon F., 2010, *op. cit.*

³⁵⁹ *Ibidem*, p. 32

contraignent à l'enrôlement. Ce principe originel de l'assujettissement du travail par le capital conduit à faire la proposition inverse qu'il n'y a de servitude qu'involontaire. Mais alors, il faut prendre au sérieux l'étonnement d'Etienne de La Boétie et se demander pourquoi celle-ci, puisqu'elle n'est pas désirée, ne fait-elle pas l'objet de plus de résistances de la part des dominés, pourquoi ceux-ci ne montrent-ils pas plus de force à se libérer. C'est là sans doute que l'auteur du *Discours de la servitude volontaire* trouve un écho chez les sociologues, quand en l'occurrence il explique que le recours à la force n'est plus utile (ou moins utile) pour faire agir les dominés dans le sens des dominants, les premiers étant socialisés selon l'ordre social asseyant le pouvoir des seconds. L'habitude est alors avancée comme première raison de *la servitude volontaire*, « c'est elle qui à la longue – affirme Etienne de La Boétie – parvient à nous faire avaler, sans répugnance, l'amer venin de la servitude »³⁶⁰.

Cette perspective consistant à placer l'habitude au centre du problème pose pour Bernard Lahire de véritables jalons pour la sociologie qui a tout intérêt à porter son regard « sur les habitudes mentales et comportementales et sur l'impossibilité dans laquelle sont placés les dominés d'imaginer ou de mettre en œuvre d'autres manières possibles de faire »³⁶¹, ou pour le dire autrement, sur « les dispositions socialement constituées à croire, à sentir, et à agir qui empêchent les dominés de rompre le cercle infernal dans lequel ils sont maintenus »³⁶², si elle veut résoudre l'énigme de la servitude. La thèse La boétienne conduit alors à interroger les fondements symboliques des rapports de domination, et à son insu, à les interpréter non pas en termes d'acceptation mais d'intériorisation.

³⁶⁰ La Boétie E., 2002, *op. cit.*, p. 23.

³⁶¹ Lahire B., 2011, *op. cit.*, p. 57.

³⁶² *Idem*, p. 52

L'emprise du management 1 : doxa et illusio

Si les conclusions auxquelles aboutit le structuralisme génétique diffèrent radicalement de la thèse de la *servitude volontaire*, certaines propositions formulées par Etienne de La Boétie ne sont pas forcément antinomiques à la sociologie de Pierre Bourdieu. Quand le premier écrit que pour que les hommes se laissent assujettir, « il faut de deux choses l'une : ou qu'ils soient contraints ou qu'ils soient abusés »³⁶³, il suffit de changer la conjonction disjonctive (ou) par la conjonction de coordination (et) – mais la nuance est au demeurant de taille – pour penser à la catégorie si fondamentale du second de violence symbolique qui repose sur la méconnaissance, et donc sur la reconnaissance de principes au nom desquels elle s'exerce³⁶⁴. L'adhésion immédiate des dominés aux pratiques sociales que réclame l'ordre dominant ne peut se comprendre que par l'appréhension de ce que Pierre Bourdieu appelle « la logique pratique » qui, pour être mise au jour, suppose que l'on rapporte leurs conduites à « des dispositions, qui dans leur mode d'opération *toujours* pratique, sont étayées par des habitudes, des tendances, des inclinations, etc. »³⁶⁵. Il s'agit dans cette perspective de comprendre de quelles manières les conditions sociales d'acquisition des dispositions reconduisent des formes *intériorisées* de choix.

L'appareil conceptuel et critique de la sociologie de Pierre Bourdieu est utile pour saisir les mécanismes de la domination symbolique dont j'ai soutenu dans le premier chapitre qu'elle s'intensifiait dans les organisations contemporaines. Il permet d'aller au cœur de la *machinerie managériale* et d'y interroger « la rationalité pratique » des agents qui en sont les principaux rouages. Une lecture bourdieusienne de la dimension proprement symbolique du pouvoir managérial oblige à réintroduire les agents spécialisés et leurs

³⁶³ La Boétie E., 2002, *op. cit.*, p. 22.

³⁶⁴ Bourdieu P., 1994, *Raisons pratiques*, Paris, Seuil.

³⁶⁵ Gautier C., 2011, « La domination en sociologie n'est-elle qu'une fiction ? », *Actuel/Marx*, n°49, p. 35. L'auteur, dans cet article, examine et réfute un certain nombre d'objections développées par la sociologie dite « pragmatique » à l'encontre de ladite « sociologie critique » de Pierre Bourdieu. On trouvera l'essentiel des propositions de la sociologie pragmatique de la critique dans Boltanski L., 2009, *De la sociologie critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard.

intérêts spécifiques, à ne pas se contenter – suivant en cela Max Weber – de l'étude des formes symboliques de type managérial, ni même de la structure immanente du message et du discours managérial, mais de s'attacher aux producteurs et porteurs du message managérial, aux intérêts spécifiques qu'ils emploient dans leurs luttes³⁶⁶. L'analyse du *logos* gestionnaire comme rhétorique qui met en scène et naturalise une forme particulière de conduite des organisations³⁶⁷ doit être couplée avec celle de l'activité des managers qui conforment leurs pratiques aux principes du *logos gestionnaire*. Une correspondance que l'on peut donner à lire en empruntant la grille bourdieusienne et notamment les notions de *doxa* et d'*illusio*. C'est bien l'ensemble de la chaîne managériale que mon programme de recherche devra prendre pour objet, mais j'ai commencé par mettre au jour la production de violence symbolique par l'encadrement de proximité en ce qu'il la porte d'autant mieux qu'il est lui-même pris dans ses filets, en partant de l'idée que *la structure hiérarchique de la servitude* se lisait déjà dans le travail de *la structure hiérarchique de proximité*.

Doxa. Le management qui se donne à la fois comme une « science » et un « art », a sa *doxa* spécifique. Par ce terme, il faut entendre l'ensemble des croyances fondamentales qui n'ont même pas besoin de s'affirmer sous la forme d'un dogme explicite et conscient de lui-même³⁶⁸. Ces croyances qui sont considérées comme normales, allant de soi, ne devant pas faire l'objet d'une remise en question constituent un sens commun qui oriente les pratiques sociales des agents. Point de vue particulier de l'entreprise, *la doxa* managériale se présente et s'impose comme le point de vue commun des membres qui la constituent, ou en tout cas, celui qu'ils devraient partager. Elle ne peut être saisie qu'en étudiant la longue chaîne de la croyance managériale produite et diffusée par les différentes strates de management. Le groupe des « managers » n'apparaît pas, contrairement à la vision unificatrice que peut en

³⁶⁶ Je paraphrase ici un extrait de *Raisons pratiques*. Bourdieu P., 1994, *op. cit.*, p. 129.

³⁶⁷ Boussard V., 2009, *op. cit.*

³⁶⁸ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*

donner la rhétorique professionnelle, comme un groupe homogène. Parce qu'ils n'occupent pas les mêmes positions dans le champ du pouvoir dans l'entreprise, qu'ils n'ont ni les mêmes ressources, ni les mêmes dispositions sociales, leur rapport à la *doxa* peut être différent, mais ils n'en jouent pas moins le jeu, dotés de *l'habitus*, impliquant la connaissance et la reconnaissance des lois immanentes au champ de l'entreprise³⁶⁹. La production de la *doxa* managériale passe par un ensemble varié de « productions » (idées, théories, modes, instruments, pratiques...) qui engagent l'ensemble de la chaîne managériale jusqu'à la *structure hiérarchique de proximité* qui s'y conforme, agit en fonction et fait les choses parce qu'elles se font ainsi selon l'acceptation doxique... qu'y faire entorse reviendrait à refuser le jeu avec tous les risques que supposent un tel refus. Sa réception au sein des équipes de travail aboutit d'autant plus efficacement que leurs encadrants transmettent des croyances et présupposés qu'eux-mêmes ont intériorisés, collaborant par là même à l'illusion de l'entreprise consensuelle qui subsume les intérêts particuliers sous les intérêts de l'entreprise... qu'ils peuvent jouer leur rôle domesticateur qu'eux-mêmes sont domestiqués³⁷⁰, qu'ils sacrifient à l'*illusio*.

Illusio. Le manager de proximité peut être considéré comme une figure témoin pour illustrer l'*illusio* dans le champ de l'entreprise. Sa propension à investir dans le travail (et à en méconnaître la vérité objective)³⁷¹ est liée aux dispositions qu'il doit développer pour tenir le poste. Dispositions qui sont fonction de sa pluri-appartenance l'obligeant à tenir ensemble les positions de l'intermédiation, de l'encadrement et de la proximité. Il n'y parvient que par l'élaboration de postures professionnelles par lesquelles il donne un sens subjectif au jeu, y accorde un intérêt et répond du même coup à la nécessité du champ. On a donc affaire à des salariés investis, pris dans le jeu et par le

³⁶⁹ Bourdieu P., 1984, *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit.

³⁷⁰ Accardo A., 2001, *De notre servitude involontaire*, Marseille, Agone.

³⁷¹ Sur la double vérité du travail, voir *infra*. Cf. Bourdieu P., 1997, *op. cit.*

jeu et qui situe l'*illusio* à l'opposé de l'*ataraxie*³⁷². Parce que « le jeu en vaut la chandelle », qu'il « mérite d'être joué et que les enjeux qui s'engendrent dans et par le fait de jouer méritent d'être poursuivis »³⁷³, l'*illusio* est d'abord un engagement et un intérêt. Le cas de l'intermédiation hiérarchique est significatif de ce point de vue : ses membres espèrent tirer de leur investissement un profit, ils attendent en retour une reconnaissance, ne serait-ce que symbolique. Les espérances subjectives qu'ils forment sont au fondement de l'illusion.

« (...) les jeux sociaux sont des jeux qui se font oublier en tant que jeux et l'*illusio*, c'est ce rapport enchanté à un jeu qui est le produit d'un rapport de complicité ontologique entre les structures mentales et les structures objectives de l'espace social. C'est ce que je voulais dire en parlant d'intérêt : vous trouvez importants, intéressants, des jeux qui vous importent parce qu'ils ont été imposés et importés dans votre tête, dans votre corps, sous la forme de ce qu'on appelle le sens du jeu. »³⁷⁴

Si le jeu revêt une importance telle pour l'agent qu'il ne peut s'y soustraire, c'est parce que celui-ci a été socialisé à le croire, qu'il est devenu une « évidence ». On touche là à une troisième déclinaison sémantique soulignée par Paul Costey : l'*illusio* comme principe de perception qui conduit à lier indissociablement l'expérience (professionnelle) « d'une foi pratique qui laisse en suspens les principes de fonctionnement du champ pour mieux se plonger dans l'action »³⁷⁵.

« L'*illusio* n'est pas de l'ordre des principes explicites, des thèses que l'on pose et que l'on défend, mais de l'action, de la routine, des choses que l'on fait, et que l'on fait parce qu'elles se font et que l'on a toujours fait ainsi »³⁷⁶.

On agit alors par habitude comme l'affirmait en son temps Etienne de La Boétie, selon une loi tacite de la perception et de la pratique au fondement du

³⁷² Bourdieu P., avec Wacquant L.J.D., 1992, *Réponses*, Paris, Seuil.

³⁷³ Bourdieu P., 1994, *op. cit.*, p. 151.

³⁷⁴ *Ibidem*, p. 151.

³⁷⁵ Costey P., 2005, « L'*illusio* Chez Pierre Bourdieu. Les (més)usages d'une notion et son application au cas des universitaires », *Tracés. Revue de Sciences sociales*, n°8, pp. 13-27.

³⁷⁶ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*, p. 123.

sens commun, ce que Pierre Bourdieu appelle un *nomos*³⁷⁷ que nous avons tous dans l'esprit parce qu'il nous a été inculqué à travers un travail de socialisation auquel les tyranneaux d'hier et les encadrants d'aujourd'hui prennent une part active, socialisés qu'ils sont à jouer leur rôle et à poursuivre le jeu.

L'emprise du management 2 : division et instrumentation managériale

L'excursion en territoire bourdieusien ouvre des pistes fructueuses pour comprendre à la fois les ressorts de « la rationalité pratique » qui permet le consentement au travail et le travail de production de ce consentement, l'acceptation du travail d'enrôlement que l'on ne peut pas résumer par l'expression de Christophe Dejours : « l'acceptation du 'sale boulot' »³⁷⁸. Et à l'instar du tyran qui asservit les sujets les uns par les autres, qui est gardé par ceux desquels il devrait se garder s'ils n'étaient avilis³⁷⁹, le capital assujettit les forces de travail les unes par les autres, il est protégé par celles desquelles il devrait se protéger, si elles n'étaient enrôlées. C'est l'interrogation que posait déjà Etienne de La Boétie – « D'où tire-t-il les innombrables argus [*Argus, homme fabuleux à cent yeux*, dit le dictionnaire : *espion domestique* note l'auteur] qui vous épient, si ce n'est de vos rangs ?³⁸⁰ – qui oblige toute analyse sociologique de la servitude à revenir à la question classique de la division du travail de domination.

Dans le cadre d'une recherche portant sur les professions intermédiaires³⁸¹, nous avons interrogé la division contemporaine du travail de l'intermédiation hiérarchique, la manière dont les cadres, agents de maîtrise, voire simples exécutants qui constituent cette *structure hiérarchique de proximité* se

³⁷⁷ Bourdieu P., 1994, *op. cit.*

³⁷⁸ Cf. Dejours C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

³⁷⁹ La Boétie E., 2002, *op. cit.*

³⁸⁰ *Idem*, p. 17.

³⁸¹ L'analyse qui suit s'appuie sur trois monographies réalisées pour l'enquête EPIE (voir le tableau de l'introduction, pp. 13-14). Je reprends en partie notre communication proposée au 4^{ème} congrès de l'Association Française de Sociologie. Cf. Colin T., Grasser B. & Jacquot L., *La division du travail de l'intermédiation hiérarchique dans l'innovation managériale*, RT25 « Travail, Organisations, Emploi », Grenoble, 5-8 juillet 2011.

partagent le travail d'encadrement – entre conception et exécution, entre technicité et management, entre polyvalence et spécialisation. C'est en partant de trois binômes d'acteurs – les responsables d'unité et animateurs d'équipe d'une caisse primaire d'assurance maladie, les responsables d'agence et chargés de secteur d'un office public d'habitat, les responsables d'unité et moniteurs d'une usine de moteurs – que nous avons caractérisé la bicéphalie de l'intermédiation hiérarchique. Nous nous sommes ensuite attachés au contenu de l'activité de chaque binôme pour donner à voir comment se partage le travail d'encadrement et d'animation d'équipe, à partir de quelles relations et dépendances et nous avons tenté de comprendre *in fine* comment le processus même d'innovations managériales participe de *la fabrique du consentement*.

Les textes de management des années 1990 analysés par Luc Boltanski et Ève Chiapello³⁸² ont pour repoussoir les grandes organisations hiérarchisées et planifiées. Les nouvelles organisations qui sont préconisées doivent se libérer du carcan de la discipline et bannir « tout cet appareil d'autorité, de surveillance et de répression » dont parle Robert Linhart dans son récit d'établi³⁸³ qui se traduit pour l'usine Citroën de la porte de Choisy où il s'embauche comme ouvrier spécialisé par une *cascade hiérarchique* : gardiens, chefs d'équipe, contremaîtres, agents de secteur. Puisque le paradigme hiérarchique fait obstacle à la responsabilisation, l'implication et l'autonomie des salariés que réclameraient aujourd'hui les entreprises, le management moderne vise tout à la fois l'aplanissement des structures par la suppression de niveaux intermédiaires encombrants³⁸⁴ et la reprofessionnalisation des encadrants qui restent – leur conversion de « chefs hiérarchiques » en « managers de proximité » dont l'état de grandeur ne tiendrait plus de l'autorité hiérarchique que leur confèrent leur statut et leur position, mais de leurs qualités d'animateurs pour parler comme les

³⁸² Boltanski L., Chiapello È., 1999, *op. cit.*

³⁸³ Linhart R., 1978 (1981), *op. cit.*

³⁸⁴ Wolff L., 2005(a), *op. cit.*

sociologues conventionnalistes³⁸⁵. Aussi, les « chefs » – de section, d'agence et d'équipe – dans les trois entreprises enquêtées sont-ils devenus des « responsables » qui sont secondés et/ou relayés respectivement par des animateurs, des chargés de secteur et des moniteurs.

On a affaire le plus souvent dans les équipes à un encadrement de proximité bicéphale qui se traduit le plus souvent par des statuts différents. Les unités de travail de la caisse primaire d'assurance maladie sont encadrées par un responsable d'unité et un animateur d'équipe. Ces emplois sont formalisés au niveau national par le référentiel de l'Union des caisses nationales de Sécurité sociale et au niveau local par des fiches individuelles d'activités. Responsables d'unité et animateur d'équipes sont identifiés par un même intitulé : « manager opérationnel » mais ont des statuts différents : cadres pour les premiers, agents de maîtrise pour les seconds. La finalité des deux emplois telle qu'elle est définie dans le référentiel révèle leur lien hiérarchique : les premiers doivent concourir à la réalisation des objectifs fixés par la direction de l'organisme en assurant le fonctionnement optimum d'une unité de travail ; les seconds animent, au côté des premiers, l'équipe de travail placée sous leur responsabilité. On peut retrouver dans les activités des animateurs des fonctions similaires à celles de leur responsable hiérarchique direct mais celles-ci se distribuent différemment entre conception et réalisation et entre technicité et management, en partie parce qu'animateurs et responsables d'unité de travail représentent deux strates hiérarchiques différentes, les premiers étant les « N-1 » des seconds.

Dans l'office public d'habitat, l'intermédiation hiérarchique se décline autour de deux figures particulières suite à une importante réforme organisationnelle entamée en 2007 : les responsables d'agence et les chargés de secteur. Les premiers ont en charge l'ensemble de la gestion des logements (gestion locative, maintenance, nettoyage, hygiène, sécurité technique) et ont sous leur autorité le personnel de l'agence, soit en moyenne une vingtaine de

³⁸⁵ Boltanski L., Chiapello È., 1999, *op. cit.*

personnes. Ils doivent assurer la coordination et l'animation de l'agence, que ce soit en interne ou en externe, avec les services municipaux ou sociaux des quartiers concernés, de même qu'avec les entreprises réalisant les travaux dans les logements. Ils sont positionnés sur deux statuts différents : soit agent de maîtrise, soit cadre. Les seconds, dont les postes ont été nouvellement créés avec la subdivision des agences en secteurs relativement homogènes (soit un nombre de 500 logements initialement prévu), ont vocation à être les interlocuteurs privilégiés des locataires, depuis la gestion de la demande de logement jusqu'à la maintenance courante en passant par la gestion des entrées et sorties de logement ou la gestion de la vie du bail. Ils relaient au niveau du secteur le responsable d'agence et ont sous leur responsabilité les gardiens et les agents d'immeuble, soit trois ou quatre personnes. Ils ont un statut d'agent de maîtrise.

Dans les unités élémentaires de production de l'entreprise automobile – niveau organisationnel de base défini par un ensemble de moyens et par les opérateurs qui y sont rattachés –, le responsable d'unité dont la fonction consiste à réaliser le programme quotidien de production en garantissant la bonne application des standards métiers et en développant la cohésion sociale afin d'atteindre les objectifs de « Sécurité Motivation Qualité Coûts Délais » de l'entité joue un rôle pivot. A l'instar des autres managers opérationnels des organisations enquêtées, les responsables d'unité dont les équipes comprennent une dizaine ou une vingtaine d'ouvriers selon qu'ils sont à l'usinage ou au montage sont confrontés à une multiplicité d'objectifs à tenir. La production doit être réalisée quantitativement mais elle n'a de sens que dans le respect d'un niveau de qualité, dans la sécurité et tout en assurant l'évolution de l'unité élémentaire de production. Pour ce faire, les responsables d'unités qui relèvent de la catégorie des « techniciens et agents de maîtrise », sont secondés par des moniteurs – ouvriers polyvalents – lesquels, bien que n'ayant pas de pouvoir hiérarchique sur les opérateurs, assurent des tâches de management de l'équipe.

Si sous l'influence de l'extension de la *lean production* (« production maigre »), les organisations ont pu diminuer le nombre de strates hiérarchiques, elles n'en ont pas moins continué à s'appuyer sur un « état-major d'individus » chargé à différents niveaux d'encadrer le travail. L'efficacité du paradigme hiérarchique repose toujours sur la même logique : « À chaque niveau de la chaîne se tiennent des agents qui vivent le rapport salarial sur le mode ambivalent subordonné-subordonnant puisque chacun est sous les ordres en même temps qu'il a sous ses ordres »³⁸⁶. D'ailleurs, la chaîne managériale ne se réduit pas à *la structure hiérarchique de proximité*, chaque binôme que nous avons très succinctement identifié est sous l'autorité d'un responsable : « responsable de service » pour la caisse primaire, « responsable de territoire » pour l'office public d'habitat et « responsable de groupe » pour l'usine de moteurs, qui sont les véritables relais des directions. La force du management moderne tient non seulement des nouveaux dispositifs de gestion et des innovations qu'elle a su mettre en œuvre mais aussi de sa division du travail sur l'ensemble de l'organigramme – du sommet à la base, du « management stratégique » au « management opérationnel » –, mais également au sein même de *la structure hiérarchique de proximité*.

Si les responsables d'unité et les animateurs d'équipe de la caisse primaire qualifient à l'identique leur position « d'intermédiaire » entre le responsable de service qui relaie la politique de direction et l'unité de travail, les premiers sont néanmoins surtout sur des activités de pilotage et de supervision alors que les seconds exercent réellement l'activité d'encadrement centrés qu'ils sont sur l'animation de l'équipe. S'il est possible d'affirmer qu'en moyenne les cadres de proximité délaissent de plus en plus souvent le travail d'encadrement qu'ils délèguent aux animateurs comme le confirme un animateur au processus prestations en espèces : « *Les cadres délèguent beaucoup et travaillent plus sur les stats... sur les résultats, sur les plans de maîtrise, sur les améliorations* », leurs réponses au caractère ambivalent de leurs rapports avec

³⁸⁶ Lordon F., 2010, *op. cit.*, p. 40

l'équipe dirigeante comme avec l'équipe de travail qu'ils dirigent, leurs stratégies professionnelles, la nature de leur implication... différent d'un cadre à l'autre. On peut néanmoins constater que la division du travail au sein même de l'intermédiation hiérarchique se transforme. Les animateurs, investis de moins en moins sur la dimension technique qui était jusqu'alors essentielle dans leur emploi, se recentrent sur le management et libèrent ainsi les responsables d'unité qui conçoivent plus le management qu'ils ne l'exercent, *via* la fixation d'objectifs et l'allocation, l'utilisation et/ou la construction de moyens – dispositifs de gestion – nécessaires pour les atteindre. Aux uns la conception, aux autres l'exécution : aux animateurs, par exemple, de manager selon un planning d'activités ; aux responsables d'unité de le créer et d'établir un plan d'action de supervision annuelle. La partition et le lien hiérarchique établis entre le cadre et l'agent de maîtrise ne peuvent être ramenés à une seule et même formule mais il est clairement établi que **« l'animateur a pour objectif de seconder le cadre manager en place »**. C'est sous son contrôle, qu'il **« fait tampon »**, qu'il **« a une fonction de relais »**, qu'il **« navigue entre deux eaux »** essayant de concilier le mieux possible le bien-être des agents et les objectifs opérationnels. L'animateur est soumis aux contraintes de service qu'il impose aux techniciens, tout comme le responsable d'unité qui lui impose sous la férule du responsable de service.

Le partage du travail managérial est autre dans l'office public d'habitat puisqu'il est fonction du redécoupage géographique qui a conduit à subdiviser les agences en différents secteurs homogènes. Les responsables d'agence sont donc relayés par des chargés de secteur. Les premiers interviennent sur un vaste champ d'actions nécessitant autonomie, responsabilité et polycompétence. Leur fiche de poste répartit leur activité dans quatre grands domaines de compétence : le management ; le pilotage, le contrôle et le suivi des budgets ; la maintenance et l'entretien du patrimoine ; la gestion des entrées et sorties des locataires. Les responsables d'agence définissent eux-mêmes leur activité par une mission plutôt que par des compétences précises :

faire fonctionner efficacement l'office sur leur zone de responsabilité – *« Je suis garant de l'activité sur mon secteur, dans toutes les dimensions. On a une grande autonomie. En dessous, les postes deviennent plus spécialisés ! »* (un responsable d'agence). Ils doivent organiser le quotidien au-delà de la fiche de poste et de l'organigramme, gérer au mieux l'équipe, assurer la coordination au sein de l'agence ; ce qui suppose d'impliquer l'échelon *« en dessous »*, c'est-à-dire les chargés de secteur dans l'émergence de la coopération : *« J'ai demandé à mes chargés de secteurs de faire des petites réunions avec leurs subordonnés, à leur niveau, dans l'agence, pour que régulièrement ils les voient pour leur transmettre un certain nombre d'informations... on leur donne par courrier, mais c'est pas suffisant. C'est aussi important pour les chargés de secteur de se positionner comme responsable. »* (un responsable d'agence).

Le rôle du responsable est donc bien de faire vivre l'agence comme une entité autonome et donc d'inventer les formes d'action et de collaborations pertinentes, rôle qu'il délègue aux chargés de secteur qui, sur le périmètre qui leur est confié, ont intérêt à avoir une bonne collaboration : *« le chargé de secteur, s'il veut que ses clients soient heureux dans son bâtiment, il faut qu'il s'entende bien avec la chargée commerciale pour avoir des clients qui rentrent bien dans les cases sans bousculer trop les autres et il a besoin de bien s'entendre avec le gestionnaire technique de patrimoine pour que le bâtiment soit en bon état... »*. Parce qu'il est « le garant de la relation avec les locataires » (extrait de la fiche de poste), le chargé de secteur doit obtenir la coopération des autres collaborateurs (chargé de clientèle, gestionnaire technique de patrimoine, ouvrier polyvalent...) même s'il n'a sous son autorité directe que les gardiens d'immeuble du secteur. Le management n'est qu'une dimension du poste et pas la plus importante, assumée de façon empirique, toujours orientée vers l'amélioration du service rendu aux locataires. Pour exemple, il ne procède pas aux entretiens d'évaluation des quelques agents qu'il a sous ses ordres. Il est bien sur une frontière hiérarchique autour de laquelle s'exerce une activité managériale, mais aux contours plutôt flous et relativement peu formalisée et peu outillée d'un point de vue gestionnaire. La difficulté qu'ont les chargés de secteur à mobiliser et s'approprier des outils

de management et à les rendre compatibles avec une dimension relationnelle de proximité qui reste l'une des clés de la qualité de service renforce l'injonction à trouver de leur propre chef la meilleure organisation. Autonomes dans la manière de prendre en charge leurs multiples activités pour tenir leur rôle d'interlocuteur principal des locataires, ils ne doivent pas moins rendre des comptes à leur supérieur hiérarchique : les responsables d'agence.

Le binôme des unités élémentaires de production de l'usine automobile a cette particularité qu'il associe dans l'activité managériale un agent de maîtrise – le responsable d'unité – à un ouvrier – le moniteur –. L'unité élémentaire de production est matérialisée par un bâtiment préfabriqué situé dans le hall de production et composé de deux pièces : une salle de réunion où les opérateurs prennent aussi leur repas et un bureau pour le responsable d'unité. Une configuration de l'espace fonctionnelle à la *structure hiérarchique de proximité* : physiquement présent au cœur de l'unité, le responsable est en contact quotidien avec son équipe pour l'amener à atteindre les objectifs de production en quantité, mais aussi en matière de sécurité et de qualité et tout en veillant à l'évolution des opérateurs et des équipements sur le moyen terme. Ce sont essentiellement des compétences managériales qui sont requises car pour tenir simultanément ces différents objectifs, le responsable d'unité doit s'extraire des problèmes proprement techniques pour se focaliser sur la gestion des hommes et l'organisation de l'unité. Il s'appuie pour ce faire sur le moniteur dont les tâches allouées et le niveau de délégation peuvent varier d'un responsable d'unité à l'autre, mais qui a la responsabilité de la gestion du flux et de la qualité et qui doit, aux dires d'un responsable d'unité, « *garantir le contrat logistique* ». La substitution des moniteurs aux assistants de production correspond à une évolution significative : « *La position dans la hiérarchie est identique, mais la fonction est différente. Maintenant, le moniteur, on lui demande des papiers à remplir, des choses comme ça, que l'assistant de production ne faisait pas. L'assistant avant, c'était surtout faire du remplacement de personnes (...)* C'était celui vers qui on se tournait naturellement quand il y avait un problème ou il y avait un réglage difficile ou

quelque chose comme ça c'est celui qui avait déjà le savoir. » (un responsable d'unité). On attend aujourd'hui des moniteurs qu'ils s'impliquent dans le management de l'unité élémentaire de production bien qu'ils soient dénués de pouvoir hiérarchique sur les opérateurs. Même si cela ne se traduit pas dans l'organigramme, on peut affirmer que le management descend « sous » les professions intermédiaires : *« le moniteur ne fait pas d'entretiens mais il a un rôle un peu plus de petit responsable d'unité maintenant. »* ; *« Un bon moniteur s'il apprend la gestion, savoir gérer les gens : il a tout le reste. »*. A l'instar du *team leader* dont parle Jean-Pierre Durand, le moniteur accepte un statut ambivalent d'animation-commandement :

« Diriger sans en avoir la légitimité conférée par le statut, tout en tenant une diversité de postes avec les mêmes résultats que ses pairs, relève du grand écart : un tel comportement-modèle au plus près des opérateurs ne peut que conduire ceux-ci à l'imitation. (...) Le comportement-modèle est tellement près des opérateurs, avec une telle intensité d'action pour le bien du groupe, que ceux-ci ne peuvent guère échapper au comportement montré-prescrit »³⁸⁷.

Aussi, le rôle du moniteur dans la nouvelle organisation est-il extrêmement important. D'une part, c'est sur lui non seulement que l'on compte pour soulager le responsable des problèmes techniques et de la gestion courante de la production pour lui permettre de se concentrer sur le management et l'évolution de l'unité élémentaire de production, mais aussi pour créer la motivation et susciter l'émulation au sein de l'équipe. D'autre part, c'est sur la montée en puissance des moniteurs pour la gestion de la maintenance de premier niveau que repose en partie la réussite de la réorganisation du Pôle technique maintenance.

L'étude de l'intermédiation hiérarchique dans trois organisations différentes confirme le résultat statistique de la persistance des encadrants³⁸⁸. Difficile pour les entreprises de se passer de cette *espèce particulière de salariés* chargée du travail de domination, de cette *structure hiérarchique de proximité*

³⁸⁷ Durand J-P., 2004, *op. cit.*, p. 94.

³⁸⁸ Cf. Wolff L., 2005(a), *op. cit.*

qui ne se limite pas à une seule catégorie professionnelle puisque les binômes présentés *supra* montrent des combinaisons singulières : cadres et agents de maîtrise pour la caisse primaire ; cadres ou agents de maîtrise et agents de maîtrise pour l'office public d'habitat ; agents de maîtrise et ouvriers polyvalents dans l'usine de production de moteurs.

Il revient à cet encadrement de proximité refondu de substituer l'implication contrainte à la coercition brute pour enrôler les salariés, obtenir leur engagement. Dans la mise en place de cette nouvelle *chaîne invisible*³⁸⁹, *la main visible des managers* joue à plein, en octroyant d'un côté des espaces d'autonomie, de satisfaction ou de contentement au travail, et en relayant de l'autre, la pression de la demande – celle des assurés, des locataires ou des clients – et les standards de production dont la formalisation et la prescription sont variables selon les entreprises. L'autonomie accordée aux salariés est donc une autonomie contrainte par les objectifs de quantité et de qualité et par le respect des normes édictées par les nouveaux dispositifs de gestion. C'est bien autour (entre autres) du pilotage par l'aval et de l'instrumentation managériale que se redessinent les nouvelles formes de discipline du travail. Le premier est décliné, la seconde plus ou moins développée selon les entreprises, mais ils participent tous deux à produire des comportements conformes à leurs attentes. Dans cette *fabrique du consentement*, l'intermédiation hiérarchique joue un rôle de tout premier plan.

Le *pilotage par l'aval* est associé dans l'industrie automobile au juste-à-temps qui oblige chaque poste amont à livrer au bon moment, en bonne quantité et qualité le poste aval³⁹⁰. Les unités de production de l'usine de fabrication de moteurs qui appliquent ces principes du juste-à-temps dans le cadre d'une organisation *lean* doivent ainsi produire les quantités de pièces nécessaires dans les délais demandés. Le responsable d'unité répercute sur les salariés cette *discipline du flux* car son but est bien de « *faire le contrat qu'on lui a confié* »,

³⁸⁹ Durand J-P., 2004, *op. cit.*

³⁹⁰ *Idem.*

autrement dit en l'espèce « *faire ses 800 culasses* » : « *J'ai tant de pièces, tant de culasses à faire tous les jours, il faut qu'elles soient bonnes* ». Pour empêcher la rupture du flux, il lui faut s'assurer du bon fonctionnement des équipements, ce qui suppose la mobilisation de l'ensemble des membres de l'unité de production, et en particulier, de ses bras droits : les moniteurs.

De la même façon que les unités de production de l'entreprise automobile ne peuvent se soustraire à la demande du client, les services de la caisse primaire d'assurance maladie et les agences de l'office public d'habitat sont soumis à la qualité de service qu'ils doivent rendre respectivement aux assurés et aux locataires. La montée en puissance de la dimension client dans les deux structures passe par un renforcement de la proximité et une amélioration de l'efficacité. L'intermédiation hiérarchique de la caisse primaire joue d'ailleurs sur ces deux registres discursifs pour justifier les nouvelles contraintes servicielles et marchandes : elle se sert de la notion de service public, de « *ce que l'on doit aux assurés* » comme moyen de motivation des agents – « *On doit tout mettre en œuvre pour satisfaire les assurés. Pour moi, la satisfaction du client, c'est payé.* » (un responsable d'unité de travail) ; elle mobilise aussi les arguments classiques de l'efficacité et de la qualité comme conditions nécessaires de survie de la caisse : « *J'essaie de pas trop m'engager... je dis juste que c'est un service de qualité qui pourra nous sauver... voilà le discours que je tiens aux agents.* » (un responsable d'unité de travail) – « *Si on veut garder notre activité, ne serait-ce qu'au niveau du département, on a intérêt à être bon. Si ce n'est pas bon en prestations espèces et qu'ils sont bons ailleurs, le jour où on mutualise, il y a de fortes chances pour que les indemnités journalières aillent ailleurs...* » (une animatrice d'équipe). Les responsables d'agence de l'office public d'habitat doivent également faire accepter cette évolution de plus en plus affirmée vers une dimension client qui entraîne des modifications profondes, tant dans les méthodes de management que dans les mentalités : « *Avant on avait tendance à loger les gens, et après les gens devaient s'estimer heureux. Aujourd'hui c'est plus une relation client qu'une relation usager, même si c'est difficile à faire accepter par certains anciens. Ça passe par un changement de mentalité. Avant on gérait*

au coup par coup, aujourd'hui on a des objectifs, on a des tableaux de bord, un système de réclamations avec un retour du client, des enquêtes de satisfaction, avec des plans d'action. On en est encore loin, mais on s'en approche. [*i.e.* de la relation client] » (un responsable d'agence). La création d'un nouveau statut de « technicien – agent de maîtrise » avec les chargés de secteur témoigne de cette volonté de replacer le locataire au centre des différents métiers, ceux de la *structure hiérarchique de proximité* en premier lieu, pour instiller une nouvelle culture d'entreprise. Située aux avant-postes de la modernisation de leur organisation et en première ligne face aux retombées des rationalisations du travail par le pilotage par l'aval, l'intermédiation hiérarchique est sommée d'innover, autrement dit d'ouvrir potentiellement – à partir d'instruments et de dispositifs de gestion qui lui sont la plupart du temps donnés – la voie à de nouveaux usages et pratiques collectives³⁹¹, pour enrôler les salariés ou pour le moins éviter leur désengagement.

Le recentrement des salariés sur les objectifs de production et de service qui fait appel à plus d'autonomie et de responsabilisation ne signifie pas une déprescription du travail puisqu'il se double d'une formalisation et standardisation croissante qui prend appui sur les nombreuses *innovations managériales* mises en place. Pour manager leur unité élémentaire de production, les responsables d'unité mettent en œuvre une panoplie très complète d'outils de gestion qui sont communs à l'ensemble du groupe. Ces outils sont standardisés et supposent un recours important à l'informatique. Les réunions d'équipe, « les vérifications du respect des standards » (VRS), la gestion des absences, « la base d'habilitation formation » (BHF), « les déclics », « les envies de sécurité », « les groupes progrès », les entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement (EAEA)... sont autant de dispositifs pour la diffusion et le respect du « *nominal* » qui revient comme un *leitmotiv* : « *notre but c'est de travailler au nominal* », « *revenir au nominal* », « *ne pas détériorer le*

³⁹¹ Alter N., 2001, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

nominal ». Être au nominal pour un responsable d'unité passe par le respect des standards de travail, les moniteurs sont alors chargés de contrôler l'application des procédures à travers les VRS : « *Ils font la VRS pour vérifier que l'opérateur applique bien le standard mais ils vérifient aussi que le standard ne raconte pas de bêtises. Si le standard n'est pas applicable, là on modifie le standard. Si c'est l'opérateur qui ne veut pas l'appliquer, là c'est le responsable qui rentre en compte et puis qui va lui faire appliquer le standard. S'il ne veut pas, cela va jusqu'à la demande de rapport.* ». Le *Lean* vise à la mise en place des « bonnes pratiques » et à leur diffusion systématique pour améliorer la productivité et faciliter le contrôle de l'activité. Si le respect des standards proprement dit concerne essentiellement les opérateurs, l'intermédiation hiérarchique voit aussi son propre travail encadré par des procédures et des normes. Pour les responsables d'unité, la formalisation passe par l'utilisation systématique des outils de management listés plus haut³⁹² : « *Tous les outils qu'on a à notre disposition, ils ont été étudiés pour intégrer le Lean, et tous les outils qu'on utilise couramment font déjà partie du Lean.* » (un responsable d'unité). Le « nominal » s'impose d'autant plus facilement aux opérateurs qu'il s'impose à l'ensemble des unités et à tous les étages de la chaîne managériale, non seulement au manager de proximité qui le porte mais aussi à son supérieur direct qui lui a transmis – le responsable de groupe : « *Il y a une pression de contrôle sur les responsables d'unité mais sur moi aussi. Tout le monde est contrôlé !* » (un responsable de groupe).

On observe la même tendance à la formalisation croissante dans des organisations qui, comme la caisse primaire d'assurance maladie ou l'office public d'habitat, sont gagnées par la nouvelle gestion publique, empruntent au *logos* gestionnaire qui repose sur le triptyque « maîtrise, performance, rationalité » et tendent à importer les méthodes et techniques de « gestion des ressources humaines » éprouvées dans le secteur concurrentiel. Alors que

³⁹² Pour une analyse plus détaillée de ces outils, Cf. notre communication pour le 4^{ème} congrès de l'Association Française de Sociologie : Colin T., Grasser B. & Jacquot L., 2011, « Normalisation du travail par le *lean* et injonction à innover : quel rôle pour les managers ? », RT30 « Sociologie de la gestion », Grenoble, du 05 au 08 juillet.

dans l'office public d'habitat, le mouvement de rationalisation semble seulement amorcé, il est largement engagé pour l'organisme de Sécurité sociale enquêté au vu des nombreux outils et dispositifs de gestion développés : management par les compétences, référentiel d'activités, EAEA, certification, revue de direction, tableaux de bord, outils de *reporting*, etc. Cette instrumentation est fonctionnelle au nouveau type de management par objectif qu'induisent les contrats pluriannuels de gestion (CPG) signés avec la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS)³⁹³. Les objectifs ne sont pas discutables, les normes pour les atteindre pas contestables ; ils s'imposent à la fois de façon objective par la loi, les mécanismes de régulation définis par l'État *via* notamment les CPG sur lesquelles s'est engagée la caisse primaire, et de façon subjective, par des apprentissages sociaux pris en charge par la *structure hiérarchique de proximité* pour former les modes de perception et de comportement des salariés attendus par l'institution.

Autorité « constituée » – *i.e.* l'obligation de respecter normes et standards – et autorité hiérarchique – *i.e.* l'obligation d'obéir aux supérieurs hiérarchiques³⁹⁴ – fonctionnent ainsi de concert... une alchimie au principe de l'enrôlement salarial. Les innovations managériales réfléchissent cette double autorité : les (nouvelles) normes qu'elles portent et qui « mettent en ordre » et la hiérarchie qui les porte et qui « donne les ordres ».

L'emprise du management 3 : le modèle managérial du travail

Logos, doxa, illusio, instrumentation et division managériale (*i.e.* dispositifs et moyens humains)... se dessine tout un chantier analytique que j'ai seulement engagé pour faire une sociologie du rapport salarial comme rapport d'enrôlement. Parce que tous ces éléments font système entre eux et de façon

³⁹³ Cf. notre développement *supra* dans le chapitre I, section B, §. *De l'exercice de la violence à la violence de l'exercice : la double vérité du travail*.

³⁹⁴ Wolff L., 2005(a), *op. cit.*

invariable dans les secteurs d'activité, les entreprises et administrations, ne peut-on pas parler de *modèle managérial du travail* ?

Lorsque que Rolande Pinard mentionne l'expression dans la quatrième de couverture de son ouvrage *La révolution du travail*³⁹⁵, c'est pour désigner le principal foyer du développement du capitalisme corporatif-managérial qu'elle cherche à décrire. En enfermant des institutions dans sa logique comme le syndicalisme qui, de syndicalisme de métier « privé » passe à un syndicalisme d'entreprise localement « institutionnalisé » et qui lui est fonctionnel, l'organisation corporative-managériale du travail *via le modèle managérial du travail* paralyse la capacité d'agir des travailleurs qui est au fondement du politique.

En anémiant la critique et empêchant qu'elle ne se ravive, *le modèle managérial du travail* assoit une hégémonie de pensée. Il s'attaque non seulement aux institutions politiques du salariat mais il cherche également à déposséder les travailleurs de leur ultime propriété d'où pourrait ressurgir la critique : « le sens subjectif qu'ils peuvent donner au travail en tant qu'auteurs de leur activité (par le monopole du savoir productif) »³⁹⁶, ce que j'ai appelé l'expérience du travail.

Je n'entends pas m'intéresser aux différents modèles managériaux qui font le succès de certains manuels de gestion et les choux gras des bureaux de consultance, mais à l'enchâssement du travail dans le management, à la fonction originelle et invariante de pacification sociale que remplit ce dernier. C'est dans une acception épistémologique que j'emploie le terme de « modèle » pour rendre compte du travail du management, travail aux multiples facettes, de socialisation, d'encadrement, d'intégration et d'éducation des travailleurs... d'enrôlement ai-je dit de façon générique, pour briser leurs résistances et assurer la paix sociale. Le régime néolibéral de la force de travail ne tire-t-il pas sa force d'un *modèle managérial* qui combine

³⁹⁵ Pinard R., 2000, *op. cit.*

³⁹⁶ *Idem*, p. 123.

de façon inédite des principes longtemps considérés comme antinomiques : coopération et coercition, autonomie et contrôle, individualisation et communautarisation ? C'est ce que j'ai soutenu en reprenant et rassemblant trois oxymores construits par la sociologie et l'économie du travail³⁹⁷.

La coopération forcée ou le mariage de la coopération et de la coercition. Soumis aux pressions extérieures – les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse³⁹⁸ – et à leurs traductions au sein de l'entreprise – la naturalisation des contraintes, la lutte des places, la menace de l'exclusion – les salariés sont dans l'obligation, de donner le meilleur d'eux-mêmes, individuellement et collectivement. Ils sont contraints « à coopérer dans la recherche du plus haut standard de performance possible, lequel est une traduction directe de la norme de rentabilité financière »³⁹⁹. En jouant simultanément sur les ressorts de la coopération, de la responsabilité, de l'autonomie, de la transparence... présentés comme opposés aux anciennes pratiques managériales coercitives, les directions cherchent à tendre vers un régime de mobilisation fusionnel dans lequel les salariés s'identifieraient totalement à l'entreprise, à sa rationalité.

L'autonomie contrôlée ou un processus d'autonomisation sous contrôle. Accoler le concept de contrôle à celui d'autonomie permet de montrer en quoi le processus d'autonomisation est sous contrôle, c'est-à-dire maîtrisé par l'encadrement et les forces centralisatrices⁴⁰⁰. Il s'agit d'une autre « trouvaille » du modèle néolibéral de management consistant à libérer en principe l'organisation du travail de sa gangue taylorienne tout en approfondissant la domination des travailleurs⁴⁰¹. Tirant la leçon du réductionnisme taylorien, les organisations remplacent aujourd'hui le « dressage opératoire » par une logique de l'adhésion, une convocation de

³⁹⁷ Je reprends ici en partie l'article publié dans la Revue *Les mondes du travail*. Jacquot L., 2007, « Management moderne et politique du travail : le mouvement ouvrier face à l'emprise managériale », *Les mondes du travail*, n°3/4, pp. 79-91. Cf. **Volume II, doc. XI, pp. 214-218.**

³⁹⁸ Coutrot T., 1999, *op. cit.*

³⁹⁹ Coutrot T., 1998, *op. cit.*, pp. 225-226.

⁴⁰⁰ Durand J-P., 2004, *op. cit.*

⁴⁰¹ Coutrot T., 1998 et 1999, *op. cit.*

tous autour des performances de l'entreprise, le développement d'une responsabilité technico-économique centrée sur l'obligation de résultat, une prescription *just in time* de la subjectivité qui met à l'épreuve la disponibilité psychologique du sujet⁴⁰². « On » valorise l'autonomie dans le travail ; « on » promeut l'adhésion et la participation du personnel aux réformes organisationnelles et managériales ; « on » met en œuvre une politique de responsabilisation des personnels – cadres et non cadres. Mais dans le même temps, « on » prescrit des résultats et « on » fixe des objectifs ; « on » renforce la sélection et « on » licencie pour adapter l'effectif à la charge ; « on » évalue les compétences et « on » note les salariés. L'autonomie est sous contrôle et les innovations gestionnaires mises en œuvre apparaissent bien souvent comme de nouvelles stratégies organisationnelles de recherche d'obéissance à l'instar de la logique de la compétence et de la logique projet⁴⁰³.

La communautarisation molle ou la reconfiguration des collectifs de travail. Les deux tendances précédentes ne seraient sans doute pas viables sans la reconfiguration des collectifs de travail et leur catéchisation. Les entreprises cherchent à la fois à diminuer l'emprise des collectifs traditionnels et à transformer la culture et le mode d'être de ces collectifs ainsi que leurs modalités de régulation de la vie collective au travail⁴⁰⁴. Si l'autonomie accordée aux équipes de travail est plus importante, elle ne permet pas pour autant l'émergence de collectifs de travail stables. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême ; elles se recomposent, au gré des priorités et des besoins ; elles doivent être aussi flexibles que les membres qui la composent. Aussi, ces nouvelles manières de travailler cherchent-elles surtout à produire des individus délestés, libérés de toute appartenance à des collectifs, de toute adhésion à des valeurs définies par des communautés informelles. David

⁴⁰² Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y., 1990, *op. cit.*

⁴⁰³ Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁴⁰⁴ Linhart D., 2004, *op. cit.*

Courpasson⁴⁰⁵ interroge les conséquences de ce nouveau management sur les collectifs de travail et émet la thèse de l'avènement d'une « communautarisation molle ». Les collectifs renouvelés par le jeu de la domination libérale restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives ; ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. Les managers peuvent ainsi s'arroger la rationalité communicationnelle des collectifs en les recomposant et retravaillant leur identité à leur convenance, empêchant du même coup la médiation que peuvent constituer les collectifs informels.

Coopération forcée, autonomie contrôlée, communautarisation molle... la rationalisation du *modèle managérial du travail* affecte profondément l'usage de soi et l'intelligence collective du travail. Elle disqualifie certains savoirs antérieurs, inhibe la critique de l'organisation capitaliste du travail, déstructure les anciens collectifs de travail... en bref, elle s'attaque au fondement même de l'expérience du travail. Face à cette situation, on pourrait avancer l'hypothèse d'un sursaut de la conflictualité dans les entreprises. Mais au vu de l'atonie des résistances, c'est une autre hypothèse que j'ai été amené à formuler : l'accomplissement du vœu taylorien de pacification de l'entreprise.

L'entreprise fusionnelle est-elle en passe de voir le jour grâce au management moderne ? Les principes managériaux convoqués permettent-ils de réaménager les modalités du rapport capital/travail au point de rendre impossible l'actualisation d'une conscience de classe en masquant au nom de qui, contre qui et sur quel terrain on se bat ? La participation et la coopération auxquelles les managers font aujourd'hui régulièrement appel n'ont pas les qualités novatrices qu'ils leur prêtent. Un détour par l'histoire des régimes de mobilisation des forces de travail montre que le patronat, conscient des limites des pratiques managériales coercitives, cherchera à développer

⁴⁰⁵ Courpasson D., 2000, *op. cit.*

d'autres manières de gouverner les hommes, utilisant rapidement la corde de l'idéologie consensuelle. Face à la montée de la contestation et la progression du syndicalisme, celle-ci s'affirme être plus efficace que la coercition, tout en lui étant complémentaire. Taylor va jusqu'à prêcher la coopération entre patrons et ouvriers, visant non pas une participation au sens littéral du terme mais bien un esprit de dévouement, dont on connaît les réactions ouvrières : du sabotage pour contrer le chronométrage aux conduites professionnelles clandestines pour pallier les failles du système⁴⁰⁶. L'expérience ouvrière pendant le taylorisme se construit sur cette ambivalence, un consentement paradoxal⁴⁰⁷ : les salariés, tout en contribuant aux performances de l'entreprise en corrigeant les dysfonctionnements de l'organisation par l'intelligence pratique qu'ils ont acquise de l'activité de production, modifient les modalités de production et contestent la légitimité des dirigeants à diriger seuls.

La domination du travail s'exerçait à plein à travers les prescriptions et le contrôle des temps et des mouvements sous le taylorisme qui n'avait néanmoins pas d'autres choix que de laisser se développer l'expérience ouvrière pour perdurer et par laquelle le travailleur collectif affirmait sa maîtrise en matière d'organisation. Un consentement paradoxal enclin *in fine* à forger une conscience de classe ! Loin de nous l'idée de présenter le taylorisme comme l'âge d'or de l'expérience du travail, mais de rappeler que *le modèle managérial du travail* n'avait pas encore atteint la maturité pour paralyser la capacité d'action des individus et collectifs se constituant à l'occasion du travail.

Paradoxalement, c'est en affirmant son renoncement aux configurations bureaucratiques de l'organisation taylorienne du travail, à ses règles prescriptives et extériorisantes, que l'entreprise capitaliste renouvelle l'hétéronomie du procès de travail, consacrant *le modèle managérial du travail*.

⁴⁰⁶ Jacquot L., 2003, *op. cit.*

⁴⁰⁷ Linhart D., Linhart R., 1986, « La participation des travailleurs : naissance d'un consensus ? » In *Décider et agir*, Publication CESTA.

Le régime contemporain cherche alors à inventer de nouvelles formes de mobilisation des personnels productrices de conduites qui visent à penser et organiser l'expérience du travail, sans rappel aux rapports de classes. Pour ce faire, il tente de façonner des salariés qui s'auto-organisent et s'auto-mobilisent sur des objectifs qu'ils font leurs, laissant ainsi peu de place à leur action contestataire⁴⁰⁸. Le management, en niant ce rapport de domination *via* l'imposition d'un « habitus d'entreprise », rend possible cette aliénation. La négation de cette domination qui se traduit par l'adhésion spontanée des salariés aux principes de la modernisation des entreprises en dit long sur les arcanes de l'ingénierie managériale. Faut-il en conclure que l'activité managériale serait alors en passe de réussir là où le *scientific management* avait échoué : neutraliser les dimensions anticapitalistes du salariat ? En s'attaquant à l'expérience du travail, elle veut vider la forme-travail de toute intelligence collective potentiellement génératrice de stratégies comportementales conduisant les porteurs des forces de travail à s'approprier les modalités de production, appropriation sans laquelle ne peuvent se construire une histoire collective et se forger une conscience de classe. Sans expérience du travail, pas de classe pour soi, serais-je tenté de conclure ; sans émancipation du travail, pas d'émancipation politique... le management qui l'a bien compris se révèle être aujourd'hui un instrument d'aliénation performant. Mais l'hégémonie managériale ne conduit-elle pas à reproduire l'impasse taylorienne : vouloir objectiver et s'approprier les capacités physiques et cognitives des salariés alors que l'organisation capitaliste n'est efficace qu'avec la mise en œuvre du savoir organisationnel et productif que les salariés eux-mêmes imposent⁴⁰⁹... grâce à leur engagement ? Et l'engagement des personnels tant préconisé et tant recherché ne risque-t-il pas au contraire de s'amoinrir avec les nouveaux régimes d'emploi du

⁴⁰⁸ Durand J-P., 2004, *op. cit.*

⁴⁰⁹ Linhart D., 2005, *op. cit.*

néolibéralisme qui tendent à fragmenter, précariser, flexibiliser et individualiser ?

Les mutations des régimes d'emploi à l'heure du néolibéralisme : les exemples de l'enseignement public...

Parler de « modèle » en science, c'est renvoyer une réalité concrète à une réalité idéale, avec exploitation de leurs analogies descriptives. Le *Trésor de la langue française*⁴¹⁰ précise qu'analogie ne signifie nullement identité puisqu'il existe une différence de nature entre le modèle et le réel qu'il représente, le modèle ayant une valeur symbolique. Les oxymores que j'ai rassemblés pour caractériser *le modèle managérial du travail* sont d'ailleurs souvent employés isolément par les sociologues pour décrire les réalités qu'ils observent. Il est pour le moins rare qu'ils utilisent systématiquement pour une même description *la coopération forcée*, *l'autonomie contrôlée* et *la communautarisation molle*. Ces oxymores peuvent se recouper, ils font surtout à mon sens système dans la manière de combiner plusieurs contraires : la loyauté et le *reengineering*, la coopération et les plans sociaux à répétition pour *la coopération forcée*⁴¹¹ ; l'autonomie et le contrôle, la responsabilisation et l'hétéronomie pour *l'autonomie contrôlée*⁴¹² ; le retrait rationnel vers l'équipe et l'appauvrissement affectif de l'organisation, la communautarisation et la concurrence pour *la communautarisation molle*⁴¹³.

Ce modèle que l'on ne retrouve pas à l'état pur dans la réalité ne rend compte que de traits liés au travail et aux rapports au travail mais il n'est pas sans liens avec « un régime d'emploi »⁴¹⁴ qui fait fond sur la flexibilité. Et c'est encore un oxymore qui résume le nœud de l'affaire, puisqu'en parlant de « flexisécurité », on associe la flexibilité à la sécurité, on l'assortit de mesures

⁴¹⁰ Consultable sur <http://atilf.atilf.fr>

⁴¹¹ Cf. Coutrot T., 1998, *op. cit.*

⁴¹² Cf. Appay B., 2005, *op. cit.*

⁴¹³ Cf. Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁴¹⁴ Gallie D. (sous la direction de), 2007, *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, University Press.

permettant d'atténuer les conséquences et de la contenir dans les limites tolérables pour les salariés⁴¹⁵. C'est pourquoi on ne peut pas comprendre la réussite du *modèle managérial* au principe des nouvelles mobilisations du travail sans la rattacher au *modèle de la centrifugation* au principe du nouveau régime d'emploi ; l'un et l'autre agissent de concert.

En partant des thèses d'Atkinson, Jean-Pierre Durand⁴¹⁶ cherche à penser ensemble flexibilité de la firme et fragmentation des marchés du travail avec ce qu'il propose de dénommer *le modèle de la centrifugation*. Sa mise en œuvre pénétrerait toutes les activités et irait chaque jour un peu plus loin adoptant la gestion de la main d'œuvre à la nouvelle structuration productive de l'entreprise éclatée. Elle générerait alors un fractionnement du salariat où se distingueraient un cœur – les salariés employés à temps plein, avec une sécurité de l'emploi et de hauts revenus – et plusieurs périphéries – une première périphérie constituée des salariés un peu moins qualifiés, bien qu'à temps plein, ne possédant pas la garantie de l'emploi et une deuxième périphérie rassemblant tous les salariés à statuts précaires (CDD, intérimaires, stagiaires...) –.

Les études sectorielles et monographiques peuvent faire montre de traductions ou d'écart par rapport au *modèle managérial* et au *modèle de la centrifugation*, elles ne sauraient invalider pour autant l'hypothèse de leur pénétration, pénétration qui sert la « modernisation » néolibérale. Appliquée d'abord dans les entreprises publiques, cette dernière concerne aujourd'hui les institutions et tout l'appareil d'État qui doivent introduire une nouvelle conception de la gestion pour gagner en efficacité, substituer la culture de résultats à la culture de moyens, la culture commerciale à la culture de service public, la culture managériale à la culture administrative⁴¹⁷. J'ai choisi dans la première section de ce chapitre, pour illustrer la rationalisation

⁴¹⁵ Zimmerman B., 2011, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

⁴¹⁶ Durand J-P., 2004, *op. cit.*

⁴¹⁷ De Gaulejac V., 2011, *op. cit.*

gestionnaire et managériale, de revenir sur « la modernisation » de l'administration publique et « la gouvernance » de la Sécurité sociale. Je propose cette fois-ci, pour donner à voir la généralisation du *modèle de la centrifugation*, de prendre l'exemple de l'enseignement public et de la fonction publique territoriale⁴¹⁸. Deux secteurs où s'organise la segmentation des emplois sous l'influence du *new public management* porté par l'État et l'Union européenne.

Le secteur éducatif subit de plein fouet la dynamique réformatrice dont la clé de voûte est le *new public management*. On y trouve aussi bien un ensemble d'éléments discursifs de légitimation des réformes que de nouvelles pratiques de management visant la recherche conjointe de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité et de l'efficacité. N'ayant pas les éléments empiriques nécessaires pour une véritable analyse comparative des réformes des systèmes éducatifs des états nationaux, je vais me focaliser sur la « modernisation » de l'école en France – une révolution sourde qualifiée de « barbarie douce » par Jean-Pierre Le Goff⁴¹⁹ –, je mettrai ensuite au jour les logiques de flexibilité à l'œuvre dans les organisations scolaires qui dessinent un nouveau régime d'emploi.

La traduction du *new public management* n'est pas uniforme en matière de réformes des services publics. L'étendue du champ qui doit ressortir ou non d'une mission de service public dépend largement de préférences politiques très ancrées dans les histoires nationales. Mais là où il y a une volonté politique d'introduire le nouveau management public, on assiste bien à l'adoption de principes directeurs communément partagés visant deux objectifs. Le premier objectif est le désengagement de l'État des tâches de production et de commercialisation pour concentrer ses ressources sur ses

⁴¹⁸ Je m'appuie sur les résultats de la recherche européenne consacrée aux mutations de l'emploi public, voir tableau p. 13. Pour l'exemple des collectivités territoriales, voir l'article publié avec Christophe Nosbonne dans la revue du *RECEMAP* : Jacquot L., Nosbonne C., 2004, « Les agents du service public face au régime néolibéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales », *Revue du RECEMAP*, 19 p., www.unice.fr/Framerevue.html (Cf. **Volume II, doc. V, pp. 87-111**).

⁴¹⁹ Le Goff J-P., 1999, *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte.

tâches stratégiques. C'est la pénétration du *modèle de la centrifugation* dans le secteur public : l'État se recentre sur un nombre limité d'activités jugées « essentielles », transférant, sous-traitant ou abandonnant les activités périphériques. Le second objectif est la modification des mécanismes de la décision publique et de l'architecture administrative afin de développer une véritable culture de gestion managériale et de nouvelles formes de management des emplois et des services articulés autour du concept de flexibilité. Cette dernière, pierre angulaire des réformes, est définie dans le rapport de l'OCDE de 1993 sur les évaluations de la gestion publique à la fois comme « l'ensemble des moyens mis en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité des organisations publiques au profit d'une démarche orientée vers les résultats » et « l'ensemble des modes de gestion des ressources humaines et financières fondées sur la décentralisation des responsabilités et l'adaptation aux règles du marché ». Cette culture managériale européenne n'est pas sans incidences sur les organisations publiques dans leur manière d'organiser et de mobiliser leurs personnels, surtout pour les pays comme la France où prédomine un système à dominante de carrière. Les invitations européennes à moderniser la gestion des ressources humaines sont nombreuses. A titre d'exemple, on peut citer le rapport de la commission des questions économiques et du développement de février 2003 :

« Il s'agit de revoir profondément la gestion des ressources humaines en raison du décalage croissant entre un monde (le secteur privé) de plus en plus soumis à la concurrence, à l'informatisation, à la mobilité des emplois et aux changements de métiers et un autre (la fonction publique) enfermé dans ses procédures, ses protections, ses garanties, son conservatisme »⁴²⁰.

On assiste alors à une mutation progressive du régime de l'emploi public sous les coups de boutoir des politiques de flexibilisation de la main d'œuvre. Sans qu'il y ait une substitution d'un régime fondé sur le système d'emploi – les emplois étant classés en fonction du niveau de qualification qu'ils requièrent,

⁴²⁰ Conseil de l'Europe, *Les réformes de la fonction publique en Europe*, février 2003, Assemblée parlementaire, Commission des questions économiques et du développement.

des tâches qu'ils comportent et du taux de rémunération qui leur est attaché – à un régime fondé sur la gestion statutaire des grades – les emplois étant ici organisés et hiérarchisés en corps et en grades qui recouvrent des compétences particulières –, l'emploi public est travaillé par cette « modernisation » avec parfois des avancées notables.

On peut imaginer que l'enseignement public est moins touché par l'offensive néolibérale, le parlement européen ayant adopté un texte visant à exclure du champ d'application des règles relatives à la concurrence les services liés à l'Éducation nationale, mais, dans le même temps, l'accord général sur le commerce et les services n'en cherche pas moins à étendre la libéralisation à la santé et à l'éducation. Les pressions des organisations internationales pour réformer les politiques éducatives ne semblent pas équivoques sur ce point ; la « pente néo-libérale » que l'on peut désigner comme la construction d'un certain modèle scolaire qui considère l'éducation comme un bien essentiellement privé et dont la valeur est avant tout économique⁴²¹ n'épargne pas l'école.

L'école française se signale aujourd'hui par son hybridation : « mélange curieux de certains aspects propres au secteur marchand (« service à la clientèle », esprit « entrepreneurial », financement privé) et de certains modes de commandement et de prescription caractéristiques des systèmes bureaucratiques les plus contraignants »⁴²². Cette hybridation peut être considérée comme le résultat de la volonté des gouvernements français depuis deux décennies de moderniser l'école en appliquant les recommandations des experts de l'OCDE, de la Banque mondiale, de l'OMC et de l'Union européenne.

Un certain nombre de réformes ont donc été entreprises pour casser la rigidité du système bureaucratique et centralisé qui caractériserait l'institution scolaire. Décentralisation et déconcentration en forment le cœur. Suite à la

⁴²¹ Laval C., 2003, *op. cit.*

⁴²² *Idem*

modification de l'article premier de la constitution française adoptée en mars 2003, l'organisation de la République est décentralisée. Décentralisation qui se traduit par un transfert de compétences. Après la construction et le fonctionnement des collèges et des lycées confiés respectivement aux collectivités départementales et aux régions, ce sont la gestion et la rémunération de leurs personnels non enseignants qui leur reviennent. Ce transfert s'est heurté à certaines résistances ; le personnel administratif et d'entretien a rejoint la Fonction Publique Territoriale, mais les médecins, infirmiers, assistants sociaux et conseillers d'orientations psychologues restent pour l'heure dans le giron de l'Éducation nationale, suite aux conflits du printemps 2003. Il semble avoir d'autres fins que l'amélioration du service – objectif sans cesse affiché – et s'inscrit dans un mouvement général d'économies budgétaires, comme l'attestent la suppression des postes de surveillants (MI-SE) et le départ des aides-éducateurs en fin de contrat remplacés partiellement par les postes d'assistants d'éducation.

Aussi, les politiques de décentralisation affectent-elles l'organisation du système éducatif. A titre d'exemple, les régions deviennent ainsi « chefs de file » pour la formation professionnelle et héritent de la gestion des personnels non enseignants des lycées. Ce transfert aux régions de compétences importantes dans le domaine éducatif (formation professionnelle, personnels, carte de formation, etc.) répond à la logique de tutelle pour qui « l'éducation nationale doit prendre conscience qu'elle n'est, dans de nombreux domaines, qu'un acteur parmi d'autres dans le monde de la formation » et qu'elle doit donc préparer, « à côté de ses propres diplômes, à des diplômes le cas échéant délivrés par d'autres, en particulier dans les secteurs d'activités offrant de réels débouchés professionnels ». La mise en concurrence avec le secteur privé est un autre grand principe du *new public management*.

L'autre clef de voûte de la modernisation de l'école est la déconcentration des pouvoirs du ministre sur les responsables locaux. Beaucoup d'actes de

gestion sont désormais de la compétence des autorités académiques à l'échelon départemental. Le document général préparatoire au débat national sur l'avenir de l'école affirme même que le ministère de l'Éducation nationale est aujourd'hui l'un des plus déconcentrés, ce qui n'empêche pas les auteurs de regretter que « l'école du premier degré ne soit pas un établissement public doté d'organes de direction et jouissant de marges d'autonomie pédagogiques et de gestion »⁴²³.

Cette déconcentration a été accompagnée par l'introduction de méthodes et de cultures managériales à l'école où on a formé en priorité les chefs d'établissements devenus des « managers », plutôt que les autres personnels. Ces cadres managers en remplacement des hiérarques vont alors participer à un véritable « transfert terminologique » visant l'accouchement d'une nouvelle conception de l'école. Derrière les discours visant à justifier les réformes successives de l'Éducation nationale qui se réclament des meilleures intentions (lutte contre les inégalités scolaires, amélioration du service, traitement des phénomènes de désocialisation et de violence...), on observe, comme dans l'entreprise, la mise en place d'outils d'évaluation des compétences, le développement de la rhétorique de l'autonomie et du contrat⁴²⁴. Le management moderne fait son entrée à l'école dans le discours comme en témoigne la banalisation de certaines formes rhétoriques (« apprentissage tout au long de la vie », « compétences », « autonomie », etc.) ; il conditionne aussi de plus en plus les pratiques. Ainsi, la pratique contractuelle s'étend pour piloter l'école ; l'émergence des politiques de projet (projet d'établissement, projet académique...) conduit à faire du « travailleur flexible » l'idéal de référence de l'école⁴²⁵.

Dans le système éducatif français, il n'y a pas une forte segmentation des emplois, le statut d'emploi de fonctionnaire étant largement dominant. Si tous

⁴²³ *Éléments pour un diagnostic sur l'École*, Octobre 2003, Document général préparatoire au grand débat sur l'école, Rapport remis au Haut conseil de l'évaluation de l'école.

⁴²⁴ Le Goff J-P., 1999, *op. cit.*

⁴²⁵ Laval C., 2003, *op. cit.*

bénéficient du même statut de base de fonctionnaire, leurs qualifications varient selon leurs « corps » d'appartenance : instituteurs et professeurs des écoles, professeurs de l'enseignement général et technologique du secondaire et professeurs de lycées professionnels, certifiés, agrégés... Le taux de personnel contractuel parmi les enseignants (enseignement supérieur exclu) ne dépasse pas les 1% parmi les instituteurs ou professeurs des écoles, à peine 5% des professeurs du secondaire au début des années 2000. Pour les personnels non-enseignants dont l'effectif a nettement diminué avec le transfert des personnels techniques, ouvriers et de service dans les régions et les départements, le constat est similaire : là encore, le statut de fonctionnaire est largement majoritaire – plus de 96%.

Le modèle de régulation du marché du travail enseignant repose largement en France sur un marché interne. Tous les indices concordent en ce sens : système de qualification, mode d'acquisition de la qualification, lien entre salaire et ancienneté dans l'organisation... La flexibilité est d'abord de type qualitatif interne. Un volant relativement important d'enseignants fonctionnaires titulaires a pour mission de remplacer leurs collègues absents ou en formation continue. Cette pratique permet de disposer d'une main d'œuvre qualifiée et expérimentée. Reste les impondérables, la gestion des qualifications rares (en particulier dans l'enseignement professionnel). Pour faire face à ces besoins plus difficilement programmables sur le long terme, l'ajustement s'opère également par un recours à des emplois correspondant à de la flexibilité quantitative périphérique, voire externe.

Les aléas conjoncturels « se managent » différemment selon les niveaux de gestion des effectifs : l'enseignement du premier degré dispose d'un volant de titulaires remplaçants qui pourvoient aux absences « normales » des enseignants de ce niveau. Lorsque les prévisions académiques en besoin de personnel ont été sous-estimées, on puise dans la liste complémentaire des « reçus » au concours qui se voient affectés immédiatement en qualité de stagiaire sur un poste, leur formation professionnelle étant repoussée à

l'année suivante. L'enseignement du second degré quant à lui, compte tenu de la spécialisation des enseignants (mono disciplinaires pour la plupart) gère également un volant de titulaires remplaçants (les TZR), mais les aléas conjoncturels obligent bien souvent l'Éducation nationale à recourir à des professeurs contractuels. Plus de la moitié d'entre eux enseignent dans des lycées professionnels et environ un tiers dans les lycées.

S'il y a bien quelques emplois périphériques (contractuels 10 mois, assistants d'éducation, contrats aidés...), en tout état de cause, le recours à la flexibilité externe demeure marginal par rapport aux autres secteurs d'activité. Pour autant, avec l'accentuation des pratiques d'externalisation (*via* la décentralisation) et la diminution des effectifs – enseignants et non-enseignants –, la segmentation des emplois au sein des établissements scolaires s'est accentuée cette dernière décennie.

Sans remettre en cause l'hégémonie du statut de fonctionnaire dans le cadre d'emploi du système éducatif, on voit se profiler sous la pression des modes de gestion privée auxquels empruntent les réformes successives, un nouveau régime, combinant de manière inédite les formes de flexibilité. Celles-ci affectent diversement les catégories de personnel et tendent à redessiner la relation entre le cœur, la périphérie et les marges.

Tableau 2 : Le modèle de flexibilité du système éducatif français
(En grisé les emplois périphériques)

1. les enseignants et les personnels d'encadrement

Chefs d'établissement – proviseurs adjoints Conseillers principaux d'éducation Enseignants titulaires en poste dans l'établissement (certifiés, agrégés, PLP, professeurs des écoles, instituteurs...) ...	
Maîtres auxiliaires Professeurs contractuels Vacataires Intervenants langues pour le 1 ^{er} degré	Stagiaires Titulaires sur zone de remplacement pour le 2 nd degré Titulaires mobiles pour le 1 ^{er} degré

<i>Flexibilité quantitative externe</i>	<i>Flexibilité quantitative interne</i>
---	---

2. les personnels non enseignants

Personnels ATOSS titulaires (sous l'autorité fonctionnelle des établissements scolaires mais sous l'autorité hiérarchique des départements et des régions)	
Personnels embauchés sous contrat d'accompagnement (anciens CES, CEC) Personnels contractuels 10 mois	Maîtres d'internat, surveillants d'externat Assistants d'éducation, Assistant vie scolaire pour l'intégration, Aides éducateurs

<i>Flexibilité quantitative externe (marges)</i>	<i>Flexibilité quantitative périphérique</i>
--	--

Le transfert de compétences et de moyens de l'État en matière d'éducation vers les collectivités territoriales peut être considéré comme une traduction du principe de la centrifugation, d'autant que ces dernières n'hésitent pas à externaliser certaines activités qu'elles ont désormais en charge. La diffusion d'un nouveau régime d'emploi est d'ailleurs plus prégnante dans la fonction publique territoriale dans la mesure où c'est à partir de ses institutions que

s'organise le plus nettement la segmentation des emplois de la fonction publique et donc ses marges⁴²⁶.

...et de la fonction publique territoriale

Les collectivités territoriales (communes, structures intercommunales, conseils généraux et régionaux) ont conduit différents chantiers en matières d'organisation et de management du travail (remodelage de l'architecture à travers la déconcentration ; introduction des technologies de l'information et de la communication ; substitution d'une gestion par métiers à une gestion par corps ; externalisation de certaines opérations ; mobilisation et responsabilisation des agents ; élargissement des compétences ; développement de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences ; mise en place de systèmes d'évaluation...) qui convergent vers la flexibilité. L'activation du double levier de la flexibilité, tant externe par le recours à la main-d'œuvre extérieure et la mobilisation des marges (contractuels, contrats aidés...) qu'interne par la gestion des emplois du noyau dur ou du cœur (polyvalence, responsabilisation, mobilité interne entre services et établissements...) est l'indice révélateur d'une transformation des modes de mobilisation des agents de la fonction publique territoriale. Un nouveau régime d'emploi est à l'œuvre dans les collectivités territoriales, ce que nous avons tenté de montrer par un diagnostic de l'évolution de l'emploi public local dans les deux dernières décennies du siècle dernier ; nous y révélons les effets sur les modes d'usage de la main-d'œuvre permanente et périphérique en les rattachant à d'autres évolutions majeures qui participent de la même construction axiomatique⁴²⁷. Nous y décelons une

⁴²⁶ Nosbonne C., Meyer J-L. et alii, 2001, *Enjeux et déplacements de l'articulation entre salaire, fiscalité et épargne dans les transformations de l'emploi*, GREE-CNRS, Rapport final pour le Ministère de la recherche, Action Concertée Incitative « Travail ».

⁴²⁷ Je laisse ici volontairement de côté les causes de cette transformation et notamment le rôle des États-nations et de l'Union européenne dans le processus de modernisation. Je n'expose pas non plus l'analyse chiffrée pour ne m'en tenir qu'aux conclusions interprétatives. Pour les éléments non livrés, voir Jacquot L., Nosbonne C., 2004, *op. cit.* (Cf. **Volume II, doc. V, pp. 87-111**).

correspondance entre les nouvelles modalités de gestion des activités de service public et la segmentation des emplois.

Christophe Nosbonne rappelle que deux modes de gestion des activités de service public coexistent : une gestion publique qui est historiquement celle qui prenait en charge les activités dites d'intérêt général et une gestion privée qui tend à se développer⁴²⁸. Dans un souci de flexibilité et d'économie, les organes infra nationaux se sont vus offrir la possibilité de charger une autre personne de la gestion d'un service, tout en la contrôlant. Cette autre personne étant, dans la grande majeure partie des cas, une personne privée.

Le renoncement des collectivités locales dans la prise en charge de certains services a fait naître diverses formes de « collaborations » public-privé. Celles-ci sont souvent le fait de « délégations contractuelles » ou de « concessions de service public ». Ainsi, de nombreuses concessions ont été passées avec des sociétés d'économie mixte relevant du droit privé. Cette pratique qui associe des capitaux publics et privés permet de soumettre certains services aux souplesses de la gestion privée. La gestion privée d'une activité de service public peut également prendre d'autres formes de délégations contractuelles moins fréquemment rencontrées⁴²⁹.

Ces formes de prise en charge de services collectifs par l'intermédiaire d'une personne privée apparaissent pour le moins contradictoires avec les principes organique, fonctionnel et matériel qui fondent la spécificité et la légitimité de l'action publique en atténuant fortement la distinction entre sphère publique et sphère privée. De plus, ces transformations des modalités de gestion de certaines activités de service public se traduisent en termes d'emplois par un « transfert » de personnels vers des entreprises privées ou semi-privées.

⁴²⁸ Nosbonne C., 2010, *op. cit.*

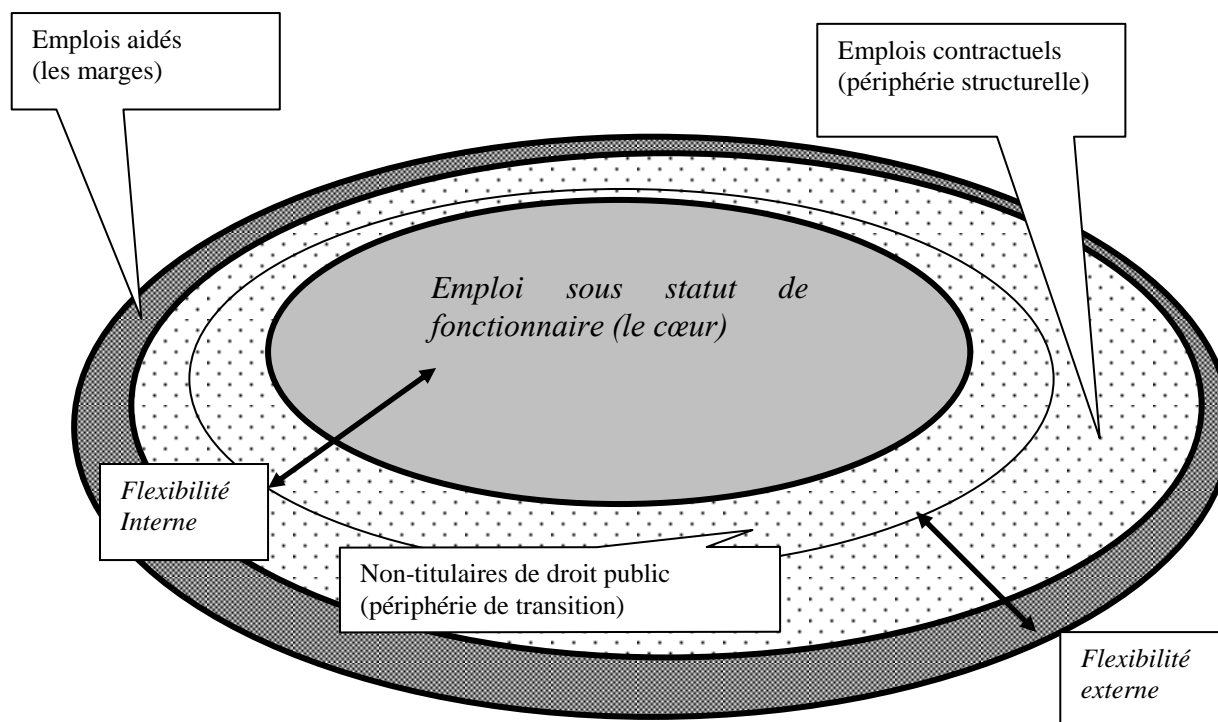
⁴²⁹ La **régie intéressée** est une délégation de service public : le « régisseur » agit non pas pour son propre compte, mais pour celui de la collectivité. L'**affermage** permet d'accroître les pouvoirs de surveillance de l'administration et d'assurer la continuité du service public : le « fermier » exploite un service public à ses risques et périls et se rémunère sur les usagers. Enfin, le contrat de **gérance** définit le règlement du service, les modalités d'engagement du personnel, le choix des entreprises prestataires de service pour l'exécution du service public et les modalités d'installation et d'entretien des ouvrages : le « gérant » ne supporte pas les frais d'entretien des ouvrages dont il a la charge.

Ceci a pour effet de décharger les collectivités de la gestion de ces postes. Les personnels employés par les entreprises délégataires sont recrutés sous contrats de droit privé soumis au code du travail, ce qui représente un moyen de contourner le statut de fonctionnaire et par conséquent autorise une gestion plus flexible des effectifs, notamment dans le cadre d'ajustements entre volume d'activité et volume de main-d'œuvre. La transformation des modes de gestion des services se révèle donc être un levier important de la flexibilité et du développement croissant des nouvelles pratiques managériales dans le secteur public. Elle répond au souci de dégraissage et de contractualisation de la fonction publique par l'adaptation du modèle de la centrifugation des entreprises privées. Ces dernières savent aujourd'hui non seulement projeter toujours plus à l'extérieur les activités à faible valeur ajoutée, mais aussi séparer dans les activités stratégiques ce qui n'est pas à haute valeur ajoutée et n'hésitent pas à le sous-traiter⁴³⁰. On peut voir dans les pratiques de délégation contractuelle le principe de centrifugation appliqué au secteur public : dans l'objectif de réduire les coûts, de nombreuses activités sont déléguées et mobilisent des salariés inexorablement déplacés vers l'extérieur. Ce mouvement d'externalisation alimente la gestion différenciée du personnel ; seul le cœur bénéficie encore de la sécurité de l'emploi - image d'Épinal de la fonction publique. Mais à côté des fonctionnaires, deux catégories d'emploi cohabitent créant de fait une segmentation de l'emploi public : les contractuels et les emplois aidés issus des dispositifs d'insertion. Pour ces salariés en situation difficile sur le marché du travail, les conditions d'emploi allouées sont des plus fragiles. En affinant le modèle bipolaire cœur/périphérie habituellement mobilisé pour rendre compte de la fragmentation du marché du travail, on peut dire de la fonction publique territoriale qu'elle relève aujourd'hui d'une structuration à

⁴³⁰ Durand J-P., 2004, *op. cit.*

trois niveaux : cœur, périphérie et marges⁴³¹ (représenté dans le schéma ci-dessous).

Figure 2 : La segmentation des emplois dans la fonction publique territoriale



Le cœur renferme l'ensemble des fonctionnaires recrutés par le biais d'un contrat de droit public et dont la situation professionnelle est garantie statutairement. La périphérie est composée de deux groupes. Le premier qualifié de « périphérie de transition » parce que ses membres sont appelés à rejoindre à terme le cœur rassemble tous les stagiaires de la fonction publique territoriale qui sont soumis à un stage obligatoire d'une durée d'un an (sauf dispositions contraires). Lors de cette période, le futur agent perçoit une rémunération dès son installation dans le cadre d'emploi dans lequel il sera titularisé. Le licenciement n'est possible que pour faute ou pour insuffisance professionnelle. Comme les fonctionnaires, ils garantissent à l'organisation une flexibilité interne et fonctionnelle. Le deuxième groupe, qualifié de « périphérie structurelle », concerne les agents contractuels qui occupent

⁴³¹ Nosbonne C., Meyer J-L. et alii, 2001, *op. cit.*

parfois des fonctions comparables à celles des fonctionnaires mais qui ne connaissent pas les mêmes conditions statutaires dans la mesure où ils ne bénéficient pas des mêmes garanties (modalités de recrutement et de mobilité, stabilité de l'emploi, rémunération, régimes de retraite et de protection sociale, cessation d'activité...). Enfin, les marges regroupent des personnes qui sont associées à l'exécution de missions de service public par le biais d'emplois subventionnés précaires. Avec les contractuels, ils participent à la flexibilité externe et volumique des organisations territoriales.

Ainsi, la fonction publique territoriale présente depuis la fin des années 1980, des pratiques qui tendent vers un renforcement d'une double flexibilité, au niveau des emplois et des modes de gestion organisationnels⁴³². Le développement du temps partiel, le recours toujours croissant à des personnels non titulaires et l'introduction de formes de gestion privée des services et indirectement des emplois, ont engendré de nouvelles pratiques contractuelles. Ces tendances structurelles permettent de répondre à des besoins d'ajustement de la main-d'œuvre et de réduction des coûts. Elles sont favorisées par les réformes budgétaires imposées par l'adoption de la nouvelle Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), les effets de la réforme de décentralisation débutée en 2003, les effets de la loi de juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique en conformité avec la directive n°1999/70/CE du 28 juin 1999 concernant l'accord-cadre sur le travail à durée déterminée⁴³³.

Prenant appui sur une nouvelle combinaison des types de flexibilité et sur la segmentation des emplois qu'il génère, le nouveau management a pour objectif de faire adhérer le personnel à la « modernisation » de leur administration – lui faire accepter les nouvelles contraintes qui lui sont inhérentes. Il s'appuie alors sur la notion de responsabilisation qui prend place dans un corps de

⁴³² La recherche comparative de Christophe Nosbonne aboutit à une modélisation de l'emploi public qui, bien qu'il convienne de relativiser à l'aune des spécificités nationales, met en lumière les évolutions tendanciellement convergentes pour la France, l'Allemagne, l'Angleterre et l'Italie. Cf. Nosbonne C., 2010, *op. cit.*

⁴³³ *idem*

croyanances qui constitue une véritable idéologie du changement⁴³⁴. Il repose également sur l'individualisation des agents par l'apport de nouveaux outils : un système différencié de mobilisation et d'évaluation des compétences, d'implication du personnel en fonction des catégories hiérarchiques et des statuts d'emploi pour s'assurer de la coopération de tous ; un régime indemnitaire applicable à tous les « cadres d'emplois » pour gratifier la performance particulière ; une gestion par métiers et non plus par corps pour limiter la puissance symbolique de ce dernier⁴³⁵.

On ne peut voir dans cette « modernisation » qu'un ensemble de traits disparates ; mais force est de constater que ces traits caractérisent le fondement même du nouveau régime néo-libéral de mobilisation du personnel : une gestion flexible de l'emploi qui donne lieu à une déclinaison du modèle cœur/périphérie, une autonomie contrôlée *via* par exemple la mise en place de centres de responsabilité et le développement d'une culture de gestion managériale, une reconfiguration des collectifs de travail par notamment l'abandon de l'organisation en corps de fonctionnaires et l'adoption du principe d'une rémunération au mérite.

Si les mutations du travail et de l'emploi sont différentes sous le double effet du *modèle managérial du travail* et de celui *de la centrifugation*, la dynamique modernisatrice que connaissent l'Éducation nationale et la fonction publique territoriale semble plus homogène qu'il n'y paraît ; la segmentation des emplois, autrement dit la diversification des groupes au sein même des organisations en fonction des statuts sociaux, peut être ainsi considérée comme l'indice révélateur de l'entrée des principes et normes du régime néo-libéral dans l'ensemble du secteur public. *L'hégémonie managériale*, en imposant une modification des rapports de force dans la structure même du champ administratif, se fait jour et révèle là avec encore plus d'acuité qu'elle est marquée du sceau de la rationalité néolibérale.

⁴³⁴ Chaty L., 1997, *L'administration face au management*, Paris, L'Harmattan.

⁴³⁵ La Mura R. M., 2002/4, « Les déplacements des dynamiques d'action des fonctionnaires de la fonction publique territoriale ou les effets d'un modèle bureaucratique en construction », *Sociétés*, n° 78, pp. 17-37.

– CHAPITRE III –
L'APPROPRIATION FACE AU POUVOIR MANAGÉRIAL :
TRAVAIL, TEMPS ET POLITIQUE

III. L'APPROPRIATION FACE AU POUVOIR MANAGÉRIAL : TRAVAIL, TEMPS ET POLITIQUE

Les mutations du travail et de l'emploi dans les administrations comme la Sécurité sociale et dans les organisations publiques comme les collectivités territoriales ou les établissements scolaires sont consécutives à la pénétration des catégories, pratiques et dispositifs du management moderne. Elles valident pour le moins le bien-fondé de l'hypothèse de l'hégémonie managériale. Nombreux sont par ailleurs les travaux que l'on pourrait mobiliser pour justifier un programme de recherche portant sur ce mouvement de rationalisation managériale et gestionnaire qui s'étend bien au-delà du secteur marchand concurrentiel.

L'hôpital public comme le travail social – deux secteurs qui font l'objet d'une abondante littérature – sont éprouvés par des réformes convergentes qui voient l'État tout à la fois réduire sa voilure et renforcer son pouvoir. Les gouvernances hospitalières et de l'action sociale révèlent la mise en place d'un même ordre néolibéral marqué par l'ouverture vers le marché d'un côté et l'étatisme bureaucratique de l'autre. Les technostructures externes créées comme les agences régionales de santé (ARS), l'agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux (ANESM) ou encore l'agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médicaux sociaux (ANRP), etc.⁴³⁶ sont l'émanation de cet interventionnisme néolibéral et pèsent sur le fonctionnement des organisations.

Cette modernisation concerne aussi les secteurs régaliens : l'institution judiciaire est ainsi impactée par la nouvelle gestion publique. Son exceptionnalité est progressivement contestée par l'introduction d'une rationalité managériale, par l'attention aux outils de gestion à la mesure des

⁴³⁶ Sur ce point voir Hirlet P., 2011, « Impact de la gouvernance sur les institutions d'action sociale : logique d'action des intervenants sociaux et enjeux de formation » in Noguès H., Rouzeau M., Molina Y. (sous la direction de), *Le travail social et ses formations à l'épreuve des territoires*, Paris, Presses de l'Ehesp, pp. 77-95.

performances, à l'évaluation de l'action, à l'efficience, à la maîtrise des coûts de l'action publique, à la relation à l'utilisateur et à la gestion du personnel⁴³⁷. L'introduction d'une rationalité de type managérial dans l'institution judiciaire peut être appréhendée pour Cécile Vigour comme une illustration exemplaire de l'influence du *New public management*, une rationalisation qui passe par l'adoption d'un nouveau référentiel d'action publique qui n'est pas sans transformer les fondements de la légitimité professionnelle des magistrats et autres salariés de la justice.

Personnels soignants, intervenants sociaux et professionnels de la justice sont affectés par les réformes et modifications mises en œuvre. Ce ne sont là que quelques figures particulières mais illustratives du salariat dont l'éthos professionnel se voit profondément bouleversé par un même « sens commun réformateur »⁴³⁸. Faut-il alors considérer la recomposition professionnelle comme un processus normatif à l'origine de « la crise des identités »⁴³⁹ ? La rationalisation dont les traits et contours ont été ébauchés dans le chapitre précédent doit-elle être perçue comme une extension de la domination totale sur les individus à la manière d'Herbert Marcuse⁴⁴⁰, annihilant toutes possibilités de réappropriation et *a fortiori* d'émancipation ? Le capitalisme néolibéral, la rhétorique, les techniques et pratiques managériales par lesquelles il exerce son emprise ne rencontrent-ils aucune opposition ? Les travaux accumulés en sociologie du travail (mais aussi en sociologie des organisations et des professions) ne présentent pas la rationalisation comme une dynamique unidimensionnelle. On y trouve aussi bien des connaissances sur les nouvelles formes de domination propres au régime néolibéral que sur les réponses salariales qui leur sont faites – sur le mode individuel ou collectif

⁴³⁷ Vigour C., 2006, « Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques », *Droit et société*, n°63-64, pp. 425-455.

⁴³⁸ Expression que Cécile Vigour emprunte à Vauchiez A., Willermez L. et alii, 2004, *Les « mondes judiciaires » et la construction d'un horizon réformateur (1981-2004)*, rapport de recherche CURAPP, Paris, Mission de recherche Droit et Justice.

⁴³⁹ Dubar C., 2000, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

⁴⁴⁰ Sur la conceptualisation de la rationalisation chez Herbert Marcuse, cf. Martuccelli D., 1999, *op. cit.*, pp. 260-288.

– rangées sous la thématique de la résistance au travail. Parce qu’elles ont trop souvent été disjointes, ces connaissances ont pu reconnaître l’existence de résistances pratiques à la domination mais sans en faire un objet d’étude en tant que tel, ou à l’inverse, admettre l’existence de la domination pour mettre au jour la capacité de résistance des salariés mais sans en faire une véritable analyse de sa nature et de ses formes. Aussi, cette disjonction a-t-elle conduit la sociologie à osciller entre deux défauts symétriques que rappelle Stephen Bouquin⁴⁴¹ : ou bien la domination se voit attribuer une telle efficacité qu’il n’est plus possible de comprendre les résistances surgissant de l’activité de travail, ou bien, au contraire, tout ce qui est informel et qui s’écarte des prescriptions est identifié à une résistance de sorte qu’il y a toujours résistance en un sens qui perd toute signification politique. D’où l’importance d’articuler, pour ce même auteur, les dimensions de domination et de résistance, « non seulement pour ne pas commettre ‘d’injustices heuristiques’ mais aussi et surtout pour comprendre pourquoi le procès de travail, les situations de travail restent des lieux qui ne sont pas forclos à l’action humaine, ne fût-ce qu’imaginaire ou symbolique »⁴⁴². Jacques Bélanger et Christian Thuderoz formulent une proposition voisine dans un article récent paru dans la *Revue française de sociologie* puisqu’ils préconisent de saisir domination managériale et résistance au travail dans leur dynamique et codépendance⁴⁴³.

C’est bien dans cette perspective que je propose dans ce dernier chapitre une sociologie qui pense ensemble les questions de domination et d’appropriation, pas seulement en donnant à voir les formes plurielles pour lesquelles l’une et l’autre se traduisent et s’opposent mais aussi en confrontant l’hégémonie managériale aux possibilités ouvertes d’une *politique du travail*. Ce n’est pas

⁴⁴¹ Bouquin S., 2011, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 60-72.

⁴⁴² *Idem*, p. 72.

⁴⁴³ Bélanger J., Thuderoz C., 2010, « le répertoire de l’opposition au travail », *Revue française de sociologie*, 3, volume 51, pp. 427-460. Si je souscris à leur proposition d’une approche articulée des attitudes d’engagement et d’opposition, je ne partage pas leur critique caricaturale des sociologies de la domination.

sans avoir présenté et discuté quelques typologies au préalable, que je tenterai de jeter les bases – et donc les catégories centrales – d’une sociologie des formes de domination et des agents d’enrôlement dans le contexte du capitalisme néolibéral (§A.). Je reviendrai ensuite sur les théories de la résistance, sur la dimension politique du travail qu’elles ont trop souvent occultée et sans laquelle aucun horizon émancipateur ne saurait être dévoilé pour conclure cette seconde section sur la capacité critique du salariat, le « révolutionnaire déjà-là » (§B.).

A. Sociologie de la domination (au travail et par le travail)

De la domination organisationnelle aux expériences de la domination

Stress, *burn out*, souffrance, risques psychosociaux, etc. la mise en mots des maux du travail sous le néolibéralisme, aussi plurielle soit-elle, a permis de raviver les problématiques de la domination et de les renouveler. Ces dernières qui furent au cœur des analyses de la sociologie du travail naissante, en particulier celles des pères fondateurs Georges Friedmann et Pierre Naville, se sont progressivement effacées au profit des théories des organisations se focalisant sur les questions d'autonomie et de coopération comme si la domination avait effectivement disparu de l'horizon organisationnel⁴⁴⁴. La crise conduira par ailleurs la sociologie à déplacer son épicerie : du travail vers l'emploi⁴⁴⁵, redéployant ses recherches vers les modalités d'accès au marché du travail, les conditions et statuts d'emploi et laissant par là même en souffrance la thématique classique de la domination du travail.

Ce n'est donc que récemment, au tournant du siècle, que de nouvelles perspectives de recherche sont avancées pour (re)penser les formes modernes de domination. David Courpasson⁴⁴⁶ propose une sociologie de l'activité managériale (re)mettant au jour un paradigme de l'action contrainte *versus* le paradigme du compromis feutré et de l'accord dominant chez les sociologues français des organisations et de l'entreprise. Danilo Martuccelli⁴⁴⁷ s'intéresse quant à lui aux dimensions significatives de la domination dans la condition moderne pour construire des grands idéaux-types de l'expérience de la domination. Les cadres théoriques retenus par les deux sociologues s'avèrent différents, mais la volonté de saisir les dynamiques contemporaines de domination est commune. Aussi participent-ils tous les deux à la

⁴⁴⁴ Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁴⁴⁵ Maruani M., Reynaud E., 1993, *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte.

⁴⁴⁶ Voir son article : Courpasson D., 1997, *op. cit.* et son ouvrage : Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁴⁴⁷ Voir son ouvrage : Martuccelli D., 2001, *op. cit.* et son article : Martuccelli D., 2004, *op. cit.*

réhabilitation du concept de domination, considéré tout à la fois comme un des modes effectifs et peut-être incontournables de gouvernement des organisations et comme une des expériences centrales et sans doute permanente de la vie en organisation.

David Courpasson entend renouer avec l'héritage des sociologies américaines du management mettant en avant la supériorité de l'organisation sur les rapports individuels, héritage abandonné par la sociologie française des organisations qui met l'accent surtout sur l'autonomie des acteurs au travail et aborde l'entreprise comme une forme d'accord, la production d'un ensemble de conventions. « L'aversion croziérienne pour la domination »⁴⁴⁸ semble avoir été inoculée à l'ensemble des courants sociologiques en France, de la théorie de la régulation conjointe de Jean-Daniel Reynaud⁴⁴⁹ à l'approche par les logiques d'action de Philippe Bernoux⁴⁵⁰ en passant par le projet institutionnaliste de Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin⁴⁵¹, c'est pourquoi David Courpasson invite à réhabiliter le concept de domination à la fois comme moteur légitime des relations politiques dans les organisations, et comme cœur de l'analyse sociologique⁴⁵². L'analyse de la modernisation des organisations qu'il propose conclut à une nouvelle forme de régulation fondée sur une culture de la domination souple et en parallèle, sur un principe de menace crédible⁴⁵³. La première se révèle au travers des actions et des choix individuels qui tendent à être encadrés dans des professionnalités et des modèles de gestion dotés d'outillages de plus en plus sophistiqués ; le second repose sur la contrainte de marché qui pèse sur les actions tant gouvernementales qu'individuelles. L'étude structurelle du projet de

⁴⁴⁸ Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁴⁴⁹ Voir Reynaud J-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, n°1, janvier-mars, pp. 5-18 ; Reynaud J-D., 1989, *op. cit.*

⁴⁵⁰ Voir Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil (en particulier le chapitre 4, pp. 187-240) ; Bernoux P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.

⁴⁵¹ Voir Sainsaulieu R., Segrestin D., 1986, *op. cit.* ; Segrestin D., 1996, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

⁴⁵² Quatrième de couverture de l'ouvrage de Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁴⁵³ Courpasson D., 1997, *op. cit.*

domination ne doit donc pas faire l'économie d'une sociologie des singularités vécues de la contrainte ; les six hypothèses que suggère David Courpasson pour l'étude de la dynamique de domination cherchent au contraire à ne pas disjoindre l'idée de domination et celle d'action :

« 1/ *L'expérience contemporaine individuelle* de la vie en organisation est une combinaison entre des conduites d'obéissance et des conduites réflexives d'interprétation des contraintes de l'action. (...) »

2/ Par conséquent, il faut accepter que le fonctionnement organisationnel contemporain soit le résultat d'un *rapport d'exploitation des principes d'obéissance*, beaucoup plus que de marchandage et de négociation permanente d'accords. (...) »

3/ Il convient de reconnaître que la notion de gouvernement des organisations suppose l'existence d'une *dissymétrie des relations sociales* en organisation. (...) »

4/ Le principe essentiel qui oriente conjointement les actions individuelles et l'action gouvernante en organisation reste la hiérarchisation et le *classement entre les personnes*. (...) »

5/ Etudier la domination dans le cadre des organisations actuelles, c'est poser les bases d'une *sociologie de la menace*, qui permettrait de prendre en compte la fragilité commune des destins individuels et la réversibilité des situations individuelles acquises dans l'organisation. (...) »

6/ Mais la menace ne serait pas suffisante si elle ne parvenait pas à se matérialiser dans le quotidien, c'est-à-dire à se durcir, à prendre des contours identifiables, grâce aux *instrumentations de gestion*. »⁴⁵⁴

Expérience contemporaine individuelle de la vie en organisation, *rapport d'exploitation des principes d'obéissance*, *dissymétrie des relations sociales*, *classement des personnes*, *sociologie de la menace* et *instrumentations de gestion* : on a là tout un programme qui cherche à saisir ensemble management néolibéral et nouvelles formes de subjectivation. Penser la domination sans pour autant nier l'action : cette proposition est aussi présente dans le dispositif élaboré par Danilo Martuccelli pour dégager un tableau – « une grammaire » – des dominations ordinaires vues comme des états et des épreuves plutôt que de l'exploitation et des contraintes⁴⁵⁵.

⁴⁵⁴ Courpasson D., 2000, *op. cit.*, pp. 158-161.

⁴⁵⁵ Martuccelli D., 2001, *op. cit.*

Lire la multiplicité des expériences de domination engagées implique déjà de rompre avec les conceptions totalisantes faisant de l'existence de déterminismes structuraux stables la seule dimension explicative de la domination. Il faut davantage porter le regard, pour Danilo Martuccelli, sur la manière dont les individus eux-mêmes rendent compte des bouleversements et expérimentations dont ils sont l'objet au quotidien. Le saisissement des inscriptions subjectives de la domination lui permet de révéler la mise en place d'un autre processus de fabrication de l'adhésion du dominé : la responsabilisation, processus bien distinct de celui d'assujettissement jusqu'alors dominant par lequel « on fait entrer de manière plus ou moins durable quelque chose – une pratique, une représentation – dans l'esprit ou dans les dispositions corporelles de quelqu'un »⁴⁵⁶. « La responsabilisation n'opère plus par l'imposition d'une culture ou par l'assujettissement quadrillé des individus »⁴⁵⁷ mais les enjoint à être acteurs, responsables de ce qui leur arrive et de ce qu'ils font. Or, ce sont bien les figures de la domination qui relèvent de ce nouveau mécanisme d'inscription subjective – *l'injonction* et *la dévolution* – qui seraient davantage aujourd'hui activées. C'est par le croisement de ces deux mécanismes avec les deux dimensions du consentement et de la contrainte que Danilo Martuccelli parvient à construire sa typologie des expériences de domination.

Tableau 3 : Les figures de la domination chez Danilo Martuccelli

	<i>Consentement</i>	<i>Contrainte</i>
<i>Assujettissement</i>	Inculcation	Implosion
<i>Responsabilisation</i>	Injonction	Dévolution

Source : Martuccelli D., 2004, *op. cit.*, p. 480.

⁴⁵⁶ Martuccelli D., 2004, *op. cit.*, p. 477.

⁴⁵⁷ Martuccelli D., 2001, *op. cit.*, p. 236.

Reprenons *a posteriori* quelques matériaux empiriques tirés aussi bien de mes propres recherches que de celles produites par d'autres sociologues pour illustrer les quatre figures analytiques présentées dans le tableau ci-dessus, même si, au demeurant, les épreuves de la domination sont toujours plus ou moins hybrides.

La première figure est celle de *l'inculcation* qui « souligne l'invalidation de soi par l'obligation de se percevoir avec les 'yeux des autres' »⁴⁵⁸, l'acceptation d'une soumission traduite jusque dans les corps, ceux des ouvriers textiles de mon premier travail de recherche employés des années durant à l'exercice mécanique d'une activité et qui succombent à l'inactivité, la mise en retraite (du corps), comme le vieil ouvrier Albert que Robert Linhart rencontre lorsqu'il est relégué au dépôt Panhard :

« Le corps d'Albert avait été programmé pour soixante-cinq ans de vie par tous ceux qui l'avaient utilisé trente-trois ans dans la machine Citroën : le même réveil à la même heure chaque matin, sauf dans les périodes – toujours les mêmes – de congé. Jamais malade, jamais 'aux assurances' disait-il. Mais un peu plus usé chaque jour. Et la stupeur d'arriver en fin de course : le silence du réveil qui ne sonnera plus jamais, le vertige de cette oisiveté éternelle... c'était trop. »⁴⁵⁹

La seconde figure analytique utilisée par Danilo Martuccelli est *l'implosion* qu'il préfère à celle plus marquée d'aliénation. Elle réside en dernier ressort « dans l'écart entre les contraintes subies et l'appel, impossible à satisfaire, à devenir un sujet »⁴⁶⁰. Elle renvoie à l'ensemble des pathologies concrètes de la dépossession qui s'accrochent spontanément à la figure analytique de l'exploitation⁴⁶¹ mais n'en considère que les manifestations empiriques visibles : la transformation des problèmes sociaux en problèmes psychologiques⁴⁶². L'implosion est à l'œuvre lorsque l'introduction de la polyvalence ne signifie pas une recomposition qualifiante du travail mais une intensification comme le rappelle ce témoignage recueilli auprès d'un

⁴⁵⁸ Martuccelli D., 2004, *op. cit.*, p. 481.

⁴⁵⁹ Linhart R., 1981 (1978), *op. cit.*, p. 120.

⁴⁶⁰ Martuccelli D., 2004, *op. cit.*, p. 482.

⁴⁶¹ On trouve cette définition de l'aliénation chez Stéphane Haber ; Haber S., 2007, *op. cit.*

⁴⁶² Martuccelli D., 2004, *op. cit.*

opérateur : « *La polyvalence pourrait intéresser les gens si ça avait une fin humaine. Ce n'est pas ça, au contraire, on le réduit à la machine, l'homme devient une machine à qui on exige plusieurs choses à la fois. Il ne sait pas où il en est, on n'essaye pas d'humaniser le travail, au contraire, on va en profiter pour le mettre sans arrêt sur des postes de travail, si bien qu'aujourd'hui, c'est huit heures sans arrêt, sans arrêt, dingue !* ». Une perte de sens, de repères que l'on retrouve formulée par un conducteur d'installation de PSA qui se demande, avec la généralisation de la polyvalence mettant en cause sa culture technique, « où il est » :

« Maintenant le polyvalent est tout le monde à la fois, agent de fabrication, dépanneur, contrôleur. Il n'y a plus de limite, tout le monde bricole dans tous les sens (...). L'agent de fabrication, sur la chaîne, avec la panne il soufflait, il était soulagé. Le même gars maintenant court après la chaîne pour que ça redémarré. Le soulagement est converti en surcharge. La contrainte est dans la tête, chacun doit être un superman et pourtant on ne peut pas avoir le nez partout (...). Le gars se demande où il est, ils créent des conflits dans la tête de gens : avant on pouvait pas se permettre de 'shunter' un bouton, c'était la Sécurité qui s'occupait de ça, maintenant on est poussé à le faire puisqu'on fait tout et qu'il faut que ça reparte... »⁴⁶³.

La troisième figure est *l'injonction*. La forme injonctive de la domination commande aux individus d'être acteurs, elle les somme de développer leur autonomie, leur indépendance, leur participation ou leur authenticité. Ainsi la responsabilisation sous forme d'injonction à la participation pour ne prendre qu'un exemple passe par « une exigence de sur-implication personnelle », « un effort constant de mobilisation »⁴⁶⁴. « Le travail est toujours prescrit, mais il exige, de manière plus ou moins ferme, une implication de plus en plus protéiforme de la subjectivité »⁴⁶⁵. Le cas des moniteurs d'une usine de production de moteurs précédemment évoqué⁴⁶⁶ apparaît emblématique de cette forme de domination. « *Antichambre pour accéder à la maîtrise* » selon le mot même d'un responsable d'unité, le poste de moniteur requiert à la fois un haut

⁴⁶³ Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y., 1990, *op. cit.*, p. 110.

⁴⁶⁴ Martuccelli D., 2004, *op. cit.*

⁴⁶⁵ *Ibidem*, p. 488.

⁴⁶⁶ Voir Section B du Chapitre II. Cf. §. *L'emprise du management 2 : division et instrumentation managériale*.

degré de polyvalence et des aptitudes à la communication et au leadership⁴⁶⁷ pour résoudre les problèmes tant techniques que managériaux. Sans pouvoir hiérarchique sur ses pairs, le moniteur n'en assiste pas moins son responsable dans le management de l'unité élémentaire de production et doit transmettre son adhésion et son implication à l'ensemble des membres de son équipe. Il se trouve dans la même position que le *team-leader* décrite par Jean-Pierre Durand : « Afin de ne pas décevoir, ni ses pairs qui l'excluraient de leur groupe, ni la hiérarchie qui exige des résultats, [il] mobilise des capacités, une énergie et des ressources personnelles bien plus grandes que ne le font ses pairs... ou sa maîtrise. »⁴⁶⁸

La dernière figure qui complète la typologie de Danilo Martuccelli est *la dévolution*, variante de la responsabilisation qui vise moins « à susciter l'implication des individus en tant qu'acteurs, qu'à les confronter à une forme de dévolution particulière de leurs trajectoires sociales, par là même étrangement désocialisés »⁴⁶⁹. Elle dédouane l'organisation en rendant l'individu responsable de tout ce qui lui arrive et le conduit même à « une forme inédite d'intériorisation des catégories de l'échec »⁴⁷⁰. L'échec assumé en première personne génère des souffrances qui peuvent conduire telle cheffe de service d'une collectivité territoriale devant l'absence de soutien social à se réfugier derrière une feuille de maladie parce qu'elle « *n'y arrive plus* », qu'elle est « *au taquet* », « *qu'il y a péril* » ou tel technicien d'un atelier d'une grande entreprise industrielle face à l'effondrement de sa grandeur dans les aléas des restructurations à sombrer jusqu'à tenter par deux fois de se suicider⁴⁷¹.

La construction typologique de Danilo Martuccelli a le mérite de mettre en lumière la pluralité des expériences de la domination mais elle ne les

⁴⁶⁷ Durand J-P., 2004, *op. cit.*

⁴⁶⁸ *Ibidem*, p. 94.

⁴⁶⁹ Martuccelli D., 2004, *op. cit.*

⁴⁷⁰ *Ibidem*, p. 492.

⁴⁷¹ Voir le récit de Boris que relate Thomas Perilleux. Perilleux T., 2001, *Les tensions de la flexibilité*, Paris Desclée de Brouwer.

embrasse pas toutes. Difficile par exemple de rapporter le renoncement pragmatique des banquiers de terrain qu'a observé David Courpasson à une des quatre figures de l'inculcation, de l'implosion, de l'injonction ou de la dévolution. Ceux-ci attribuent un sens de contrainte à la modernisation qu'ils vivent, une contrainte externe à leur système de valeur qu'ils ne peuvent contourner et les amènent à assumer leur impuissance : « que ça plaise ou non, il va falloir s'adapter »⁴⁷². Les managers de proximité des organismes de Sécurité sociale que j'ai étudiés consentent également à ce *compromis contraint* en se conformant et conformant leurs équipes aux normes imposées par les mécanismes de régulation définis par l'État : « *Notre but est de faire passer les messages, les idées... qu'ils nous plaisent ou pas. C'est dire aux agents que la loi est faite de cette façon et que l'on est obligés de l'appliquer* ».

On ne saurait reprocher à Danilo Martuccelli le manque d'exhaustivité inhérent à tout travail typologique dont la pertinence ne peut être révélée que par la confrontation aux faits empiriques. Ce qui nous semble plus gênant dans le dispositif proposé, c'est, d'une part, que les dominations ordinaires sont avant tout considérées comme des états et des épreuves et moins comme des processus, ce qui laisse en suspens la question de leur fabrication et que, d'autre part, le choix d'une compréhension subjective de la domination au détriment d'une conception globalisante ne conduit à saisir que *la (les) domination(s) au travail* sans donner de clés pour penser *la domination par le travail*.

Pour une sociologie de l' enrôlement : domination(s) au travail et domination par le travail

Dans ces nouvelles théories de la domination qui tendent à montrer que toute vie en société s'appuie et se solidifie sur des formes plus ou moins ouvertes et plus ou moins aveugles de domination⁴⁷³, il y a un impensé de taille : le

⁴⁷² Courpasson D., 2000, *op. cit.*, p. 180.

⁴⁷³ *Idem*

capitalisme. L'approche marxienne n'est d'ailleurs convoquée que sporadiquement et s'efface devant les approches durkheimiennes, wébériennes et/ou parsoniennes. Or, peut-on penser les dominations au travail sans les rapporter au procès de valorisation du capital, autrement dit en laissant de côté l'analyse du rapport d'enrôlement du travail par le capital ? Le détour par l'œuvre de Marx me semble ici incontournable⁴⁷⁴.

Inutile de revenir aux lectures plurielles de l'œuvre de Karl Marx et aux disputes exégétiques et autres controverses qu'elles ont pu susciter. Refuser de voir Marx comme un penseur de la domination parce qu'il rabattrait celle-ci sur l'exploitation et réduirait l'ensemble des formes de domination à la seule domination de classe fondée sur les rapports de propriété correspond à une vue par trop sélective de ses thèses. Contrairement à cette vision réductrice, la notion marxienne de domination forgée à partir des classes sociales recouvre un objet pluridimensionnel comme le montre Emmanuel Renault. Bien qu'elle soit toujours référée à une relation de subordination entre des individus et des groupes, elle ne saurait pour autant être réduite à des relations de dépendance et de contrainte.

« Cela signifie que ni la simple *hiérarchie*, ni la seule *contrainte*, ni même la combinaison des deux suffisent à définir la domination. Il faut qu'en outre, s'y ajoute le *commandement* des uns par les autres (comme, par exemple, dans la relation salariale), soit la *soumission* de la volonté des uns aux fins poursuivies par les autres (par exemple, selon les mécanismes économiques qui contraignent les individus à entrer dans la relation salariale pour survivre). Ainsi définie, la domination concerne les relations entre individus, mais les relations de domination s'exercent dans le cadre de structures sociales relativement stables. Ces dernières contribuent à la production et à la reproduction des rapports de classe – dans le capitalisme, les rapports entre la classe des prolétaires et celle des capitalistes. L'originalité de Marx est indéniablement d'avoir ainsi fait remonter les rapports de subordination et de contrainte entre les individus à des rapports sociaux clivant le monde social entre classes dominantes et classes dominées. Mais elle tient également au fait qu'il a

⁴⁷⁴ Pour ce détour, l'analyse proposée par Emmanuel Renault de la théorie marxienne est précieuse. Je m'en inspirerai fortement pour ce paragraphe. Voir Renault E., 2011, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? », *Actuel Marx*, n°49, pp. 15-31.

souligné que la production et la reproduction de ces rapports sociaux de domination dépendaient de toute une panoplie de mécanismes économiques, de processus de division du travail et de dispositifs technologiques dont les effets se déploient au niveau des interactions singulières. Elle est enfin d'avoir souligné que la permanence des rapports de domination suppose des modes de légitimation et de dissimulation spécifiques. »⁴⁷⁵

En suivant la lecture d'Emmanuel Renault, la théorie marxienne peut constituer un cadre de référence à la sociologie de la domination en ce qu'elle ne disjoint pas le niveau macrosociologique du niveau microsociologique, qu'elle ne réduit pas la domination, contrairement à certaines critiques qui lui ont été formulées⁴⁷⁶, à un macropouvoir oubliant aussi bien la dimension relationnelle du pouvoir que son ancrage dans les micropouvoirs. La reconnaissance du caractère déterminant des rapports et de la domination économiques n'exclut pas la permanence, voire le développement de formes de domination personnelles qui participent tout à la fois à légitimer et dissimuler la relation de domination.

Pour rendre compte des différents rapports du travail et de la domination, l'analyse doit se déployer à trois niveaux et envisager à la fois le travail comme « procès de travail », « force de travail » et « rapport social », chaque acception renvoyant à une forme de domination spécifique, respectivement la domination *dans* le travail et la domination *du* travail – regroupées un peu plus loin dans le texte sous la catégorie analytique de domination *au* travail – et la domination *par* le travail⁴⁷⁷.

La domination *dans* le travail, la plus facilement saisissable par l'enquête sociologique, renvoie à la domination interne de l'activité de travail : « le travailleur se voit progressivement dépossédé de son activité en même temps que la domination qui porte sur elle lui apparaît sous une forme mystifiée et

⁴⁷⁵ *Idem*, p. 18.

⁴⁷⁶ Emmanuel Renault cite la synthèse de Gilles Deleuze dans son ouvrage consacré à Foucault. Cf. Deleuze G., 1986, *Foucault*, Paris, Minuit.

⁴⁷⁷ Renault E., 2011, *op. cit.*

naturalisée »⁴⁷⁸. Cette idée de la dépossession est sous-jacente à la problématique de l'aliénation que certains auteurs tentent de reconstruire. Ainsi Stéphane Haber⁴⁷⁹ qui s'intéresse aux pathologies spécifiques de la dépossession en retrace l'histoire et la longue éclipse avant de proposer « une réactivation de la problématique de l'aliénation subjective ». La reconstruction de la pensée de l'*Entfremdung* mise en œuvre dans les *Manuscrits de 1844* ne vaut pour lui qu'en mettant l'accent sur la face subjective de la notion d'aliénation. A la question « en quoi consiste l'aliénation du travail ? », le jeune Marx répond dans le fait que le travail est extérieur à celui qui le réalise, qu'il n'appartient pas à son essence, qu'il est par là même sacrifice de soi et mortification. L'individu ne peut alors se réaliser dans un travail dont il ne contrôle ni le procès de travail, ni le produit de son travail. L'acte d'aliénation est déjà considéré sous deux aspects :

« Premièrement, le rapport de l'ouvrier au *produit du travail* en tant qu'objet étranger et ayant barre sur lui. Ce rapport est en même temps le rapport au monde extérieur sensible, aux objets de la nature, monde qui s'oppose à lui d'une manière étrangère et hostile. Deuxièmement, le rapport du travail à l'*acte de production* à l'intérieur du *travail*. Ce rapport est le rapport de l'ouvrier à sa propre activité en tant qu'activité étrangère qui ne lui appartient pas, c'est l'activité qui est passivité, la force qui est impuissance, la procréation qui est castration, l'énergie physique et intellectuelle *propre* de l'ouvrier, sa vie personnelle – car qu'est-ce que la vie sinon l'activité – qui est l'activité dirigée contre lui-même, indépendante de lui, ne lui appartenant pas. »⁴⁸⁰

C'est à partir de ce second aspect qu'il convient pour Stéphane Haber de retravailler le concept d'aliénation, il devrait – affirme-t-il – d'abord servir à désigner quelque chose qui arrive à l'individu (l'*aliénation de soi*) et ensuite servir à parler des particularités de certaines réalités sociales du genre de celles que le marxisme désigne comme des « fétiches » ou des abstractions réalisées »⁴⁸¹ (l'*aliénation de la chose*). En considérant qu'il rend compte avant

⁴⁷⁸ *Ibidem*, p. 24.

⁴⁷⁹ Haber S., 2007, *op. cit.*

⁴⁸⁰ Marx K., 1972, *Manuscrits de 1844*, Paris, Éditions Sociales.

⁴⁸¹ Haber S., 2007, *op. cit.*

tout d'un « phénomène psychosociologique »⁴⁸², il permettrait ainsi d'interpréter les dominations contemporaines *dans* le travail qui dépossèdent les individus de leur puissance d'agir, qui affaiblissent et déforment systématiquement leur pouvoir constitutif de sujet vivant, qui altèrent le sens de ce qu'ils font lorsqu'ils travaillent par un double mouvement : une diminution qui transforme et une dépendance qui assujettit et emprisonne⁴⁸³. Aussi, le vocable de l'aliénation *versus* la mise en mots flottante des maux du travail⁴⁸⁴ semble porteuse pour donner à voir les dominations par les nouvelles conditions de travail qu'elles relèvent de l'un ou l'autre des deux grands modèles explorés par les *Manuscrit de 1844* : soit celui d'une perte de l'individu de sa propre nature générique (« c'est-à-dire de la dimension collective de l'existence humaine dont dépend le développement des potentialités affectives, pratiques et volitives »), soit celui de l'échec de l'appropriation⁴⁸⁵. Le second modèle était déjà au centre de ma thèse de doctorat qui présentait le tarissement des formes actives d'appropriation du travail comme une pathologie directe de la rationalisation du modèle de production. Le premier, moins systématisé, n'en était pas pour autant exclu comme le rappelle la désaffection du métier textile provoquée par la situation d'*extranéité* dans laquelle se trouvaient les conducteurs des nouvelles machines textiles, autrement dit l'incapacité de rentrer en possession des clefs pour en comprendre le fonctionnement ou l'affection du sens du travail causée par les injonctions contradictoires de la production en flux tendus – le « *faire vite et bien* » pour exemple – que devaient gérer les ouvriers et ouvrières textiles⁴⁸⁶. Le diagnostic sur les risques psychosociaux mené récemment dans un conseil général⁴⁸⁷ s'approche de cette modélisation, au point qu'il est

⁴⁸² *Ibidem*, p. 342.

⁴⁸³ *Idem*, p. 36.

⁴⁸⁴ On pourra consulter sur ce sujet le dossier-débat que la Revue *Sociologie du travail* a récemment consacré aux « maux du travail » : « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? » (2011, n°53).

⁴⁸⁵ Renault E., 2006, « Du fordisme au post-fordisme : dépassement ou retour de l'aliénation ? », *Actuel/Marx*, n°39, pp. 89-105.

⁴⁸⁶ Jacquot L., 2003, *op. cit.*

⁴⁸⁷ Jacquot L. et alii, 2011, *Étude sur les RPS au conseil général*, Rapport final, Université Nancy 2.

possible, en grossissant les traits, d'illustrer les dominations subies par les agents *dans* le travail par tel ou tel modèle en fonction de leur secteur d'activité. Alors que les agents du secteur social souffrent d'une altération de sens (« un devenir étranger à soi »), ceux des routes se trouvent dessaisis par des mutations qui leur semblent inappropriables. Pour les premiers, ce sont les tensions et interrogations autour du sens et de la qualité du travail qui prédominent – le mal-être au travail qu'ils expriment renvoie au mal-faire, à la « qualité empêchée »⁴⁸⁸. Quant aux seconds, ils vivent une véritable crise d'identité professionnelle (« routière ») avec une dilution du professionnalisme liées aux problèmes d'organigramme et de management, aux nouvelles méthodes de travail, aux contraintes budgétaires sur lesquels ils n'ont pas prise.

La domination *dans* le travail est inséparable de la domination *du* travail qui a trait aux relations de pouvoir portant sur l'activité de travail. Ce second niveau revient à poser la question du contrôle du travail chère à l'approche radicale anglo-saxonne⁴⁸⁹ et « renvoie principalement aux modalités de la dépense de la force de travail, c'est-à-dire aux contraintes qui assurent la soumission qualitative (homogénéisation) et quantitative (accroissement) de l'activité de travail au 'travail abstrait' (ou création de valeur) »⁴⁹⁰. Il s'agit alors de voir par quelles modalités de contrôle de la force de travail le capital maintient sa domination pour produire le plus de surtravail possible. On s'intéresse alors, comme je l'ai fait dans différentes recherches, à la mise en place de l'autonomie contrôlée du régime néolibéral qui tend à se substituer au contrôle taylorien, aux rationalisations temporelles qui retravaillent l'intensité du travail, aux processus de *reengineering* qui visent une plus grande efficacité des organisations, aux pratiques de flexibilisation et d'individualisation du travail qui délient ce dernier des collectifs auxquels il

⁴⁸⁸ Clot Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

⁴⁸⁹ Voir l'ouvrage fondateur de Harry Braverman. Braverman H., 1976, *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX^e siècle*, Paris, Maspero.

⁴⁹⁰ Renault E., 2011, *op. cit.*, p. 25.

était auparavant enchâssé, etc. On décortique en quelque sorte la socialisation capitaliste du procès de travail qui met en œuvre différents types de rapport de pouvoir sur le lieu de travail et innove dans les formes de domination *des* travailleurs consistant à trouver de nouvelles manières de les exproprier : de leurs savoirs et savoir-faire, de leur temps de travail, de leur maîtrise de l'organisation, de leur capacité collective à inventer d'autres modalités de production que celles assignées par la direction.

Le troisième niveau – la domination *par* le travail – coiffe les deux précédents puisqu'il rend compte de la domination structurelle à laquelle sont soumis les travailleurs dans le cadre du rapport social capital/travail. Il renvoie « aux facteurs qui contraignent les travailleurs, pour subvenir à leurs besoins, à donner à leur activité de travail la forme de la marchandise 'force de travail', c'est-à-dire à entrer dans le rapport salarial »⁴⁹¹. L'analyse du travail salarié, conçu du point de vue de sa mise à disposition du capital et de sa visée à le valoriser, conduit alors également à penser les dominations à un niveau macrosociologique en saisissant le capitalisme en ses structures. Puisque ces structures objectives se prolongent nécessairement en structures subjectives, qu'elles existent aussi sous la forme d'une inscription dans les psychés individuelles, Frédéric Lordon invite également à penser simultanément l'*épithumè* capitaliste, autrement dit le régime de désir identifiable sous les rapports sociaux capitalistes⁴⁹². Il me semble que la typologie des niveaux de domination proposée par Emmanuel Renault que j'emprunte ici, est une façon de répondre à l'invitation de Frédéric Lordon, la domination *par* le travail étant indissociable de la domination *du* et *dans* le travail, la mise en valeur du capital n'étant pas détachable de l'épithumogénie capitaliste pour « faire marcher les salariés ».

« Faire marcher les salariés, tel est bien la tâche de l'épithumogénie capitaliste, et en tous les sens du terme. Les faire marcher c'est d'abord, par retour aux significations élémentaires de l'automobilité, les faire se mouvoir, au sens le plus

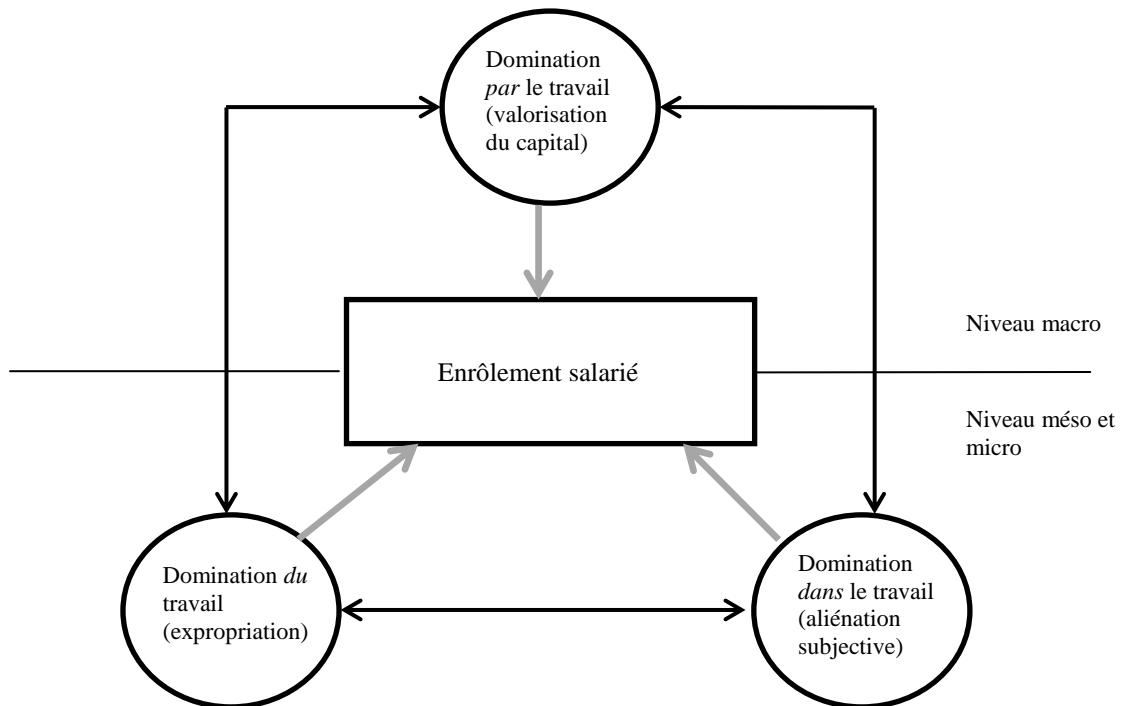
⁴⁹¹ *Ibidem*, p. 25.

⁴⁹² Lordon F., 2010, *op. cit.*

prosaïquement physique : en leur faisant d’abord mettre un pied devant l’autre, comme le montre le spectacle frappant de la transhumance quotidienne vers les usines ou les quartiers d’affaires, ces lieux de grande concentration de l’exploitation passionnelle capitaliste, flots de vecteur-conatus alignés, jusque dans la corrélation dans l’espace physique d’un couloir de métro, grand courant de puissances d’agir colinéarisées se rendant au désir-maître. Faire marcher les salariés, c’est aussi les faire *fonctionner*, c’est-à-dire s’activer convenablement, conformément aux réquisits de la mise en valeur du capital. Au premier sens, il faut donc que les salariés marchent tout court – qu’ils se meuvent et avancent –, et au second qu’ils *marchent bien* – c’est-à-dire ‘comme il faut’. Mais le sens le plus caractéristique de l’épithumogénie est peut-être le dernier, le plus proche de l’expression commune, celle du dessillement qui dit ‘Vous me faites marcher, là vous m’avez fait marcher’. Leur faire prendre le désir-maître pour le leur, en effet c’est bien ‘faire marcher’ les salariés, leur faire croire que s’activer au service de la capture, c’est œuvrer à leur propre ‘réalisation’, que leur désir est bien là où ils se trouvent, que ‘le hasard’ fait bien les choses puisque l’agréable s’ajoute à l’utile, les ‘accomplissements’ du sujet aux nécessités de sa reproduction matérielle : toutes ces opérations imaginaires d’induction affective sont celles de l’exploitation passionnelle, et quand elles sont particulièrement réussies, alors, ajoute l’expression commune, les enrôlés ne marchent plus, ils courent. »⁴⁹³

Ne courent-ils pas d’ailleurs davantage, ces salariés, qu’à mesure qu’ils s’approchent du pouvoir, qu’ils embrassent et serrent à deux mains l’épithumogénie capitaliste, qu’ils y alignent leurs désirs, s’en font les meilleurs relais en exerçant le travail d’enrôlement ? La lecture du phénomène d’enrôlement à travers la combinaison des manifestations des trois niveaux de domination (*dans* le travail, *du* travail et *par* le travail) que tente de schématiser la figure ci-dessous ne saurait passer à côté, si elle a réellement l’ambition d’appréhender ensemble structures objectives et subjectives, d’une sociologie des agents d’enrôlement.

⁴⁹³ Lordon F., 2010, *op. cit.*, pp. 157-158.

Figure 3 : L' enrôlement à travers les trois niveaux de domination

Nota bene : Les flèches noires à deux points soulignent l'interdépendance des niveaux de domination ; les flèches grises à une seule pointe signifient que chaque niveau de domination donne à lire une facette de l' enrôlement salarié.

Pour une sociologie des agents d' enrôlement

« L' art de faire marcher les salariés » suppose d' en faire marcher une partie à se perfectionner dans cet art. Bien qu' il se soit renouvelé, il repose toujours sur des moyens humains de proximité continuant la politique des directions d' entreprise⁴⁹⁴. Contrairement au discours managérial dominant de la fin du XX^e siècle annonçant le dépérissement voire la disparition prochaine des encadrements intermédiaires et de proximité⁴⁹⁵, le gouvernement des organisations modernes n' a donc pas renoncé au principe essentiel de la hiérarchisation et du classement entre les personnes. Il continue de s' appuyer sur une chaîne hiérarchique, sur une structure de domination qui, à l' instar de

⁴⁹⁴ Mispelblom Beyer F., 2006, *op. cit.*

⁴⁹⁵ Voir notamment sur cette question les travaux de Philippe Trouvé. Trouvé P., 1993, *L' évolution des agents de maîtrise face à la modernisation industrielle*, Rapport au Ministère de la recherche et de la technologie, département « Homme, travail et technologie », Clermont-Ferrand, CER-ESC/CRA-CEREQ ; Trouvé P., 1996, « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, 37-2, pp. 287-308.

La société de cour analysée par Norbert Elias, implique tout « un réseau d'hommes ou de groupes humains interdépendants agissant dans un sens déterminé les uns avec les autres ou les uns contre les autres »⁴⁹⁶.

Ces hommes ou groupes humains peuvent être désignés comme les professionnels du management qui selon la définition weberienne de la domination doivent trouver, par différents moyens, obéissance de la part d'une masse déterminée d'individus. Leur désignation sous le terme de « managers » ne suffit pas pour autant à les caractériser. Or, faut-il déjà rappeler que,

« pour l'immense majorité d'entre eux, *leur appartenance au salariat*, dans ses acceptions usuelles et telle que juridiquement définie (...) et classiquement conceptualisée et décrite, *ne fait rigoureusement aucun doute*. Pour faire court, les nouvelles pratiques managériales sont le fait, si ce n'est du salariat lui-même, à tout le moins de l'une de ses fractions constitutives. »⁴⁹⁷

Rien de nouveau ! Karl Marx avait déjà mis en lumière la spécificité de la socialisation capitaliste du procès de travail conduisant à socialiser certaines des fonctions capitalistes elles-mêmes, en les organisant sur un mode hiérarchique, en dotant le travailleur collectif d'un encadrement de type militaire avec des « officiers supérieurs » (directeurs, gérants) et des « officiers inférieurs » (surveillants, inspecteurs, contremaîtres) – des « grands » et des « petits » chefs⁴⁹⁸.

Les thèses sur la fin des hiérarchies n'ont pas fait long feu infirmées par les enquêtes empiriques observant une multiplication et une montée en complexité des formes d'encadrement au travail⁴⁹⁹. J'ai esquissé dans les deux premiers chapitres une sociologie du travail du management, il faut maintenant aller plus en avant dans l'analyse sociologique de ceux qui ont qualité pour en assurer l'exécution : ces professionnels du management qui servent en quelque sorte de « fonctionnaire de la domination »⁵⁰⁰, ceux que

⁴⁹⁶ Elias N., 1985, *op. cit.*, p. 118.

⁴⁹⁷ Jacquot et alii, 2011, *op. cit.*, p. 18.

⁴⁹⁸ Bihr A., 2001, *op. cit.*

⁴⁹⁹ Wolff L., 2005(b), « Monitorat, maîtrise, administration et direction. Quatre formes du travail d'encadrement dans l'industrie », *Réseaux*, n° 134, pp. 123-155.

⁵⁰⁰ Courpasson D., 2000, *op. cit.*

j'appelle les agents d'enrôlement. Pour ce faire, on peut puiser dans la sociologie instituée des « cadres »⁵⁰¹ mais aussi et surtout dans la sociologie de l'encadrement, car ce sont moins ceux qui sont « cadres » que ceux qui « cadrent » et « encadrent », quel que soit leur statut, qui m'intéressent ici. Le champ de la domination managériale que j'entends étudier est constitué de l'ensemble des personnes « en chair et en os »⁵⁰² qui exercent l'activité d'encadrement à quelque niveau que ce soit de la chaîne hiérarchique. Bien que la fonction exercée d'encadrement soit leur dénominateur commun, on ne saurait pour autant affirmer que tous les encadrants font exactement le même travail. Ce programme d'étude nécessite donc, sur le plan empirique, de caractériser la chaîne hiérarchique et l'ensemble des niveaux qui la composent, de saisir le travail réalisé par les encadrants pour chaque strate de management et de comprendre leurs interdépendances... pour être capable, sur le plan analytique, d'élaborer une topographie sociale de l'encadrement salarial.

Loup Wolff⁵⁰³ a ainsi montré, à partir de l'enquête « Changements Organisationnels et Informatique » de 1997, l'hétérogénéité de la population des encadrants et la division – hiérarchisée et socialement située – de leurs tâches. Il a même soutenu l'hypothèse d'une division croissante du travail de domination qui se traduirait par le développement d'un encadrement de proximité qui, tout en devant assurer le travail de supervision, serait dénué de pouvoir de décision et simplement chargé de relayer les objectifs dictés d'en haut⁵⁰⁴. La hiérarchisation sociale des managers est d'ailleurs éclairante lorsque l'on se focalise sur les deux niveaux les plus opposés de la chaîne hiérarchique : celui du haut constitué des managers dirigeants étudiés par

⁵⁰¹ Voir par exemple le dernier bilan des recherches empiriques du Groupement de recherche « Cadres » créé en 2001. Bouffartigue P., Gadea C. & Pochic S. (sous la direction de), 2011, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin.

⁵⁰² Mispelblom Beyer F., 2007, *op. cit.*

⁵⁰³ Wolff L., 2005(b), *op. cit.*

⁵⁰⁴ Wolff L., 2005(a), *op. cit.*

Henry Mintzberg⁵⁰⁵ et celui du bas constitué des managers opérationnels occupant des positions intermédiaires et même inférieures en entreprise. D'un côté, le champ du pouvoir dans l'entreprise, de l'autre celui de l'intermédiation hiérarchique qui se distinguent profondément sous le rapport de leurs propriétés sociales (origine sociale, statut, capital scolaire, etc.). Les membres constitutifs de ces deux fractions opposées de la structure de domination sont « managers », mais ils n'ont pas tout à fait la même profession, comme en témoignent déjà les positions qu'ils occupent dans cet espace social et les relations objectives qu'ils entretiennent du fait même de ces positions. Le management est donc une fonction assumée du sommet de la hiérarchie au plus près des équipes de travail ; aussi implique-t-il un grand nombre d'actifs, à tous les niveaux de la hiérarchie des qualifications⁵⁰⁶. On a donc affaire à un groupe très hétérogène dont les tâches sont inégalement réparties entre ses membres et qui ne rend pas aisée la caractérisation du travail managérial. Ceci d'autant plus que pour ceux qui partagent une même position, les situations professionnelles peuvent être très variées. Ainsi lorsqu'Henry Mintzberg s'attache à décrire « la véritable nature du travail » du manager dirigeant, il prend appui sur cinq cas appartenant à des organisations très différentes : une société de conseils, un hôpital universitaire, une université, une société de technologie de pointe et une fabrique de biens de consommation. De la même manière, la littérature sociologique qui porte sur l'intermédiation hiérarchique rend compte de la même diversité lorsqu'elle prend pour objet de recherche le travail des encadrants intermédiaires de différents secteurs : l'assurance maladie⁵⁰⁷, la Sécurité sociale⁵⁰⁸, les organisations sanitaires et médico-sociales⁵⁰⁹, les banques⁵¹⁰, l'industrie⁵¹¹,

⁵⁰⁵ Mintzberg H., 1990 (1989), *op. cit.*

⁵⁰⁶ Wolff L., 2005(b), *op. cit.*

⁵⁰⁷ Buscatto M., 2002, « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 43-1, pp. 73-98.

⁵⁰⁸ Jacquot L., 2011, *op. cit.*

⁵⁰⁹ Bertaux R. et alii, 2006, *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social*, Paris, Seli Arslan.

⁵¹⁰ Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁵¹¹ Trouvé P., 1993 et 1996, *op. cit.* ; Wolff L., 2005(b), *op. cit.*

etc. Ce travail est par ailleurs divisé comme je l'ai montré dans le chapitre II⁵¹² en identifiant dans trois organisations une structure hiérarchique de proximité bicéphale. Je dois maintenant saisir cette division du travail sur l'ensemble de la chaîne hiérarchique jusqu'à la structure du pouvoir.

La classification des configurations possibles du travail d'encadrement dans l'industrie à laquelle aboutit Loup Wolff⁵¹³ distingue quatre classes comme le souligne le sous-titre de son article – le monitorat, la maîtrise, l'administration et la direction – et permet de rendre compte de la diversité des statuts des enquêtés déclarant assumer des responsabilités hiérarchiques. A la structure d'attribution de ces responsabilités hiérarchiques correspond une hiérarchie des formes d'encadrement selon le statut :

« les fonctions de moniteurs revenant souvent à des salariés occupant des postes d'exécution (ouvriers ou employés), la maîtrise à des professions intermédiaires de qualification technique, l'administration aux qualifications intermédiaires administratives et commerciales et enfin la direction pour les salariés les plus qualifiés (cadres ou ingénieurs) »⁵¹⁴.

On retrouve cette division du travail d'encadrement dans l'usine de production dans laquelle nous avons enquêté⁵¹⁵ : les responsables d'unité de montage et d'usinage qui relèvent de la catégorie des « techniciens et agents de maîtrise » chargés de la supervision des unités élémentaires de production sont secondés par des moniteurs, ouvriers polyvalents ; situés au-dessus des moniteurs et des conducteurs d'installation, ils sont sous l'autorité de responsables de groupe qui peuvent avoir le statut de « cadre » ou de « technicien et agent de maîtrise » dont les tâches n'ont pas trait à l'animation d'équipe mais à son encadrement administratif ; les « cadres » et « ingénieurs » occupent les fonctions de direction commerciale et administrative elles-mêmes divisées en différentes strates comme le montre l'organigramme de l'entreprise.

⁵¹² Cf. Section B, §. *L'emprise du management 2 : division et instrumentation managériale*.

⁵¹³ Wolff L., 2005(b), *op. cit.*

⁵¹⁴ *Ibidem*, p. 140.

⁵¹⁵ Colin T., Grasser B. & Jacquot L., 2010, *Les techniciens d'appui pôle technique et les responsables d'unité d'une usine de production de moteurs*, Rapport final pour le CEREQ, Université Nancy 2, 2L2S.

Cette hiérarchie de l'encadrement n'est pas l'apanage de l'industrie. Pour exemple, dans le Conseil général pour lequel nous avons réalisé un diagnostic sur « les risques psychosociaux »⁵¹⁶, les strates du management sont nombreuses et la chaîne hiérarchique s'est même allongée avec l'augmentation des effectifs. La catégorie d'encadrants recouvre des situations diverses : les agents qui encadrent le font à des niveaux hiérarchiques divers, ils ont des statuts différents (titulaires de catégorie A, B ou même C ou contractuels), ils animent des équipes professionnelles variées, etc. Ainsi, entre un chef d'équipe d'un centre d'exploitation, un chef d'unité territoriale d'action sociale et un directeur d'un service administratif, les différences sont nombreuses, tant concernant le contenu du travail, les qualifications et compétences ou la trajectoire professionnelle pour se limiter à quelques dimensions. S'il n'y a pas un encadrement homogène, il y a pour autant une volonté affichée de la direction d'impulser une politique de « management participatif par objectifs ». Cette politique vise une homogénéisation du « faire managérial » qui passe déjà par l'adhésion et le partage d'un certain nombre de valeurs pour toutes les strates managériales.

« L'encadrement vous avez autant de gens que vous avez de types d'encadrement, c'est là le problème, enfin problème, ça peut-être une richesse à un certain moment. Là où je veux en venir, c'est qu'en fonction des expériences antérieures, des sensibilités des uns et des autres, il nous faut aujourd'hui et dans les mois à venir, développer un corpus partagé de valeurs managériales qui ne sont pas au nombre de 36, j'en ai quelques-unes en tête : bonne circulation de l'information dans la maison (ascendante et descendante) ; développer la transversalité ; développer l'expression des agents ; développer la délégation, déléguer ne veut pas dire se désresponsabiliser. C'est la vraie délégation : on fixe des objectifs et on fait des points de contrôle réguliers, pour vérifier que le collaborateur soit bien sur les rails. » (entretien avec le Directeur général des services). Mais entre le discours de l'équipe de direction (le directeur général des services et les trois directeurs généraux adjoints), les cadres d'orientations qu'en tirent les directeurs au nombre de 12

⁵¹⁶ Jacquot L. et alii, 2011, *op. cit.*

et les pratiques des « managers de proximité », il peut y avoir des écarts assez significatifs. Ces derniers exercent essentiellement les activités d'organisation, d'animation et de régulation de l'équipe qui ne concordent pas toujours avec l'activité de pilotage qu'assument les strates supérieures. Aussi la question des tensions pour les encadrants de proximité se repose-t-elle en des termes nouveaux : d'un côté, l'injonction à tenir les objectifs et le cadre fixés, à « *être capable de recadrer, d'utiliser si besoin les outils disciplinaires* », autrement dit d'exercer la délégation d'autorité dont ils disposent ; d'un autre côté l'injonction à faire participer les agents, à favoriser leur capacité d'initiative, mais aussi à « *les soutenir dans un certain nombre de démarches, de les soutenir quand ils vont mal, de pouvoir actionner les bons leviers, d'être aussi attentifs à l'hygiène et à la sécurité, à la santé des agents, la répartition des charges de travail, la construction des postes, l'animation d'équipe (...)* » (entretien avec le Directeur des ressources humaines), autrement dit à assurer le rôle de soutien et de régulation indispensable à la cohésion d'équipe.

On a bien affaire à une *espèce particulière* d'agents indispensable aux organisations pour obtenir de la part de leurs salariés des servitudes productives. Mais l'exercice de l'enrôlement suppose l'enrôlement de celui qui l'exerce. C'est pourquoi il me semble opportun de mieux comprendre l'ambivalence du travail d'encadrement qui varie en nature et en intensité selon le niveau hiérarchique. Celle-ci est en tout cas significative pour l'ensemble des hiérarchies intermédiaires : chefs de service d'une collectivité territoriale, cadres de santé, directeurs d'agence bancaire ou d'établissement scolaire, etc.

Loin d'avoir disparus, les managers intermédiaires ont vu leur rôle modifié et se renforcer à la fois. Au conseil général⁵¹⁷, l'arrivée d'un nouveau directeur général des services correspond à une révision du pilotage de l'administration et de l'organisation avec la volonté affichée de développer les dialogues de gestion, de consacrer « un management participatif par objectifs ». Les

⁵¹⁷ *Idem*

orientations fixées sont de « mobiliser le personnel autour des projets de services », « de susciter un sentiment d'appartenance à la collectivité », de « favoriser l'appropriation la plus large de son projet par les agents », de « donner du sens à l'action », de « décloisonner les services en améliorant la transversalité », de « consolider la culture managériale commune » et de « favoriser l'expression des agents ». Autant d'orientations qui appellent l'engagement de toute la chaîne hiérarchique, et en particulier des chefs de service qui, sollicités dans leur rôle de traducteurs, apparaissent comme les relais incontournables de la nouvelle politique managériale de la direction. Mais le discours participatif – qui peut au demeurant être entendu et partagé – semble éloigné des réalités du terrain et de l'organisation concrète du travail. Les managers de proximité remplissent tant bien que mal leur mission de régulation locale accaparés par les différentes sollicitations dont ils font l'objet (les élus, la hiérarchie, les autres services...) et les tâches de *reporting* de plus en plus croissantes. Le nouveau management instauré appelle l'encadrement de premier niveau à une proximité avec le terrain pour mieux retransmettre les objectifs de la direction mais l'instrumentation de gestion qui lui est fonctionnelle en ce qu'elle permet le suivi et le contrôle de l'activité semble l'éloigner du travail quotidien des équipes. Les cadres de santé connaissent une transformation assez similaire dans le contexte de la nouvelle gouvernance de la santé publique⁵¹⁸. Contraints d'agir non plus en tant que membres de leur profession, mais en tant que membres de l'organisation chargés de la réalisation du projet d'établissement, ils passent aux yeux des personnels soignants du côté de la hiérarchie hospitalière et deviennent en quelque sorte les « maillons du *New public management* ».

« Les cadres deviennent les garants de l'application des normes de qualité des soins à travers la mise en place d'audits, d'enquêtes, de protocoles, de démarches de certification ; ils doivent également appliquer une gestion par objectifs et afficher des résultats qui répondent aux critères déterminés par les instances de décisions

⁵¹⁸ Gadea C., 2011, « Cadres de santé, le maillon indispensable du *New public management* ? » in Bouffartigue P., Gadea C. & Pochic S. (sous la direction de), *op. cit.*, pp. 56-64.

nationales. En tant que cadres de proximité, il leur incombe de convertir leurs équipes à cette logique à travers l'adoption de procédures de contrôle ou autocontrôle, entre autres *via* la « traçabilité » des actes de soin, de l'activité de travail. Alors que les cadres de santé étaient déjà absorbés par des tâches administratives relevant de la gestion du personnel et des plannings, ils sont de plus en plus considérés par les soignantes comme des 'envoyés' de la direction coupés du 'terrain', des soins et des patients. »⁵¹⁹

Cette même modification sensible de l'intermédiation hiérarchique qui doit revêtir les habits neufs du management est également constatée dans le secteur bancaire et à l'école. La modernisation bancaire bouleverse les professionnalités et fait naître des « paradoxes identitaires » pour les directeurs d'agences qui se voient confier une mission parallèle d'accentuation de la surveillance des commerciaux, de contrôle économique serré sur les différents centres de profit que sont devenus les agences et les bureaux, et en même temps de conservation du lien organisationnel entre le terrain et le siège⁵²⁰. A l'instar de ces responsables hiérarchiques contraints de légitimer une modernisation qui en grande partie désarticule les systèmes d'arrangements, les compromis passés avec les commerciaux, les chefs d'établissement scolaire deviennent les rouages clés de la réforme de l'État, garants du changement et de l'innovation, agents principaux de la conversion des enseignants aux « bonnes pratiques »⁵²¹.

Une sociologie des agents d' enrôlement ne peut pas se limiter à ce qui fonde leur activité, mais doit aussi faire une place privilégiée à leurs dispositions sociales sans quoi il paraît bien difficile de comprendre leur trajectoire, leur conversion identitaire : celle de l'agent territorial qui devient chef de service, celle de l'infirmière qui passe cadre de santé, celle du commercial qui accède aux postes de directeur d'agence, celle de l'enseignant qui choisit le management, etc. Si l'on admet que l'espace professionnel des encadrants se comprend également à travers leurs propriétés sociales, il faut alors

⁵¹⁹ *Ibidem*, p. 61.

⁵²⁰ Courpasson D., 2000, *op. cit.*

⁵²¹ Laval C., 2003, *op. cit.*

considérer les phénomènes de pouvoir en entreprise, pour paraphraser une nouvelle fois Pierre Bourdieu⁵²², comme la rencontre entre des dispositions socialement constituées et les structures elles-mêmes socialement constituées. S'interroger sur la relation entre les propriétés sociales des agents d'enrôlement et la distribution des responsabilités hiérarchiques est une manière de donner à voir l'espace des positions des managers dans la structure de domination. Si mon travail n'a jusqu'à présent porté que sur les managers de proximité, une première ligne de partage se fait jour entre ces derniers qui représentent l'intermédiation hiérarchique dont l'objectif essentiel est d'encadrer des équipes de travail et de superviser le travail de leurs membres et les managers dirigeants qui représentent le champ du pouvoir dans l'entreprise dont l'objectif est de proposer aux cadres et agents de maîtrise qui constituent l'intermédiation hiérarchique « *un prêt à penser, à parler et à faire*, destiné avant tout à encadrer les représentations de l'encadrement eux-mêmes », de fournir selon l'expression de Frederik Mispelblom Beyer « une sorte d'esperanto des encadrants »⁵²³, de viser l'uniformisation de leur habitus managérial.

Cette chaîne de dépendances personnelles dans la structure de domination révèle les rapports de force et de lutte qui la caractérisent. Elle montre également comment les dispositions de l'intermédiation hiérarchique – « leurs préjugés de vocation professionnelle » comme la loyauté et la confiance par rapport à leur direction – en font des figures archétypiques de l'auto-exploitation, c'est-à-dire des travailleurs dont la propension à investir dans le travail et à en méconnaître la vérité objective est d'autant plus grande que les attentes collectives inscrites dans le poste qu'ils occupent s'accordent plus complètement avec leurs dispositions⁵²⁴. Convient-il alors de privilégier la théorie bourdieusienne des conditions dispositionnelles de la méconnaissance

⁵²² Voir Chapitre I, Section B, § *De l'exercice de la violence à la violence de l'exercice : la double vérité du management*, p. 68.

⁵²³ Mispelblom Beyer F., 2007, *op. cit.*

⁵²⁴ Bourdieu P., 1997, *op. cit.*

plutôt que celle des conditions institutionnelles de la mystification que lui oppose Michael Burawoy⁵²⁵ ? Pour ce dernier, l'enrôlement ne s'opérerait pas « par la méconnaissance, qui se constitue par un habitus *profondément enraciné et au moins partiellement indépendant des relations sociales particulières où s'insère l'individu* » mais « par la mystification et des *relations sociales indépendantes de tout individu particulier* »⁵²⁶ qui renvoient aux appareils politiques et idéologiques de l'entreprise. Les premières investigations menées sur les agents d'enrôlement, en l'occurrence les managers intermédiaires, invitent plutôt à tenir ensemble les deux approches. C'est tout l'intérêt heuristique de la catégorie de l'intermédiation hiérarchique que de montrer que l'hégémonie ne saurait se maintenir sans mystification comme l'affirme Michael Burawoy mais aussi sans le double processus de reconnaissance et de méconnaissance qui forme le principe de violence symbolique cher à Pierre Bourdieu. Parce qu'ils doivent fabriquer le consentement, les managers opérationnels tiennent un rôle central dans la mystification, mais ils ne pourraient le tenir si eux-mêmes n'étaient pas mystifiés ; ils ne peuvent enrôler et domestiquer que parce qu'eux-mêmes sont enrôlés et domestiqués, d'où la nécessité de traiter les dispositifs dont ils se servent et leurs dispositions à servir pour relayer la politique de la direction. Soumis à la *doxa* managériale qu'ils contribuent à diffuser par l'utilisation des dispositifs dans leurs pratiques professionnelles, ne sont-ils pas pareils à l'*heautontimoroumenos*, bourreaux d'eux-mêmes, *i.e.* victimes des appareils politiques et idéologiques de l'entreprise dont ils sont les principaux agents ? C'est dire toute l'importance de leur soumission doxique pour se préserver de toute contre-hégémonie.

⁵²⁵ Burawoy M., 2011, « La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci », *Actuel Marx*, n°50, pp. 166-190.

⁵²⁶ *Ibidem*, p. 172.

B. Appropriations du travail et travail d'appropriation

Les théories de la résistance

La sociologie de l'enrôlement est une critique du travail en ce qu'elle dévoile les ressorts de *la domination au travail et par le travail* ; elle n'en conclut pas pour autant à la caducité des pratiques de résistance contrairement à ce que prétendent certains de ses détracteurs⁵²⁷. Mais il lui faut sans doute – accordons-leur cette faiblesse dialectique – ne pas se contenter de reconnaître l'existence de résistances pratiques à la domination sans en faire un objet d'étude à part entière. Elle en serait d'autant moins avisée que la tradition sociologique est riche d'analyses, de notions et de typologies donnant à voir la résistance salariale.

Stephen Bouquin ramasse cette tradition dans une proposition : « envisager le travail salarié comme irréductible à toute pacification sociale définitive »⁵²⁸ et invite dans cette perspective à l'analyse des résistances au travail qui se situent dans les interstices de la domination. Si elles irriguent les études sociologiques du travail, l'absence d'une notice sur les « résistances » dans le *Dictionnaire du travail* récemment publié⁵²⁹ ne conforte-t-elle pas cette invitation à redécouvrir les mobilisations et formes de résistance ordinaires du travail⁵³⁰ ?

Mais qu'est-ce qu'au juste résister ? Le Trésor de la langue française⁵³¹ regroupe les différentes acceptions selon que le sujet désigne un inanimé *i.e.* ce qui est matériel ou passif ou au contraire un animé *i.e.* ce qui est actif, volontaire. Dans cette seconde acception, résister c'est « faire effort contre l'usage de la force », « faire front », « s'opposer à », « lutter contre », « se

⁵²⁷ Bélanger J., Thuderoz C., 2010, *op. cit.*

⁵²⁸ Bouquin S., 2008, « Les résistances au travail entre domination et consentement » in Bouquin S. (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, p. 19.

⁵²⁹ Bevort A., Jobert A., Lallement M. & Mias A. (sous la direction de), 2012, *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF. Le mot résistance ne figure même pas dans l'*index rerum*. Par contre, on trouvera des notices sur l'action collective et les conflits.

⁵³⁰ On retrouve explicitement cet objectif dans l'ouvrage collectif *La lutte continue ?* Bérout S., Denis J-M., Desage G., Giraud B. & Péliasse J., 2008, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Barges, Éditions du Croquant.

⁵³¹ <http://atilf.atilf.fr>

rebeller », etc. C'est, pour le champ du travail, répondre, d'une manière ou d'une autre, à l'épreuve de l'enrôlement salarial et réagir ainsi individuellement ou collectivement aux différentes formes de mobilisation et aux modes d'usage de la force de travail. En faisant de la grève le meilleur point de mire pour une analyse sociologique des conflits, la sociologie du travail naissante a privilégié le registre de l'action collective laissant quelque peu de côté « la poussière des petits conflits » selon la formule de Michelle Perrot⁵³² et les formes d'activation de la subjectivité rebelle (*eigensinn*⁵³³). La grève, qui peut être considérée comme le point culminant de la résistance, ne doit pas empêcher de saisir les autres modes et pratiques déployés au quotidien pour lutter. C'est ce que nous enseigne Robert Linhart qui, tout en racontant comment la chaîne s'arrête à l'usine Citroën de la porte de Choisy, exprime la résistance avant qu'elle ne sourde au grand jour.

« La résistance. (...) Dissimulée sous une feinte résignation. Elle perce, vivace et inattendue, dans la clameur que soulève le vol d'une minute de pause. Elle bourdonne dans l'excitation des vendredis, quand les hommes de la chaîne sont à bout de nerfs, que caoutchoucs et boulons volent en tous sens, et que de mystérieux accidents immobilisent fréquemment les engrenages. Ou, plus modeste, elle s'incarne dans la simplicité d'un geste d'entraide : le voisin qu'on empêche de couler en faisant une partie de son travail avant qu'il ne soit submergé ; Georges, le Yougoslave, venant à mon secours aux vitres alors qu'il ne sait rien de moi, sinon mon évident désarroi. Des attitudes, aussi. Se tenir droit. Veiller autant que possible à sa mise. »⁵³⁴

Les résistances au travail comme le montre cet extrait de *L'établi* sont plurielles. On ne saurait d'ailleurs les limiter aux seules catégories classiques d'Albert Otto Hirschman⁵³⁵ : la prise de parole (*voice*) et la défection (*exit*). Entre ces deux formes archétypiques de la protestation respectivement active et passive, on trouve d'autres manifestations multiformes de résistance. Les comportements d'appropriation et de freinage ont particulièrement retenu

⁵³² Perrot M., 1984, *Jeunesse de la grève. France 1871-1890*, Paris, Seuil, citée par Bérout S. et alii, 2008, *op. cit.*

⁵³³ Bouquin S., 2008, *op. cit.*

⁵³⁴ Linhart R., 1981 (1978), *op. cit.*, p. 69.

⁵³⁵ Hirschman A., 1973, *op. cit.*

l'attention des sociologues. L'appropriation du travail par les ouvriers dans ses différentes composantes (le temps de travail, l'espace, la technique, la gestion technique) relève d'une organisation volontaire de la production pour Philippe Bernoux⁵³⁶ qui porte une contestation de l'organisation du travail. Le freinage dans un atelier d'usinage d'une usine métallurgique étudié par Donald Roy⁵³⁷ est l'exemple symptomatique d'une pratique collective et systématique de limitation de la production, soit en respectant le quota, soit en tirant au flanc. L'appropriation et le freinage peuvent-ils encore avoir cours aujourd'hui dans les organisations ? Ces formes de résistance ne sont-elles pas rendues caduques par la rationalisation managériale et gestionnaire et par le travail en flux tendus ? L'organisation en juste-à-temps et le management par la qualité totale laisseraient encore la place à des poches de résistance selon Gwenaële Rot⁵³⁸ ; ils offriraient de nouveaux points d'ancrage à la réappropriation du travail comme en témoignent les diverses stratégies face aux nouvelles exigences productives et/ou marchandes : qualité, flexibilité, fluidité, traçabilité, etc. Le modèle de la compétence n'empêcherait pas selon Jean-Pierre Durand⁵³⁹ les stratégies de contournement, les salariés pouvant développer une simulation construite des comportements attendus. Ils résisteraient ainsi face aux contraintes du flux tendu et aux menaces extérieures en simulant les attitudes et les réponses que le management attend d'eux... une forme moderne de freinage en quelque sorte.

On peut alors admettre, sans exemplifier davantage, que « les mondes du travail demeurent des territoires de contestation, sauf que celle-ci s'est renouvelée, adaptée aux nouveaux modes de management des hommes et des

⁵³⁶ Bernoux P., 1979, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 76-89.

⁵³⁷ Roy D., 1952, "Quota restriction and Golbricking in a Machine Shop", *American Journal of Sociology*, 57 (5), pp. 425-442. Pour une traduction française, voir Roy D., 2006, *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail* (Traduction de l'anglais sous la direction de Briand J-P. & Chapouliè J-M.), Paris, La Découverte.

⁵³⁸ Rot G., 2000, « La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence », *Travail-Emploi-Formation*, n°1-2, pp. 13-29.

⁵³⁹ Durand J-P., 2006, « De la compétence au simulacre » in Durand J-P., Le Floch M-C. (sous la direction de), *op. cit.*, pp. 147-160.

organisations »⁵⁴⁰. C'est en partant de ce constat d'un front toujours actif que Jacques Bélanger et Christian Thuderoz proposent un modèle d'analyse et une typologie pour penser les formes plurielles d'opposition salariale. La notion d'opposition, préférée à celle de résistance, désigne « un comportement social original de la part d'individus inscrit dans une relation d'emploi asymétrique, visant à se soulager d'une discipline managériale qui les contraint, et reconquérir un temps, un espace et un travail 'à soi' »⁵⁴¹. Celui-ci montre des salariés qui ne soumettent jamais « sans broncher à la domination managériale ». Ce « refus d'acquiescer sans mot dire, ou d'accepter sans barguigner de s'enrôler »⁵⁴² est le pôle contraire de l'engagement dans l'organisation et l'effort productif. Les salariés qui oscillent entre ces deux pôles font toujours preuve d'« un engagement raisonné » en ce que, s'ils acceptent de s'investir dans leur travail, ils savent néanmoins doser leur investissement. Ce sont ces multiples manières d'être et de faire au travail qui, croisées avec les formes du contrôle managérial – par l'assujettissement ou par la responsabilisation⁵⁴³ –, permettent à Jacques Bélanger et Christian Thuderoz de construire un répertoire des figures d'opposition au travail.

Tableau 4 : Répertoire des figures d'opposition au travail

		Contrôle par assujettissement		Contrôle par responsabilisation	
		Opposition		opposition	
		<i>Faible</i>	<i>Forte</i>	<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
Engagement	<i>Faible</i>	Retrait	Récalcitrance	Cynisme	Rébellion
	<i>Fort</i>	Irrévérence	Militance	Distance	Renoncement

Source : Bélanger J., Thuderoz C., 2010, *op. cit.*, p. 445

Procédons comme pour les figures de la domination de Danilo Martuccelli en illustrant ces huit formes d'opposition au travail par quelques exemples, même si au demeurant les auteurs reconnaissent eux-mêmes l'impossibilité d'établir la liste des combinaisons possibles de la résistance au travail. Les quatre

⁵⁴⁰ Bélanger J., Thuderoz C., 2010, *op. cit.*, p. 427.

⁵⁴¹ *Idem*, p. 435

⁵⁴² *Idem*, p. 441

⁵⁴³ Ces deux catégories sont reprises de Danilo Martuccelli, voir Tableau 3, p. 184.

premières figures relèvent du mécanisme d'imposition de l'assujettissement ; il s'agit du *retrait*, de la *récalcitrance*, de l'*irrévérence* et de la *militance*.

Le *retrait* (opposition faible au management et engagement faible au travail) est l'attitude des anciens ouvriers textiles en fin de carrière qui se disent dépassés par la rationalisation et ne s'investissent plus dans un univers usinier profondément transformé. Elle est aussi celle des techniciennes de certaines caisses d'allocations familiales qui, après avoir adhéré à une modification de l'organisation et du contenu de l'activité, se désimpliquent voire se retirent : absentéisme accru, demandes de congé parental ou utilisation de diverses mesures de cessation anticipée d'activité⁵⁴⁴. La *récalcitrance* (opposition forte au management et engagement faible au travail) se manifeste dans la gestion que les ouvriers d'une usine métallurgique font eux-mêmes de leur effort au travail : travaillant intensément pour atteindre leur quota journalier, ils quittent plus tôt l'atelier et attendent tranquillement au vestiaire⁵⁴⁵. Elle renvoie aussi à la figure du sublime, cet ouvrier de métier hautement qualifié qui utilise son savoir-faire, sa manière de travail pour résister et peser sur la maîtrise du procès de travail et des rythmes qui lui sont accolés⁵⁴⁶. L'*irrévérence* (opposition faible au management et engagement fort au travail) donne lieu aux différents systèmes d'action concrets⁵⁴⁷ développés par les équipes de travail qui, sans s'élever contre la manière d'organiser et de prescrire le travail, ne la contournent pas moins. Elle s'exprime aussi sur le terrain du langage, dans la résistance sémantique : le postier, l'infirmière, l'agent d'accueil d'une caisse d'assurance maladie qui refusent de parler de « clients » pour désigner respectivement les usagers, les patients et les assurés. La *militance* s'incarne dans l'industrialisme ouvrier du début du XIX^e siècle qui revendique

⁵⁴⁴ Aballéa F., 2006, « Le retrait comme conséquence paradoxale de l'intérêt au travail » in Durand J-P., Le Floch M-C. (sous la direction de), *op. cit.*, pp. 45-54.

⁵⁴⁵ Bélanger J., Thuderoz C., 2010, *op. cit.*

⁵⁴⁶ Scacciatelli B., 2008, « Les sublimes, figures de l'autonomie ouvrière » in Bouquin S. (coord.), *op. cit.*, pp. 68-78.

⁵⁴⁷ Sur cette notion, voir l'ouvrage de Michel Crozier et Ehrard Friedberg. Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

l'intelligence au travail *versus* les compétences organisatrices des dominants et en fait un élément de structuration de la conscience de classe⁵⁴⁸. Cette conduite faite à la fois d'opposition forte au management et d'engagement fort au travail est aussi celle qui préside à la logique des « contre-plans industriels » proposés et portés par de nombreux militants syndicaux à la fin des années 1970⁵⁴⁹ ou encore, celle que l'on trouve dans les romans de Gérard Mordillat qui met en scène des ouvriers – ceux de la Kos⁵⁵⁰ ou de la Mékamotor⁵⁵¹ – choisissant de rompre avec les voies traditionnelles de la lutte sociale pour empêcher la fermeture de leurs usines réclamée par la raison financière.

Les quatre autres figures d'opposition (colonne droite du tableau 4) relèvent du mécanisme d'imposition de la responsabilisation ; il s'agit du *cynisme*, de la *rébellion*, de la *distance* et du *renoncement*. Le *cynisme* (opposition faible au management et engagement faible au travail) est le propre de ces ouvriers sur chaîne automobile cité plus haut qui, face à l'absence de perspective, établissent de nouvelles règles de travail dont l'un des objectifs est celui de simuler les comportements attendus⁵⁵². Cette version moderne du freinage consistant « à faire semblant », « à faire croire » n'est pas l'apanage du travail industriel puisqu'elle est, pour les femmes de chambre du secteur hôtelier, une stratégie ponctuelle permettant de se soustraire aux contrôles du travail et de ménager son corps, « une triche » revenant à ne pas faire le ménage dans les chambres tout en faisant « comme si » la chambre avait été faite⁵⁵³. La *rébellion*, actualisation de la *récalcitance*, combine opposition ouverte au management et désengagement individuel ; on peut l'illustrer par le salarié qui volontairement ne s'engage dans aucun projet et se positionne contre l'injonction managériale à l'employabilité ou l'enseignant-chercheur qui rejette

⁵⁴⁸ Schwartz Y., 1988, *op. cit.*

⁵⁴⁹ Bélanger J., Thuderoz C., 2010, *op. cit.*

⁵⁵⁰ Mordillat G., 2004, *Les vivants et les morts*, Paris, Calmann-Lévy.

⁵⁵¹ Mordillat G., 2011, *Rouge dans la brume*, Paris, Calmann-Lévy.

⁵⁵² Durand J-P., 2006, *op. cit.* ; voir aussi Durand J-P., Hatzfeld N., 2002, *op. cit.*

⁵⁵³ Lada E., 2008, « Résistances au travail et rapports sociaux (de sexe) : le cas des femmes de chambre et de veilleurs de nuit du secteur hôtelier » in Bouquin S. (coord.), *op. cit.*, pp. 179-202.

l'épreuve de l'évaluation bibliométrique et consent à sacrifier tout un pôle de son activité professionnelle. La mise à *distance* (opposition faible au management et engagement fort au travail) passe pour les étudiants qui travaillent comme équipiers dans la restauration rapide par une suractivité ludique : « la frénésie des *rushs* est appréciée et la vitesse, valorisée, d'autant que le travail d'équipier favorise par lui-même une certaine implication, à la fois physique et mentale »⁵⁵⁴. Elle se traduit pour les techniciennes de l'Assurance maladie dont le métier est déqualifié par un surinvestissement dans l'activité de contrôle et le développement de pratiques informelles et parfois illégales lui étant liées⁵⁵⁵. La dernière figure d'opposition au travail nommée *renoncement* advient quand l'acte d'engagement au travail se heurte à la rationalisation managériale. *Le désobéissance éthique*⁵⁵⁶ des professionnels de l'action publique rentre dans cette classe de figure : Alain Refalo, le premier professeur des écoles qui, pour s'élever contre le démantèlement du service public, écrit à son Inspecteur d'académie pour lui signifier qu'en conscience il refuse d'obéir et d'appliquer les nouveaux programmes et dispositifs ; les « Robins des bois » qui, au nom du droit à l'énergie et pour la défense de la mission du service public, rétablissent le courant aux plus démunis ; les agents forestiers qui s'opposent au martelage excessif et à la logique commerciale qu'il sous-tend...

Le répertoire de Jacques Bélanger et Christian Thuderoz confirme que le champ de la résistance salariale est tout sauf homogène⁵⁵⁷. Il a comme autre qualité de ne pas le déconnecter de la domination managériale. Mais outre la difficulté de classer les pratiques concrètes de résistance dans ce répertoire des figures d'opposition au travail dont la liste n'est pourtant pas exhaustive,

⁵⁵⁴ Pinto V., 2011, « Formes de violence au travail et mobilisations collectives dans la restauration rapide » in Dressen M., Durand J-P. (sous la direction de), *op. cit.*, p. 322.

⁵⁵⁵ Leduc S., 2011, « Les résistances à la modernisation des techniciennes de l'Assurance maladie » in Dressen M., Durand J-P. (sous la direction de), *op. cit.*, pp. 329-339.

⁵⁵⁶ Weisman C., 2010, *La désobéissance éthique. Enquête sur la résistance dans les services publics*, Paris, Stock.

⁵⁵⁷ Collinson D., Ackroyd S., 2005, "Resistance, misbehaviour, and dissent" in Ackroyd S. et alii, *The oxford handbook of work and organization*, Oxford, Oxford University Press, pp. 305-326 cités par Bélanger J., Thuderoz C., 2010, *op. cit.*

il souffre d'une représentation à courte vue de la résistance analysée en termes de pouvoir. En s'interdisant d'inscrire la question de la résistance dans les rapports sociaux de production qui sont des rapports sociaux de classe, le modèle analytique proposé ne donne à voir que l'*appropriation au travail* sans donner les clefs pour penser l'*appropriation par le travail*.

Politique du travail : appropriation(s) au travail et appropriation par le travail

Avant qu'elle ne devienne une question théorique centrale, l'appropriation s'est imposée comme une réalité empirique dès mes premiers travaux de recherche⁵⁵⁸. Les invariants constitutifs de l'expérience ouvrière que j'avais observés se rapportaient à différents niveaux d'appropriation du travail que je propose de formaliser par une typologie construite à partir de l'analyse de la domination proposée dans la première section de ce chapitre⁵⁵⁹. Il s'agit donc de lire l'appropriation comme j'ai lu précédemment la domination – de les lire ensemble – en empruntant le *distinguo* d'Emmanuel Renault qui envisage le travail sous une triple qualité. L'appropriation *dans* le travail et l'appropriation *du* travail – que l'on peut regrouper sous la catégorie analytique d'appropriation *au* travail – se réfèrent respectivement au procès de travail et à la force de travail ; l'appropriation *par* le travail regarde le rapport social.

L'appropriation *dans* le travail est le niveau que les sciences du travail, chacune à leur manière, ont su saisir par l'observation. Elle correspond à l'appropriation interne de l'activité de travail, qu'elle se niche pour l'ergonomie dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, qu'elle s'actualise pour la clinique de l'activité dans le pouvoir d'agir des sujets, qu'elle résulte pour la sociologie des organisations de la capacité d'action des acteurs. Elle est l'usage qu'on fait de soi *dans* le travail qui ne réduit jamais à une simple exécution, qui engage toujours, pour parler comme le philosophe Yves Schwartz, un recentrement de son milieu de travail autour de ses

⁵⁵⁸ Cf. Chapitre I, Section A, § *Les formes d'appropriation du travail ouvrier*

⁵⁵⁹ Cf. § *Pour une sociologie de l' enrôlement : domination(s) au travail et domination par le travail*

possibles singuliers⁵⁶⁰. Elle se mesure à l'ensemble des manières d'être, de faire, de penser qui permettent aux salariés de se soustraire aux conditions aliénantes du travail, soit en recouvrant leur puissance d'agir, soit en contre-effectuant les événements qui leur sont imposés. Dans sa première modalité, l'appropriation *dans* le travail concerne le sens du travail, ce rapport expressif⁵⁶¹ que les salariés développent en faisant leurs, les conditions qui leur sont données, en ne se conformant pas aux prescriptions, en jouant avec les normes, en déjouant les règles qui entourent le travail. Ce sont les facteurs d'un centre de tri et de distribution du courrier qui reconstruisent leur activité dans le double contexte d'une modification de l'organisation du travail et de l'implantation de nouveaux dispositifs techniques en s'appropriant les outils, les procédures et les gestes⁵⁶². Ce sont aussi les travailleurs sociaux d'une unité territoriale d'action sociale qui, tout en devant s'accommoder d'une inflation des procédures administratives et des indicateurs propres au fonctionnement par objectifs, trouvent collectivement les moyens de s'en défaire. Dans sa seconde modalité, l'appropriation *dans* le travail se réalise autour d'événements singuliers qui jalonnent le travail et dont la contre-effectuation engage la subjectivité des travailleurs. Pour l'illustrer, on peut reprendre l'exemple d'une téléopératrice d'un centre d'appels citée par Philippe Zarifian. Elle sait, tout à la fois, affirme-t-il,

« contre-effectuer la demande difficile d'un client (ou la demande facile d'un client difficile...), donc s'engager dans la réponse qui sera apportée, quitte à transgresser la pression disciplinaire qui s'exerce sur son temps de réponse, et moduler, au cas par cas, cet engagement précis, c'est-à-dire s'en distancier, par rapport à d'autres 'valeurs de vie'. Elle pense avant tout 'à rendre service', là où certaines hiérarchies pensent prioritairement 'rendement'. Parfois, lorsqu'elle est en désaccord avec l'orientation et les pratiques de l'entreprise qui l'emploie, elle se distancie subjectivement de cette dernière. Et c'est par cette double action, qu'elle

⁵⁶⁰ Schwartz Y., 1987, *op. cit.*

⁵⁶¹ Ferreras I., 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Politiques.

⁵⁶² Cuvelier L., Caroly S., 2009, « Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail », *Activités*, 6 (2), pp. 57-74. <http://www.activites.org/v6n2/v6n2.pdf>

transgresse la domination qu'elle subit. Qu'elle pratique un détournement de perspective. »⁵⁶³

L'appropriation *du* travail comme réponse à la domination *du* travail porte sur les relations de pouvoir. Elle désigne la contestation des formes de contrôle du travail, autrement dit l'ensemble des luttes contre les contraintes qui assurent la soumission qualitative (homogénéisation) et quantitative (accroissement) de l'activité de travail au travail abstrait. La libération du travail est alors vue comme échappatoire à sa domination abstraite, à sa simple expression objectivée ; elle est une revanche du travail concret sur l'objectivation et la mesure capitaliste. Les nombreux conflits autour de la qualité à l'occasion de l'introduction de démarches de certification montrent la permanence des résistances à la standardisation du travail. Le développement de « visions indigènes »⁵⁶⁴ de la qualité contredisant celle prescrite par les directions résonne comme le refus d'une tentative moderne de *one best way*. Si ces qualités se rencontrent forcément pour paraphraser Yves Clot⁵⁶⁵, elles s'opposent tout autant. La transgression de la règle d'opératrices travaillant sur des lignes automatiques de conditionnement de pâtes qui, pour tenir la cadence imposée, prennent en charge, en accord avec le mécanicien, des dépannages élémentaires – l'intervention dans l'armoire électrique – est une réappropriation du cadre d'activité de ces opératrices qui s'affirment contre l'organisation du travail⁵⁶⁶. En reconsidérant la balance entre durée et intensité du travail, le passage aux 35 heures a engendré une confrontation inédite des salariés à la soumission quantitative du travail abstrait. Ceux-ci tentent de s'opposer à l'appréhension objective du temps de travail et à son accroissement sans limites... une résistance contre la lutte pour « l'appropriation des atomes de temps » parfois vaine, comme pour ces professionnels de santé d'un centre de réadaptation, qui se voient contraints

⁵⁶³ Zarifian P., 2003, *op. cit.*, p. 27.

⁵⁶⁴ Bonnet E., 1996, « Les visions 'indigènes' de la qualité. À propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, pp. 73-93.

⁵⁶⁵ Clot Y., 2010, *op. cit.*

⁵⁶⁶ Clot Y., 2002, *op. cit.*

de sacrifier les temps de régulation par lesquels ils préservent une certaine maîtrise dans l'organisation de leur temps de travail⁵⁶⁷.

Le troisième niveau de l'appropriation situe le travail comme rapport social organisant la transformation de la force de travail en marchandise. La valorisation du capital engendre le travailleur collectif dont l'affirmation contient la possibilité de l'émancipation. L'appropriation *par* le travail tient dans cette tension contradictoire du rapport salarial, dans ce qu'Étienne Balibar appelle « la *dissociation des modes de socialisation* antagonistes qui sont impliqués dans l'accumulation capitaliste, où ils se développent l'un contre l'autre »⁵⁶⁸, c'est-à-dire selon le langage marxien, la subsumption réelle des individus et de leur force de travail sous la domination capitaliste d'un côté, et de l'autre, la libre association des producteurs. Elle s'origine dans le salariat sur lequel elle prend appui pour contrecarrer l'hégémonie du capital, pour se détacher de l'épithumogénie capitaliste et décider de s'arrêter de « marcher »... pour choisir l'inservitude volontaire. Les luttes sociales pour empêcher les contre-réformes néolibérales montrent, malgré les échecs comme celui de « la mobilisation paradoxale » des intermittents du spectacle contre la réforme de leur système d'indemnisation⁵⁶⁹, le potentiel protestataire que recouvre le salariat, sa capacité virtuelle à construire une politique du travail du commun contre le sens réformateur commun. L'intervention syndicale dans la gestion remettant en cause tant les stratégies économiques des directions que leurs normes de référence, peut également constituer pour Jean Lojkine⁵⁷⁰ le point d'émergence d'un processus de subversion des normes gestionnaires. Faut-il encore que les instances politiques du salariat ne se fassent pas absorber par la logique organisationnelle et intégrer par la culture capitaliste dominante.

⁵⁶⁷ Cf. **Volume II, Doc. XII, pp. 221-239.**

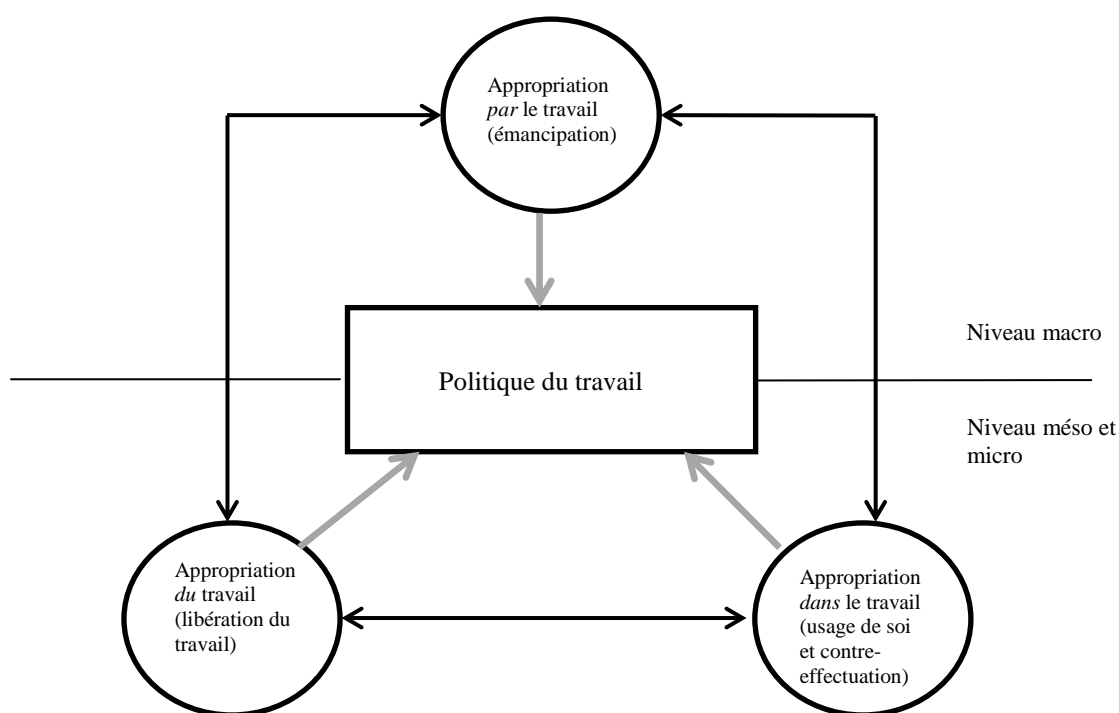
⁵⁶⁸ Balibar E., 1997, *op. cit.*, pp. 31-32.

⁵⁶⁹ Voir sur ce sujet Sinigaglia J., 2012, *Artistes, intermittents, précaires en lutte. Retour sur une mobilisation paradoxale (2003-2006)*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.

⁵⁷⁰ Lojkine J., 1996, *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Paris, Les Éditions ouvrières.

Appropriation *dans*, *du* et *par* le travail : c'est autour de ce triptyque que je propose de penser la dimension politique du travail ; ce n'est que dans cette articulation des trois niveaux d'appropriation qu'il me semble possible de donner une consistance empirique aux recherches sur la *politique du travail*, concept annoncé dès l'introduction de cette habilitation comme une mire mais qui suppose d'aller plus en avant en posant la question de l'émancipation, non plus du seul point de vue du travail mais aussi du point de vue du salariat comme masse en mouvement susceptible de s'organiser en mouvement de masse. Je ne ferai qu'esquisser cette question des potentialités révolutionnaires du salariat dans la dernière sous-section.

Figure 4 : La politique du travail à travers les trois niveaux d'appropriation



Nota bene : Les flèches noires à deux pointes soulignent l'interdépendance des niveaux d'appropriation ; les flèches grises à une seule pointe signifient que chaque niveau d'appropriation donne à lire une facette (possible) de la politique du travail.

La modélisation que je propose aboutit à considérer l'*enrôlement* comme empêchement de la *politique du travail* et la *politique du travail* comme subversion de l'*enrôlement*. Ce sont les tensions entre ces deux processus antagoniques mais indéfectiblement intriqués que l'étude du travail salarié doit chercher à mettre au jour, c'est cette heuristique du rapport salarial comme sujétion partielle qu'il convient encore de penser, avec le dessein de toujours mieux comprendre les ressorts de la servitude capitaliste et avec l'espoir que le travail de dévoilement participe aussi à cerner les contours d'une possible émancipation.

Du « révolutionnaire déjà là » : l'émancipation par le salariat ?

La question de l'émancipation est l'occasion de revenir à la ligne de mire dont je suis partie impliquée dans le concept de rapport salarial, cette catégorie abstraite qui prend tout son sens au niveau global mais qui n'exclut pas pour autant l'existence de « rapports sociaux concrets » diversifiés⁵⁷¹. Les exemples empiriques tirés de différentes recherches sur des réalités de travail diverses qui ont émaillé cette habilitation n'ont-ils pas rendu compte de ces « rapports sociaux intermédiaires » que José Rose désigne comme « autant de manières d'effectuer la mise en œuvre du travail salarié, de combiner les diverses composantes de son usage, de sa mobilisation et de sa reproduction »⁵⁷² ? Rapportée à ces rapports sociaux intermédiaires, *la politique du travail*, catégorie tout aussi abstraite que celle du rapport salarial, se traduit par les différentes formes d'appropriation *au* travail par lesquelles travailleurs et collectifs manifestent leur pouvoir d'agir. Ce pouvoir qui n'est que la réponse concrète à l'incomplétude de la relation salariale que le management tend à corriger sans qu'il puisse fermer le champ des possibles conflictuels.

⁵⁷¹ Rose J., 1992, « Les rapports de travail et d'emploi : une alternative à la notion de relation salariale ? », GREE-CNRS-Unité associée 1167 « Emploi et Politiques Sociales », Cahier 7, 25 p.

⁵⁷² *Ibidem*, p. 12. Sur le concept de rapport salarial, on peut se rapporter à la section A du Chapitre I, en particulier §. *Sociologie et rapport salarial : pour un renouvellement*.

Rappelons déjà contre la thèse fantaisiste affirmant que le travail ne serait plus un lieu central de conflictualité sociale qui débouche sur le deuil de toute capacité d'initiative historique du monde du travail⁵⁷³, que nombre de conflits sont toujours sous la dépendance de questions qui lui sont directement liées. L'enquête sur les formes contemporaines de contestation menée par Sophie Bérout, Jean-Michel Denis, Guillaume Desage, Baptiste Giraud et Jérôme Pélisse⁵⁷⁴ ne montre-t-elle pas une expression renouvelée de la conflictualité au travail ? Affirmons ensuite que travailleurs, et collectifs qui se constituent à l'occasion du travail, ne se laissent jamais totalement prendre à l'appau du management moderne, quelle que soit sa force. Que si leurs résistances peuvent à un moment donné paraître muselées, ils n'en continuent pas moins de développer des pratiques leur permettant de jouer avec et contre la rationalisation capitaliste, des anti-disciplines leur donnant la possibilité de recréer ce qui leur est donné et prescrit par les mobiles du capital. Concluons alors que le travail est pouvoir d'agir en transformant le titre d'un des ouvrages d'Yves Clot⁵⁷⁵ sans en déformer pour autant la pensée, qu'il est – ai-je soutenu à plusieurs reprises – une expérience, ce qui revient à affirmer la capacité d'action du monde du travail que pourraient nous faire oublier les périodes historiques où elle est en sommeil, à penser qu'« à la constitution d'une idéologie dominante correspond toujours, au moins tendanciellement, celle d'une idéologie dominée, soumise à un processus de refoulement, mais capable aussi de le perturber »⁵⁷⁶.

On peut croire que les conditions sont réunies pour qu'arrive un moment d'insubordination qui subvertisse la destinée salariale ; on peut aussi espérer le retournement de l'histoire que Frédéric Lordon envisage comme issue à la crise de la finance mondiale dans la comédie qu'il lui consacre et dont je ne

⁵⁷³ Bouffartigue P. (sous la direction de), 2004, *Le retour des classes sociales. Inégalités, dominations, conflits*, Paris, La Dispute.

⁵⁷⁴ Bérout S. et alii, 2008, *op. cit.*

⁵⁷⁵ Clot Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

⁵⁷⁶ Balibar E., 1997, *op. cit.*, p. 188. Cf. **Volume II, doc. XI, p. 212.**

boude pas le plaisir de citer quelques alexandrins mis dans la bouche d'un conseiller du président de la République :

« Vous êtes étonnés : le peuple est en pétard –
 La vraie surprise étant qu'il s'y mette si tard.
 Car si le corps social est plutôt bonne pâte,
 Il n'est pas pour autant d'une humeur toute plate.
 Il est vrai que capable d'endurer longtemps,
 Il induit en erreur tous les gouvernements
 Trop pressés de le croire sans limite élastique.
 Or comme tout le monde, il a ses points critiques. »⁵⁷⁷

On peut aussi porter le regard sur les capacités émancipatrices du travail, sur sa dimension collective et politique sans que cela n'entrave sa critique. Mais il faut à ce stade franchir un pas supplémentaire : ne pas se limiter aux actions locales d'appropriation de l'activité de travail et penser *la politique du travail* avec les institutions du salariat, ou pour le dire autrement, lire ce qu'il y a d'émancipateur et même de potentiellement révolutionnaire dans le déjà-là du salariat⁵⁷⁸.

Les prolégomènes qu'il me semblait nécessaire de poser dans le chapitre I à la sociologie du rapport salarial ont mis en lumière l'aspect contradictoire de ce dernier : produit de la logique de la valorisation du capital, il n'en porte pas moins la possibilité de son affranchissement. L'analyse de la subordination juridique considérée comme le caractère distinctif du contrat de travail révèle cette contradiction. Elle montre ce que le droit du travail qui, tout en reconnaissant cette subordination et la nécessité d'en encadrer les effets, apporte réellement et potentiellement d'émancipation des travailleurs. Le contrat de travail se définit ainsi pour Claude Didry et Rémi Brouté⁵⁷⁹ moins par la reconnaissance d'un pouvoir de direction à l'employeur que par la limitation de ce pouvoir à travers la détermination de l'objet du contrat. Dans

⁵⁷⁷ Lordon F., 2011, *D'un retournement l'autre*, Paris, Seuil, p. 126.

⁵⁷⁸ Voir Friot B., 1998, *op. cit.*

⁵⁷⁹ Didry C., Brouté R., 2006, *op. cit.*

une perspective analogue, Evelyne Serverin⁵⁸⁰ renchérit en affirmant que le salariat peut trouver la voie d'une authentique émancipation autour de la figure de la subordination *versus* le modèle fictif de l'entreprise qui conduit à détourner le salarié de ses droits. A l'instar du droit du travail, d'autres institutions du salariat peuvent être mobilisées ; d'autres *puissances* sont disponibles selon l'expression de Bernard Friot⁵⁸¹. *Une politique du travail* uniquement fondée sur la maîtrise concrète du travail et des modalités de production ne peut suffire à « l'émancipation laborale »⁵⁸². Elle doit être aussi – pour ne citer que quelques perspectives émancipatrices sur lesquelles je souhaite ouvrir – une politique du salaire contre la logique tutélaire et la logique rentière, une politique de la qualification personnelle contre le modèle de l'employabilité et de la flexicurité, une politique du temps de travail contre l'extension de l'appropriation privée du temps de travail non payé.

Le néolibéralisme a beau développer tout un arsenal de *logos* et de dispositifs, il n'épuise pas les dimensions anticapitalistes du salariat. La contre-révolution qu'il a menée contre *le salaire socialisé* n'a pas réussi à invalider le potentiel émancipateur de la cotisation sociale⁵⁸³. La radicalité du salariat tient dans ses ressources : espace public fait du dispositif transversal du salaire-barème, composé d'un salaire direct et de cotisations en répartition définis par les instances politiques du salariat, il laisse peu de place tant à la logique d'entreprise avec son épargne salariale qu'à la logique de solidarité fiscale⁵⁸⁴. Mais c'est bien ce droit au salaire à la qualification/socialisé des travailleurs que l'employeur paie à l'occasion de l'emploi et qui échappe à toute définition marchande qui est attaqué par les transformations des ressources des

⁵⁸⁰ Serverin E., 2011, « Le salariat, au risque de l'indépendance » in Jacquot L. et *alii* (sous la direction de), *op. cit.*, pp. 333-349.

⁵⁸¹ Friot B., 1998, *op. cit.*

⁵⁸² L'expression est d'Antoine Artous. Artous A., 2003, *Travail et émancipation sociale. Marx et le travail*, Paris, Syllepse.

⁵⁸³ Friot B., 1998, *op. cit.*

⁵⁸⁴ *Idem.*

travailleurs⁵⁸⁵. Sa légitimité se voit largement mise en cause au nom de la création d'emploi ou au nom de la soutenabilité financière des systèmes de protection sociale. D'autres régimes de ressources s'imposent contre le salaire socialisé : le revenu différé qui concerne des prestations dites de remplacement comme l'allocation de retour à l'emploi, l'épargne d'activité qui repose sur le droit de propriété lucrative comme l'épargne salariale ou la participation à un fonds de pension, l'allocation tutélaire qui a vocation à prendre en charge ceux qui n'ont pas les conditions de contrepartie requises pour recevoir une ressource au titre du revenu différé ou de l'épargne comme le revenu social d'activité⁵⁸⁶. Dans cette dynamique de transformation de la nature des ressources des travailleurs, la logique tutélaire fait système avec la logique rentière pour inverser le processus de socialisation du salaire et empêcher l'extension du montant et du champ de la cotisation sociale que Bernard Friot appelle de ses vœux. La financiarisation de l'économie affecte directement la constitution même des salaires sur la base de l'épargne et non plus du travail, dans une logique d'accumulation pour constituer un patrimoine mobilisable face aux aléas du marché. Logique de la rente et logique de tutelle participent à fragmenter le salariat par les deux bouts : « les plus qualifiés relèvent moins de la cotisation sociale et plus de l'épargne (emplois liés au marché financier), les moins qualifiés relèvent moins de la cotisation et plus de l'impôt (emplois définis par l'État) »⁵⁸⁷. Ces inflexions identifiées par les rédacteurs de *La construction sociale de l'emploi en France* au milieu des années 1990 sont confirmées près de 15 ans après par l'analyse des transformations des ressources :

« La partie haute de l'échelle salariale passe d'un régime de salaire socialisé à un régime de salaire différé et d'épargne d'activité, s'incarnant dans la figure du travailleur rentier. La partie basse de l'échelle salariale, mais de plus en plus

⁵⁸⁵ Higelé J.-P. (sous la direction de), 2009, *Les transformations des ressources des travailleurs. Une lecture de l'emploi et des droits sociaux en France*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.

⁵⁸⁶ *Idem.*

⁵⁸⁷ Friot B., Rose J. (sous la direction de), 1996, *La construction sociale de l'emploi en France*, Nancy, L'Harmattan, Coll. « Forum de l'IFRAS », p. 42.

importante quantitativement (les exonérations de cotisations sociales ont concerné jusqu'à 2/3 des salariés du secteur privé), voit ses ressources fondées de plus en plus sur un droit tutélaire (allocation et salaire tutélaire) par la puissance publique au nom de manques dont elle serait victime et en vertu de la solidarité nationale à l'égard de ceux que la puissance publique désigne comme exclus. »⁵⁸⁸

Contre les logiques de l'assistance tutélaire et de la rente, *l'enjeu du salaire*⁵⁸⁹, droit primordial des salariés, devient un enjeu primordial et pose avec d'autant plus d'acuité la capacité des (euro-)syndicats d'inventer de nouvelles formes d'action collective leur permettant de placer le salaire au cœur de l'eurosyndicalisme⁵⁹⁰.

Une autre institution qu'il me semble difficile d'éluder dans cette ouverture sur les dimensions émancipatrices du salariat est la qualification qui constitue, avec la cotisation sociale, la colonne vertébrale de la convention salariale du travail⁵⁹¹. Les chercheurs de l'Institut Européen du salariat réservent la notion de qualification à l'ensemble des modalités de reconnaissance des connaissances et compétences requises ou détenues par les salariés. La certification (scolaire) ou la notification dans une fiche de poste transforment ces connaissances et compétences en un droit à ressources (salaire et droit connexes). Ainsi la qualification, incarnée dans les conventions collectives (secteur privé) et les statuts (secteur public), est présentée comme un droit politique à ressources, défini collectivement, qui rend le salaire étranger à la logique du prix du marché puisqu'il n'est pas le prix du travail mais une convention politique, le plus souvent négocié, qui attribue à la certification d'un individu ou aux caractéristiques requises d'un poste, une correspondance

⁵⁸⁸ Higelé J-P. (sous la direction de), 2009, *op. cit.*, pp. 26-27.

⁵⁸⁹ Titre du dernier ouvrage de Bernard Friot. Friot B., 2012, *L'enjeu du salaire*, Paris, La Dispute.

⁵⁹⁰ Sur ce sujet, voir l'analyse d'Anne Dufresne. Dufresne A., 2010, *Le salaire, un enjeu pour l'euro-syndicalisme. Histoire de la coordination des négociations collectives nationales*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.

⁵⁹¹ Sur ce point l'aiguillage de Jean-Pascal Higelé m'a été précieux. On trouve dans le dernier ouvrage de Bernard Friot un glossaire utile pour comprendre l'appareillage conceptuel de l'auteur. Friot B., 2012, *op. cit.*

en salaires et droits liés⁵⁹². Au même titre que la cotisation, la qualification serait donc subversive des institutions centrales du capital en offrant une alternative au marché du travail⁵⁹³. Mais cette convention anticapitaliste du travail soutenue par *la qualification à la personne* est mise à mal par le modèle de l'employabilité promu par les réformateurs et tous les chantres de la dogmatique de la stratégie européenne pour l'emploi. On retrouve cette lutte d'influence entre deux conceptions et deux projets antinomiques pour le travail dans les propositions syndicales françaises de flexicurité⁵⁹⁴. Alors que *la sécurisation des parcours professionnels*, fonctionnelle au modèle de l'employabilité, réaffirme la logique du marché du travail et la subordination des travailleurs aux exigences des employeurs, *la sécurité sociale professionnelle* propose au contraire de s'en émanciper pour ouvrir la voie d'une nouvelle définition du travail adossée à l'institution d'un statut des travailleurs assis sur la qualification personnelle... un droit de qualification à la base d'une véritable « politique des capacités »⁵⁹⁵, celles des travailleurs à choisir les fins et les moyens de leur travail.

Le capitalisme étant une économie de temps, la dimension temporelle s'impose à l'analyse tant de la domination que de l'émancipation. Pour rendre le travail toujours plus productif de plus-value, il n'a cessé de chercher à abrégé au maximum le temps de travail nécessaire et à rallonger le plus possible le temps de surtravail. Le profit a alors consisté en l'appropriation du temps de travail non payé⁵⁹⁶, mais il lui a fallu composer avec la lutte historique pour la réduction du temps de travail. L'épisode des 35 heures est à

⁵⁹² Bisignano M-R., Higelé J-P., 2011, « L'emploi support ou adversaire de la qualification : ce que traduit l'indemnisation du chômage en France et en Italie », 4^{ième} Congrès des associations francophones de sciences politiques, ST5, Bruxelles, 20-22 avril.

⁵⁹³ Friot B., 2012, *op. cit.*

⁵⁹⁴ Pour une présentation des termes du débat, Cf. Higelé J-P., 2011, « Sécurisation des parcours professionnels et sécurité sociale professionnelle : deux projets antinomiques pour le travail », *Les notes de l'IES*, n°20, mars. http://www.ies-salariat.org/IMG/pdf/Notes_IES_20.pdf

⁵⁹⁵ Zimmermann B., 2011, *op. cit.*

⁵⁹⁶ Basso P., 2005, *op. cit.*

cet égard révélateur des enjeux autour de la mesure du temps de travail⁵⁹⁷. Une étude fondée sur dix monographies d'entreprises « pionnières » ayant signé un accord dans le cadre de la loi Aubry I nous a permis de mettre en lumière l'instrumentalisation de la réduction du temps de travail *i.e.* l'utilisation stratégique qui en est faite au service de la réalisation d'autres objectifs : l'augmentation des gains de productivité, l'amélioration de la flexibilité, la réduction du coût du travail, etc. Les formes d'intensification observées (intensification du travail, densification, massification, extension des postes, dissociation des temps des hommes et des machines⁵⁹⁸) ont confirmé l'appropriation économique et stratégique de la réduction du temps de travail. Cette dernière a pu constituer une occasion de *reengineering* non ou moins brutal, elle n'en a pas moins abouti à intensifier et densifier le travail, comme si l'enveloppement des 35 heures par les modèles de production au plus juste offrait la possibilité d'un « néo-stakhanovisme » pour suivre une hypothèse de Philippe Askenazy⁵⁹⁹. Les conséquences pour le moins contrastées des 35 heures sur le travail ne doivent pas pour autant faire oublier l'ouverture qu'elles ont permise en termes de négociation, de discussion, voire d'expérimentation autour des normes et de la mesure du temps de travail. Elles ne doivent pas non plus masquer le caractère émancipateur de certaines idées réactivées comme celle du *temps choisi*, même si la possibilité offerte dans l'exercice de préférences individuelles entre temps et revenu, qui est à la base des réformes successives des 35 heures – la loi Fillon du 17 janvier 2003 comme la loi du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise – la travestira radicalement. Une politique du temps de travail ne peut-elle pas éclore d'une véritable dynamique d'un temps véritablement choisi, soit non seulement donner le pouvoir au salarié de le réduire (se libérer du travail) mais aussi de

⁵⁹⁷ On trouvera dans le volume annexe plusieurs papiers relatifs aux effets de la réduction du temps de travail dans le cadre des deux lois Aubry du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000. Cf. **Volume II : doc. II, pp. 29-51 ; doc. III, pp. 53-84 ; doc. VII, pp. 135-149 ; doc. IX, pp. 163-184.**

⁵⁹⁸ Pour une définition de chaque type, Cf. **Volume II, doc. VII, pp. 138-142.**

⁵⁹⁹ Askenazy P., 2000, « Les trois paradoxes des 35 heures », *La Lettre de la Régulation*, n°31.

l'enrichir (libérer le travail) ? La classe des « sans temps » pour reprendre l'expression de Pietro Basso⁶⁰⁰ n'a-t-elle pas tout intérêt à défendre un droit au temps choisi qui renvoie non seulement à davantage de potentialités de choix dans les horaires individuels de travail, d'implication personnelle dans l'aménagement de ces horaires, de liberté dans la détermination du temps rendu disponible par la réduction du temps de travail (ce qui relève du contenant), mais aussi à une maîtrise accrue de son (temps de) travail (ce qui relève du contenu) ? Si la construction du temps choisi que nous avons étudiée dans une caisse régionale d'assurance maladie est ambivalente, qu'il s'agit d'une révolution en trompe-l'œil puisque le temps rendu disponible par la réduction du temps de travail cache un temps professionnel toujours aussi contraint, voire moins maîtrisé par les agents⁶⁰¹, n'y a-t-il pas là aussi une source potentielle d'émancipation ?

Parce que l'émancipation concerne la destinée des masses, *la politique du travail* ne peut s'affirmer sans l'inscription réflexive et critique dans le salariat. L'invitation de Michel Lallement⁶⁰² à s'intéresser à « l'hétérotopie », autrement dit ces « contre espaces », « ces utopies réalisées », ces « lieux réels hors de tous les lieux » où s'inventent d'autres rapports sociaux et d'autres manières de travailler, ne doit pas détourner le sociologue de son véritable objet : le travail déjà-là et son déjà-là émancipateur. Aussi n'ai-je cité que le droit au salaire, le droit à la qualification personnelle, le droit au temps choisi... autant de possibles ouverts par le salariat que le capital cherche à réfréner, autant d'enjeux que le premier (se) doit (de) disputer au second, autant de politiques alternatives à construire⁶⁰³.

⁶⁰⁰ Basso P., 2005, *op. cit.*

⁶⁰¹ Voir pour une analyse plus fine, **Volume II, doc. IX, pp. 163-184.**

⁶⁰² Lallement M., 2011, « Qu'est-ce qu'une forme normale de division du travail ? De l'héritage durkheimien aux enjeux contemporains » in Jacquot L. (sous la direction de), *Travail et dons*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, pp. 201-214.

⁶⁰³ Concernant la politique de la qualification, Cf. le dernier ouvrage de José Rose et en particulier le chapitre 7 : Pour une politique de la qualification (pp. 123-142). Rose J., 2012, *Qu'est-ce que le travail non qualifié ?* Paris, La Dispute.

CONCLUSION

L'HDR est l'occasion sans doute de se raconter, de donner à lire le sociologue, de l'inviter à faire le récit de son parcours mais surtout de dire sa sociologie. Je mesure, presque arrivé au terme de l'exercice, combien il est précieux à l'échelle d'une trajectoire, moins pour faire carrière que pour tracer la voie sociologique que je souhaite prendre. Si je peux aujourd'hui définir plus sûrement ce que sera, dans la continuité de mes travaux antérieurs, mon travail de sociologue du travail, il m'est pourtant difficile de conclure, sans doute parce que l'HDR, une fois l'écriture achevée, se révèle être un commencement. Je la considère effectivement comme l'acte premier d'un programme de recherches que je souhaite mener et qui pourra – je l'espère – irriguer et dialoguer avec les doctorants et jeunes chercheurs que j'accompagnerai. Deux balises le jalonnent. La première est la construction d'un cadre théorique autour de la dialectique de *la domination* et de *l'appropriation*, de *l' enrôlement* et de *la politique du travail* ; la seconde est l'engagement dans la critique sociale et l'ambition d'une *métacritique*⁶⁰⁴ du *travail* sous le capitalisme à partir de l'analyse tant des dominations et violences ordinaires que de leurs formes structurelles.

De la domination à l'appropriation, de l' enrôlement à la politique du travail : les contours thématiques d'un programme de recherche

La formulation et la formalisation d'un programme et d'une démarche de recherche singuliers qui m'engagent et que j'engage pour les années à venir ont aussi été pour moi un travail de réflexivité et de réflexion sur le métier de sociologue, sur la manière dont je l'exerce et veux l'exercer, sur ce que je fais et compte faire en faisant de la sociologie. Devenu enseignant-chercheur en 2001 à l'Université, j'ai pu véritablement embrasser la vocation [*beruf*] de

⁶⁰⁴ *La métacritique* vise selon la définition de Luc Boltanski « à dévoiler, dans leurs dimensions les plus générales, l'oppression, l'exploitation ou la domination, quelles que soient les modalités sous lesquelles elles se réalisent ». Voir Boltanski L., 2009, *op. cit.*, p. 22.

sociologue (du travail) ; c'est à partir de là que j'ai sans doute commencé à jeter les fondations du travail présenté ici en répondant, consciemment ou non, à plusieurs insatisfactions que j'ai éprouvées quant à la discipline, son évolution ou ses productions. Revenir à ces premières insatisfactions dans le double sens qu'elles émanaient de mes faits d'armes dans la recherche et de ce qu'elles me paraissaient – et me paraissent d'ailleurs toujours – capitales et à la manière dont j'ai cherché à y répondre dans ce texte permet – je crois – de jauger le chemin parcouru.

La première insatisfaction ressentie dès ma socialisation à la recherche au début des années 1990 alors que je me nourrissais du patrimoine de la culture sociologique et que je me confrontais à ses auteurs plus contemporains – en particulier dans le champ du travail – est la frilosité de la discipline dans la théorisation du capitalisme. Bien qu'elle ne remette pas en cause la posture de la sociologie classique faisant du travail la forme générale dans laquelle s'expriment tous les rapports sociaux qui l'érige en science de la société, la sociologie de la fin du XX^e siècle ne permet pas de penser le capitalisme et de théoriser les grands dispositifs ou agencements abstraits de l'économie⁶⁰⁵. Perméable elle-aussi à la vogue de la mort annoncée des idéologies et à la suspicion vis-à-vis des théories globalisantes qui caractérisent l'époque, la sociologie du travail se détourne de l'analyse du mode de production capitaliste. A rebours des orientations paradigmatiques privilégiant les approches microsociologiques, je choisis alors d'inscrire mes recherches dans la matrice de la rationalisation pour saisir la modernité capitaliste. C'est alors en analysant les différentes composantes du mouvement de rationalisation qui portent sur l'organisation du travail, le management, le temps de travail, etc. et en les rassemblant que j'ai cherché à démontrer son homogénéité et à reconstituer la réalité du néolibéralisme, cette nouvelle *raison du capitalisme*

⁶⁰⁵ Vincent J-M., 2001, *op. cit.*

contemporain que Pierre Dardot et Christian Laval⁶⁰⁶ s'attacheront à rendre intelligible en 2009.



La seconde insatisfaction, qui n'est pas sans expliquer la première, est liée à ce que j'ai appelé « la balkanisation de la sociologie du travail » qui voit la constitution de nouvelles sociologies (de l'emploi, du chômage, de l'entreprise, etc.), avatars de la « mère discipline ». A contretemps du processus d'autonomisation de sous-champs et de sous-disciplines, c'est la recommandation de Marcel Mauss formulée au début du XX^e siècle qu'il me semble falloir suivre pour que la sociologie du travail recouvre une certaine unité : « Après avoir forcément un peu trop divisé et abstrait, il faut que les sociologues s'efforcent de recomposer le tout »⁶⁰⁷. C'est autour du concept de rapport salarial que je travaille à cette recomposition me situant aux antipodes de ceux qui affirment qu'il est un programme en voie d'extinction et c'est à partir de là que je me consacre à saisir l'évolution des formes de mobilisation et des modes d'usage de la force de travail ; je jette aussi les semences préparant à une sociologie critique du travail que j'articulerai plus tard à la problématique de *l' enrôlement*.

Alors que d'aucuns invitent à abandonner le prisme salarial, je réaffirme au contraire ses qualités heuristiques pour comprendre ce qui se joue aujourd'hui au travail, faut-il encore éviter la disjonction analytique des questions de *la domination* et de *l'appropriation*. C'est la troisième insatisfaction : le déni du caractère dialectique de la réalité qui me conduira à une (dé)marche dialectique dans ma pensée. La proposition systématisée dans cette habilitation d'aborder le rapport salarial d' enrôlement du point de vue de l'hétéronomie et du point de vue de l'autonomie et en couplant le niveau micro/mésosociologique et le niveau macrosociologique répond à cette exigence.

⁶⁰⁶ Dardot P., Laval C., 2009, *op. cit.*

⁶⁰⁷ Mauss M., 2009 (1923-1924), *Essai sur le don*, Paris, PUF, p. 244.

Tableau 5 : Les quatre objets autour desquels s'articule la sociologie de l'enrôlement

	<i>Niveau micro et mésosociologique</i>	<i>Niveau macrosociologique</i>
<i>Hétéronomie</i>	Domination(s) au travail (domination dans et du travail)	Domination par le travail
	 <i>Enrôlement</i>	
<i>Autonomie</i>	Appropriation(s) au travail (Appropriation dans et du travail)	Appropriation par le travail
	 <i>Politique du travail</i>	

Il s'agit d'approcher *le management du travail* et *le travail du management* en les rapportant aux quatre objets (thèmes) de recherche investis qui s'entrecroisent : *la (les) domination(s) au travail, la domination par le travail, la (les) appropriation(s) au travail, l'appropriation par le travail.*

- Quelles sont les nouvelles dominations *au travail* générées par le management contemporain du travail ? Quelle part le travail du management prend-il dans leur production ?
- Comment le management du travail participe-t-il à asseoir la domination *par le travail*, et ce faisant, comment le travail du management participe à sa reproduction ?
- Quelles sont les différentes formes d'appropriation *au travail* qui répondent au management contemporain du travail ? Comment ce dernier cherche-t-il à s'arroger leurs retombées ? Par quelle *machinerie managériale*, par quel travail particulier de cette *espèce particulière de salariés* ?
- Quelle possibilité aujourd'hui pour l'appropriation *par le travail* ? Quel rôle le management du travail joue-t-il dans son empêchement ? Le travail du Management ne consiste-t-il pas également en un management du travail du management ? *Une politique du travail* peut-elle naître contre le mode de domination

gestionnaire forgé dans le laboratoire du management⁶⁰⁸ ? Sur quel révolutionnaire déjà là peut-elle se forger ?

Autour de la matrice de la rationalisation, du concept central du rapport salarial, de la problématique du management du travail et du travail du management, des objets (thèmes) de la domination et de l'appropriation *au* et *par* le travail, se pose tout un ensemble de questions qui dessine les contours d'un programme de recherches sur lequel peut s'adosser une théorie critique renouvelée du travail.

Des critiques ordinaires de la domination à une métacritique du travail : les orientations pratiques d'une sociologie

La sociologie de l'enrôlement se donne comme horizon l'élaboration d'une métacritique du travail considéré comme « activité socialement médiatisante sous le capitalisme »⁶⁰⁹. Cet horizon – est-il nécessaire de le préciser – est lointain mais il implique des orientations immédiates dans la pratique sociologique. Quoi de plus normal par ailleurs dans cet exercice réflexif de terminer par le genre de sociologie qui me convient ! Je le caractériserai en répondant à trois critiques que peut soulever l'analyse structurelle et globalisante de la domination : celle de l'intellectualisme, celle du déterminisme et enfin la critique du fatalisme – trois dérives qui la guetteraient en ce qu'elles rendraient la sociologie messianique, omnisciente ou désespérante.

L'ambition de mon projet peut paraître démesurée mais il s'agit bien d'expliquer les ressorts du régime néolibéral en partant du rôle que tient le management moderne. Ce projet tend donc à participer à la construction d'une sociologie de la société capitaliste et affirme, contre la fausse neutralité hypocrite et avec les armes de la science, la nécessité de la critique sociale. Bien avant qu'il n'entreprenne l'écriture du *Capital*, Karl Marx dans une lettre

⁶⁰⁸ Boltanski L., 2009, *op. cit.*

⁶⁰⁹ Postone M., 2009, *op. cit.*

adressée à Arnold Ruge en 1843 avait déjà défini l'engagement scientifique qui serait le sien, un engagement qui m'apparaît encore aujourd'hui comme essentiel :

« Si la construction de l'avenir et l'achèvement pour tous les temps n'est pas notre affaire, ce qu'il faut accomplir dans le présent n'en est que plus certain, je veux dire *la critique impitoyable de tout l'ordre établi*, impitoyable en ce sens que la critique ne craint ni ses propres conséquences ni le conflit avec les puissances existantes. »⁶¹⁰

Ce que le néolibéralisme fait au travail et aux travailleurs convoque à mon sens une entreprise sociologique de cette envergure : une théorie critique du travail sous le capitalisme. D'aucuns pourront insinuer qu'il n'y a là qu'une posture critique relevant de l'apparat ou du simple affichage, qu'une manière supplémentaire à s'autodécerner un satisfecit professionnel de vigueur critique⁶¹¹, une sorte d'intellectualisme faisant de la connaissance la condition *sine qua non* de l'action mais qui, *in fine*, n'a que peu d'effets réels sur les situations des individus qui vivent les dominations. Danilo Martuccelli montre l'écart entre la faible capacité de la connaissance critique à informer plus ou moins immédiatement l'action et son adhésion durable à une image de l'émancipation associée trop naïvement au passage de forces sociales mystifiées en vérité⁶¹². Le messianisme de quelques théories totalisantes de la domination fort éloignées des difficultés de la vie quotidienne que l'auteur pointe ne doit pas pour autant nous conduire à jeter le bébé avec l'eau du bain en abandonnant le travail de dévoilement des causes sociales. Parce que la conscience, même si l'on ne peut pas en présager l'issue, vaut mieux que l'inconscience, le sociologue doit toujours à la manière de Persée, poursuivre les monstres dont l'existence est niée⁶¹³, et instruire sur un ordre des choses qui continuerait de nous échapper. Faut-il encore prendre au sérieux le travail

⁶¹⁰ Marx K., 1994 (1843), *op. cit.*, p. 43.

⁶¹¹ Martuccelli D., 2002, « Sociologie et posture critique » in Lahire B. (sous la direction de), *op. cit.*, pp. 137-154.

⁶¹² *Idem*

⁶¹³ « Persée se couvrait d'un nuage pour poursuivre les monstres ; nous, pour pouvoir nier l'existence de ces monstruosité, nous nous plongeons dans le nuage tout entier, jusqu'aux yeux et aux oreilles ». Marx K., 1985 (1867), *op. cit.*, p. 37.

d'objectivation qu'il réalise, ce travail à la base de la connaissance scientifique qui l'amène à traduire le sens commun en termes scientifiques avant que celle-ci ne soit restituée à ceux dont elle provient, c'est-à-dire aux non spécialistes, *au vulgum pecus* afin de répondre à la demande sociale⁶¹⁴, et ce faisant, d'établir des problèmes publics à partir des problèmes privés⁶¹⁵ ?

Cette réaffirmation de la supériorité du savoir sur le sens commun renverra pour certains à une conception omnisciente de la sociologie seule capable de décrire la domination et d'envisager les voies pour s'en dégager. La sociologie pragmatique de la critique développée dans les années 1980-1990 s'attaque aux théories surplombantes de la sociologie critique des années 1960-1970 qui ne tirent pas parti du point de vue des acteurs⁶¹⁶. Rejetant l'asymétrie entre le sociologue éclairé et les acteurs abusés, il pose le monde social non comme

« le lieu d'une domination subie passivement et inconsciemment, mais plutôt comme un espace traversé par une multitude de disputes, de critiques, de désaccords et de tentatives pour réinstaurer localement des accords toujours fragiles »⁶¹⁷.

L'attention nouvelle portée aux compétences critiques des acteurs pour construire une métacritique du travail ne doit pas réduire le sociologue à un preneur de son qui n'aurait qu'à tendre le microphone comme si les critiques ordinaires étaient à tel point fondées empiriquement qu'elles n'auraient plus rien à apprendre du travail critique du sociologue. La sociologie, dans cette perspective, ne sacrifierait-elle pas elle-même à l'illusion de la transparence du social en prétendant qu'elle n'aurait plus à guérir de l'agnosie tant la capacité critique des individus serait largement suffisante pour qu'elle ne s'y substitue⁶¹⁸, pour qu'une cause profonde à la domination ne puisse s'y dérober ? La métacritique du travail doit se nourrir des dominations

⁶¹⁴ Castel R., 2002, « La sociologie et la réponse à la demande sociale » in Lahire B. (sous la direction de), *op. cit.*, pp. 67-78.

⁶¹⁵ Manière dont Michael Burawoy définit la promesse et le défi de la sociologie publique (*public sociology*). Cf. Burawoy M., 2005, "For public sociology", *American Sociological Review*, n°70, pp. 4-28.

⁶¹⁶ Pour une présentation des termes du débat, Cf. Boltanski L., 2009, *op. cit.*

⁶¹⁷ *Idem*, p. 51.

⁶¹⁸ On trouve cette assertion dans l'ouvrage de François Dubet. Cf. Dubet F., 2006, *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.

ordinaires, mais à trop vouloir rendre équivalent deux ordres d'intelligibilité du social : celui objectif de la position du sociologue et celui subjectif des points de vue, ne risque-t-on pas d'oublier le caractère double de la vérité du travail ?

La dernière critique dont la sociologie de l'enrôlement pourrait être la cible serait son insistance à poser la domination comme première et à la voir partout, fermant le champ des possibles. Elle conduirait, en ajoutant une pierre « au mur des lamentations sur les malheurs du temps » pour reprendre le propos liminaire du dernier ouvrage de Bernard Friot⁶¹⁹, à un fatalisme résigné qui ne ferait que conforter « la nouvelle raison du monde » qu'elle dénonce puisque l'énonciation de ces déraisons ne suffirait pas à la subvertir. Aussi découragerait-elle les critiques ordinaires, désespérerait-elle le salariat de la possibilité d'une politique du travail. Si le dépassement du capitalisme est possible, ce n'est certainement pas en renonçant au « chantier (conceptuel) de la domination capitaliste »⁶²⁰ ; la sociologie ne peut remplir sa fonction critique qu'en assumant pleinement sa fonction descriptive. Une grammaire normative de l'émancipation qui ne s'appuierait pas au préalable sur une grammaire descriptive de la domination risque de prendre le déjà-là du salariat pour ce qu'il n'est pas encore, de confondre sa potentialité révolutionnaire et « la vraie réalité sociale » qu'il recouvre pour parler comme Emile Durkheim⁶²¹. Elle raterait ainsi un des objectifs premiers du travail d'émancipation sur lequel on peut s'accorder avec la sociologie pragmatique de la critique : la possibilité de lutter contre la domination en faisant passer les dominés d'un *état fragmentaire* à un *état collectif*⁶²². Si les divisions salariales peuvent faire croire à la perte de puissance du salariat, à son invalidation comme lieu de critique et de transformation de la société par les salariés eux-mêmes... ce qui les divise aujourd'hui pourrait tout aussi bien les

⁶¹⁹ Friot B., 2012, *op. cit.*, p. 9.

⁶²⁰ Lordon F., 2010, *op. cit.*, p. 12.

⁶²¹ Durkheim E., 1937 (1895), *op. cit.*

⁶²² Boltanski L., 2009, *op. cit.*

rassembler demain s'ils prenaient conscience que ce qui les divise signifie qu'ils sont en train de partager le même enjeu⁶²³. C'est là aussi le défi d'une sociologie critique de la raison et de la praxis managériale dans laquelle j'inscris mon itinéraire de recherche avec la volonté inchangée qui motivait mon entrée en sociologie : rendre intelligible le capitalisme contemporain pour mieux le contester, mettre au jour ses servitudes pour aider à s'en affranchir. Cette sociologie à laquelle j'entends œuvrer ne sera à la hauteur de ce défi que si elle entre en conversation avec les masses dominées et s'adresse à leurs puissances, un genre de sociologie publique (*public sociology*) pour reprendre la catégorie de Michael Burawoy⁶²⁴. Sans mésestimer l'âpreté du chemin de sa publicisation, c'est à mon sens celui qu'elle doit emprunter pour que son action, d'insignifiante, devienne socialement utile.

A la question de la domination capitaliste, je réponds aujourd'hui en sociologue du travail en me donnant pour objets l'enrôlement salarial et la possibilité d'une politique du travail. J'ai bien conscience qu'il me faudra aussi y répondre demain en sociologue en quittant la sphère de la production pour investir d'autres champs que celui des organisations et du travail.

⁶²³ Rolle P., 1997, *op. cit.*

⁶²⁴ Burawoy M., 2005, *op. cit.*

BIBLIOGRAPHIE

- Aballéa F., 2006, « Le retrait comme conséquence paradoxale de l'intérêt au travail » in Durand J-P., Le Floch M-C. (sous la direction de), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, pp. 45-54.
- Abraham J., Brilllet F., 2007, « LOLF. De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH », *Cahiers de recherche CERMAT*, n°148, (http://cermat.iae.univ-tours.fr/article.php3?id_article=228).
- Accardo A., 2001, *De notre servitude involontaire*, Marseille, Agone.
- Agamben G., 2006, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris, Rivages poches.
- Aglietta M., 1997 (1976), *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Odile Jacob.
- Aglietta M., Brender A., 1984, *Les métamorphoses de la société salariale*, Paris, Calmann-Lévy.
- Alter N., 2001, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Alter N., 2003, « Mouvement et dyschronie dans les organisations », *L'année sociologique*, 2, n° 53, pp. 489-514.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- Appay B., 2005, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Artous A., 2003, *Travail et émancipation sociale. Marx et le travail*, Paris, Syllepse.
- Askenazy P., 2000, « Les trois paradoxes des 35 heures », *La Lettre de la Régulation*, n°31.
- Balibar E., 1997, *La crainte des masses*, Paris, Galilée.
- Bancel-Charensol L., Jogleux M., 2003, « Les outils de gestion et de pilotage des équipes de direction des CAF », *Recherches et Prévisions*, n°74, pp. 27-38.
- Basso P., 2005, *Temps modernes, horaires antiques*, Lausanne, Page deux.
- Bélanger J., Thuderoz C., 2010, « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, 3, volume 51, pp. 427-460.
- Bérout S., Denis J-M., Desage G., Giraud B. & Péliasse J., 2008, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Barges, Éditions du Croquant.
- Bernoux P., 1979, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 76-89.
- Bernoux P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris Seuil.
- Bertaux R., Hirlet P., Prépin O. & Streicher F., 2006, *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social*, Paris, Seli Arslan.
- Bevort A., Jobert A., Lallement M. & Mias A. (sous la direction de), 2012, *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF

- Bidet A., 2001, « Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, n° 43, pp. 215-234.
- Bidet A., 2011, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris, PUF.
- Bihl A., 2001, *La reproduction du capital*, Lausanne, Page deux (2 tomes).
- Bihl A., 2007, *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne, Page deux.
- Biondi J., Chatelain-Ponroy S. & Sponem S., 2008, « De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats », *Politiques et Management public*, 26, 3, pp. 113-125.
- Bisignano M-R., Higelé J-P., 2011, « L'emploi support ou adversaire de la qualification : ce que traduit l'indemnisation du chômage en France et en Italie », 4^{ième} Congrès des associations francophones de sciences politiques, ST5, Bruxelles, 20-22 avril.
- Boltanski L., 2009, *De la sociologie critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonnet E., 1996, « Les visions 'indigènes' de la qualité. À propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, pp. 73-93.
- Borgeaud-Garciandia N., 2009, *Dans les failles de la domination*, Paris, PUF.
- Borgeaud-Garciandia N., Lautier B., 2011, « La personnalisation de la relation de domination au travail : les ouvrières des maquilas et les employées domestiques en Amérique latine », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 104-120.
- Borzeix A., Rot G., 2010, *Sociologie du travail. Genèse d'une discipline, naissance d'une revue*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest.
- Boudon R., « A quoi sert la sociologie ? », *Cités*, 10, rubrique « Grand article », 2002, pp. 131-154.
- Bouffartigue P. (sous la direction de), 2004, *Le retour des classes sociales. Inégalités, dominations, conflits*, Paris, La Dispute.
- Bouffartigue P., Gadea C. & Pochic S. (sous la direction de), 2011, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin.
- Bouillon J-L., Maas E., 2009, « Figures de l'individu au travail, figures du 'collaborateur' », *Communication & organisation*, 2, n°36, pp. 56-68.
- Boulayoune A., Jacquot L., 2007, *Figures du salariat*, Paris, L'Harmattan.
- Bouquin S., 2008, « Les résistances au travail entre domination et consentement » in Bouquin S. (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, pp. 19-46.
- Bouquin S., 2011, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 60-72.
- Bourdieu P., 1980, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bourdieu P., 1984, *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit.

- Bourdieu P., 1989, *La noblesse d'État*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bourdieu P., avec Wacquant L.J.D., 1992, *Réponses*, Paris, Seuil.
- Bourdieu P., 1994, *Raisons pratiques*, Paris, Seuil.
- Bourdieu P., 1996, « La double vérité du travail », *Actes de la recherches en sciences sociales*, vol. 14, septembre, pp. 89-90.
- Bourdieu P., 1997, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.
- Bourdieu P., 2000, *Propos sur le champ politique*, Lyon, PUL.
- Bourdieu P., 2001, *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir.
- Bourdieu P., 2004, *Esquisse pour une auto-analyse*, Paris, Raisons d'agir.
- Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Boyer R., 1981, « Rapport salarial et analyse en termes de régulation. Une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail », *Économie appliquée*, décembre.
- Boyer R., 1986, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.
- Boyer R., Freyssenet M., 2000, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.
- Braverman H., 1976, *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX^e siècle*, Paris, Maspero.
- Brouté R., Didry C., 2006, « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », in Petit H., Thévenot N. (sous la direction de), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, pp. 47-70.
- Burawoy M., 1979, *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- Burawoy M., 1985, *The politics of production : factory regims under capitalism and socialism*, Thetford, Verso.
- Burawoy M., 2005, "For public sociology", *American Sociological Review*, n°70, pp. 4-28.
- Burawoy M., 2011, « La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci », *Actuel Marx*, n°50, pp. 166-190.
- Buscatto M., 2002, « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 43-1, pp. 73-98.
- Castel R., 2002, « La sociologie et la réponse à la demande sociale » in Lahire B. (sous la direction de), *A quoi sert la sociologie ?* Paris, La Découverte, pp. 67-78.
- Chanlat J.-F., 2003, « Motivation et *New Public Management* » in Duvillier T., Genard J.-L. & Piraux A. (sous la direction de), *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, L'Harmattan, pp. 51-64.
- Chaty L., 1997, *L'administration face au management*, Paris, L'Harmattan.
- Chevallier J., 2003, « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue française d'administration publique*, 2003/1-2, n°105-106, pp. 203-217.
- Claudel P., 2010, *L'enquête*, Paris, Stock.

- Clot Y., 1995, *Le travail sans l'homme ?* Paris, La Découverte.
- Clot Y., 2002, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- Clot Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- Clot Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Clot Y., Rochex J-Y. & Schwartz Y., 1990, *Les caprices du flux : les mutations du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Édition Matrice.
- Cohendet P., Krasa A. & Llerena P., 1988, « Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente » in Cohendet P., Hollard M., Malsch T. & Veltz P. (éd.), *L'après-taylorisme*, Paris, Economica, pp. 55-73.
- Colin T., Grasser B. & Jacquot L., 2010, *Les techniciens d'appui pôle technique et les responsables d'unité d'une usine de production de moteurs*, Rapport final pour le CEREQ, Université Nancy 2, 2L2S.
- Colin T., Grasser B. & Jacquot L., 2011, *La division du travail de l'intermédiation hiérarchique dans l'innovation managériale*, 4^{ième} Congrès de l'Association Française de Sociologie « Création et innovation », RT25 « Travail, Organisations, Emploi », Grenoble, 5-8 juillet.
- Colin T., Grasser B. & Jacquot L., 2011, « Normalisation du travail par le lean et injonction à innover : quel rôle pour les managers ? », 4^{ième} Congrès de l'Association Française de Sociologie « Création et innovation », RT30 « Sociologie de la gestion », Grenoble, 5-8 juillet.
- Collinson D., Ackroyd S., 2005, "Resistance, misbehaviour, and dissent" in Ackroyd S. et alii, *The Oxford handbook of work and organization*, Oxford, Oxford University Press, pp. 305-326
- Costey P., 2005, « L'*illusio* Chez Pierre Bourdieu. Les (més)usages d'une notion et son application au cas des universitaires », *Tracés. Revue de Sciences sociales*, n°8, pp. 13-27, (<http://traces.revues.org/index2133.html>).
- Courpasson D., 1997, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 39-61.
- Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La Découverte.
- Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- Crozier M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Cuvelier L., Caroly S., 2009, « Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail », *Activités*, 6 (2), pp. 57-74. (<http://www.activités.org/v6n2/v6n2.pdf>).
- Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte.

- De Gaudemar J-P., 1979, *La mobilisation générale*, Paris, Édition du champ urbain.
- De Gaulejac V., 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- De Gaulejac V., 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.
- Dejours C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- Deleuze G., 1986, *Foucault*, Paris, Minuit.
- De Terssac G., 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Denord F., 2007, *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis.
- Deranty J-P., 2011, « Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 73-89.
- Desmarez P., 1986, *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Armand Colin.
- Doray B., 1981, *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Paris, Dunod.
- Drugman B., 1983, « Le concept de rapport salarial : genèse, enjeux et perspectives », *Cahier de l'IREP/Développement*, n°4, pp. 17-64.
- Dubar C., 1991, « Rationalisation taylorienne et rationalisation weberienne : les paradoxes de l'identité d'entreprise » in Actes des cinquièmes journées de sociologie du travail : *Les rationalisations du travail*, Lyon, 13-14-15 novembre.
- Dubar C., 2000, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- Dubet F., 2006, *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.
- Dufresne A., 2010, *Le salaire, un enjeu pour l'euro-syndicalisme. Histoire de la coordination des négociations collectives nationales*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.
- Durand J-P., 2001, « Travail informationnel et flux tendu » in Durand C., Pichon A. (sous la direction de), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck, pp. 99-112.
- Durand J-P., 2004, *La chaîne invisible. Travailler en flux tendu aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Durand J-P., 2006, « De la compétence au simulacre » in Durand J-P., Le Floch M-C. (sous la direction de), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, pp. 147-160.
- Durand J-P., Le Floch M-C. (sous la direction de), 2006, *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan.
- Durand J-P., Hatzfeld N., 2002, *La chaîne et le réseau*, Lausanne, Pages deux.
- Durkheim E., 1930 (1893), *De la division du travail social*, Paris, PUF.
- Durkheim E., 1937 (1895), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF.
- Duval J., 2007, *Le mythe du « trou de la Sécu »*, Paris, Raison d'agir.
- Elias N., 1985, *La société de cour*, Paris, Flammarion.

- Esping-Andersen G., 1999, *Les trois mondes de l'État-providence : essai sur la capitalisme moderne*, Paris, PUF.
- Ferreras I., 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Politiques.
- Fontaine M., 2006, *La Sécurité sociale et ses personnels : dialogue social et GRH*, Paris, Comité d'histoire de la Sécurité sociale.
- Foucault M., 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Friedmann G., 1946, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- Friedmann G., 1956 (1964), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- Friedmann G., 1963, *Où va le travail humain ?* Paris, Gallimard.
- Friot B., 1998, *Puissances du salariat*, Paris, La Dispute.
- Friot B., 2012, *L'enjeu du salaire*, Paris, La Dispute.
- Friot B., Rose J. (sous la direction de), 1996, *La construction sociale de l'emploi en France*, Nancy, L'Harmattan, Coll. « Forum de l'IFRAS ».
- Gadea C., 2011, « Cadres de santé, le maillon indispensable du *New public management* ? » in Bouffartigue P., Gadea C. & Pochic S. (sous la direction de), 2011, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin, pp. 56-64.
- Gallie D. (sous la direction de), 2007, *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, University Press.
- Gautier C., 2011, « La domination en sociologie n'est-elle qu'une fiction ? », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 32-45.
- Gollac M., Volkoff S., septembre 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°14, pp. 54-67.
- Gramsci A., 1975, *Gramsci dans le texte* (recueil réalisé sous la direction de Ricci F. avec Bramant J.), Paris, Éditions Sociales.
- Gramsci A., 1978/1983, *Cahiers de prison*, Paris, Gallimard.
- Grossin W., 1969, *Le travail et le temps*, Paris, Anthropos.
- Grossin W., 1994, « Les temps de travail » in De Coster M., Pichault F. (sous la direction de), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, pp. 127-144.
- Haber S., 2007, *L'aliénation. Vie sociale et expérience de la dépossession*, Paris, PUF.
- Hales C., 1999, "Why do managers do what they do ? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work", *British Journal of Management*, vol. 10, n°4, pp. 335-350.
- Hatzfeld H., 2004 (1971), *Du paupérisme à la Sécurité sociale 1850-1940*, Nancy, Presses universitaires de Nancy.
- Higelé J-P. (sous la direction de), 2009, *Les transformations des ressources des travailleurs. Une lecture de l'emploi et des droits sociaux en France*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.

- Higelé J-P., 2011, « Sécurisation des parcours professionnels et sécurité sociale professionnelle : deux projets antinomiques pour le travail », *Les notes de l'IES*, n°20, mars (http://www.ies-salariat.org/IMG/pdf/Notes_IES_20.pdf).
- Hirlet P., 2011, « Impact de la gouvernance sur les institutions d'action sociale : logique d'action des intervenants sociaux et enjeux de formation » in Noguès H., Rouzeau M. & Molina Y. (sous la direction de), *Le travail social et ses formations à l'épreuve des territoires*, Paris, Presses de l'Ehesp, pp. 77-95.
- Hirschman A.O., 1973, *Exit, Voice and Loyalty*, Paris, Éditions ouvrières.
- Hood C., 1995, "The 'New public management' in the 1980s: variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, n°3, pp. 93-109.
- Hufty M., 1998, « Aux racines de la pensée comptable », in Hufty M. (sous la direction de). *La pensée comptable. État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Paris, PUF, pp. 15-40.
- IRES, 2009, *La France du travail*, Paris, Éditions de l'Atelier.
- Jacquot L., 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation. Rationalisation du modèle de production dans l'industrie textile vosgienne*, Paris, L'Harmattan.
- Jacquot L., 2007, « Management moderne et politique du travail : le mouvement ouvrier face à l'emprise managériale », *Les mondes du travail*, n°3/4, pp. 79-91.
- Jacquot L., 2009, « Au cœur et à l'épreuve de la modernisation de la Sécurité sociale. La difficile (re)construction de l'identité professionnelle des managers de proximité », in Causer J-Y., Durand J-P. & Gasparini W. (sous la direction de), *Identités et identifications au travail. Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Toulouse, Octarès, pp. 139-148.
- Jacquot L. (sous la direction de), 2011, *Travail et dons*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.
- Jacquot L., 2011, « Être manager opérationnel : de l'exercice de la violence à la violence de l'exercice » in Dressen M., Durand J-P. (sous la direction de), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 53-63.
- Jacquot L., 2011, « L'identité clivée des 'managers de proximité' : un travail entre violence symbolique et soutien social », *Informations sociales*, n°167, juillet, pp. 114-122.
- Jacquot L., Balzani B., 2010, *Sociologie du travail et de l'emploi*, Paris, Ellipses.
- Jacquot L., Nosbonne C., 2004, « Les agents du service public face au régime néolibéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales », *Revue du RECEMAP*, 19 p. (www.unice.fr/Framerevue.html).

- Jacquot L., Balzani B., Boulayoune A. & Lhotel H. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 2 : Des normes et transformations du travail salarié*, Nancy, PUN.
- Jacquot L., Higelé J-P., Lhotel H. & Nosbonne C. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 1 : De la construction sociale du rapport salarial*, Nancy, PUN.
- Jacquot L. et alii, 2011, *Étude sur les RPS au conseil général*, Rapport final, Université Nancy 2.
- Juès J-P., 1999, *Les cadres en France*, Paris, PUF.
- Kern H., Schumann M., 1989, *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Édition de la Maison des sciences de l'homme (1984, *Das Ende der Arbeitsteilung ?* Munich, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung).
- La Boétie E., 2002 (1549), *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Éditions Payot,
(http://classiques.uqac.ca/classiques/la_boetie_etienne_de/discours_de_la_servitude/discours_servitude_volontaire.pdf).
- Lada E., 2008, « Résistances au travail et rapports sociaux (de sexe) : le cas des femmes de chambre et de veilleurs de nuit du secteur hôtelier » in Bouquin S. (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, pp. 179-202.
- Lahire B. (sous la direction de), 2002, *A quoi sert la sociologie ?* Paris, La Découverte.
- Lahire B., 2011, « Kafka et le travail de la domination », *Actuel/Marx*, n°49, pp. 46-59.
- Lallement M., 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.
- Lallement M., 2011, « Qu'est-ce qu'une forme normale de division du travail ? De l'héritage durkheimien aux enjeux contemporains » in Jacquot L. (sous la direction de), *Travail et dons*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, pp. 201-214.
- La Mura R. M., 2002/4, « Les déplacements des dynamiques d'action des fonctionnaires de la fonction publique territoriale ou les effets d'un modèle bureaucratique en construction », *Sociétés*, n° 78, pp. 17-37.
- Laval C., 2003, *L'école n'est pas une entreprise*, Paris, La Découverte.
- Leduc S., 2011, « Les résistances à la modernisation des techniciennes de l'Assurance maladie » in Dessen M., Durand J-P. (sous la direction de), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 329-339.
- Le Goff J-L., 1992, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Le Goff J-P., 2000, *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.
- Lefebvre A., Méda D., 2006, *Faut-il brûler le modèle social français ?* Paris, Le Seuil.
- Lefebvre H., 1983, *Le marxisme*, Paris, PUF.

- Linhart D., 1991, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.
- Linhart D., 1994, *La modernisation des entreprises*, Paris, La découverte.
- Linhart D., 1995, « Les chemins de l'hégémonie » in Bidet J., Texier J. (sous la direction de), *La crise du travail*, Paris, PUF, pp. 95-105.
- Linhart D. (sous la direction de), 2008, *Pourquoi travaillons-nous ?* Paris, Erès.
- Linhart D., Linhart R., 1986, « La participation des travailleurs : naissance d'un consensus ? » In *Décider et agir*, Publication CESTA.
- Linhart D., Linhart R., 1998, « L'évolution de l'organisation du travail » in Kergoat J., Boutet J., Jacot H. & Linhart D (sous la direction de.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, pp. 301-309.
- Linhart D., Moutet A. (sous la direction de), 2005, *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte.
- Linhart R., 1978 (1981), *L'établi*, Paris, Éditions de minuit.
- Lojkin J., 1996, *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Paris, Les Éditions ouvrières.
- Loquet J., Domens J., 2010, « L'emploi salarié au quatrième trimestre 2009 », *Premières synthèses*, DARES, n°012, mars.
- Lordon F., 2010, « Le totalitarisme, stade ultime du capitalisme ? », *Cités*, n°41, PUF, pp. 127-142.
- Lordon F., 2010, *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La fabrique.
- Lordon F., 2011, *D'un retournement l'autre*, Paris, Seuil.
- Lorenz E., Valeyre A., 2004, *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*, Document de travail, n°32, CEE.
- Marcuse H., 1968 (1964), *L'homme unidimensionnel*, Paris, Éditions de Minuit.
- Martin D., Metzger J-L. & Pierre P., 2003, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil.
- Martuccelli D., 1999, *Sociologies de la modernité*, Paris, Gallimard.
- Martuccelli D., 2001, *Dominations ordinaires*, Paris, Balland.
- Martuccelli D., 2002, « Sociologie et posture critique » in Lahire B. (sous la direction de), *A quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte, pp. 137-154.
- Martuccelli D., 2004, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, n°45, pp. 469-497.
- Maruani M., Reynaud E., 1993, *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte.
- Marx K., 1985 (1867), *Le capital – Livre I*, Paris, Flammarion.
- Marx K., 1972, *Manuscrits de 1844*, Paris, Éditions Sociales.
- Marx K., 1994 (*Manuscrits de 1844*), *Écrits de jeunesse*, Paris, Quai Voltaire.
- Marzano M., 2008, *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Paris, Grasset.
- Mauger G., 2001, « Vérité objective de l'exploitation et vérité subjective du travail salarié », *Contretemps*, Éditions Textuel, n° 1, pp. 47-54.

- Maugeri S., 2008, « Sociologie de la gestion et de ses dispositifs : vers une critique de la raison managériale ? » in Metzger J-L., Benedetto-Meyer M. (sous la direction de), *Gestion et sociétés*, Paris, L'Harmattan, pp. 151-188.
- Maugeri S., 2008, *Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale ?* Document de recherche, Laboratoire d'Economie d'Orléans (UMR 6221).
- Mauss M., 1966, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.
- Mauss M., 2009 (1923-1924), *Essai sur le don*, Paris, PUF.
- Mintzberg H., 1990 (1989), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.
- Mispelblom Beyer F., 2006, *Encadrer. Un métier impossible ?* Paris, Armand Colin.
- Mispelblom Beyer F., 2007, *Travailler c'est lutter*, Paris, L'Harmattan.
- Mordillat G., 2004, *Les vivants et les morts*, Paris, Calmann-Lévy.
- Mordillat G., 2011, *Rouge dans la brume*, Paris, Calmann-Lévy.
- Naville P., 1970, *Le nouveau léviathan. 1. De l'aliénation à la jouissance*, Paris, Anthropos.
- Nézosi G., 2005, « La gouvernance de la Sécurité sociale », La Documentation française, *Problèmes politiques et sociaux*, n° 913, juin.
- Nosbonne C., 2010, *Les transformations de l'emploi public en Europe. Enjeux institutionnels et organisationnels des mutations de l'emploi public*, Éditions Universitaires Européennes.
- Nosbonne C., Meyer J-L. et alii, 2001, *Enjeux et déplacements de l'articulation entre salaire, fiscalité et épargne dans les transformations de l'emploi*, GREE-CNRS, Rapport final pour le Ministère de la recherche, Action Concertée Incitative « Travail ».
- Oddone I., Re A. & Briante G., 1981, *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?* Paris, Éditions Sociales.
- Palier B., 2002, *Gouverner la Sécurité sociale*, Paris, PUF.
- Palier B., 2006, « La politique des réformes dans les États providence bismarckiens », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 1, pp. 51-80.
- Perilleux T., 2001, *Les tensions de la flexibilité*, Paris Desclée de Brouwer.
- Pesqueux Y., 2007, *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF.
- Perrot M., 1984, *Jeunesse de la grève. France 1871-1890*, Paris, Seuil.
- Petit H., Thévenot N. (sous la direction de), 2006, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.
- Pinard R., 2000, *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Rennes, PUR.
- Pinto V., 2006, « Formes de violence au travail et mobilisations collectives dans la restauration rapide » in Dressen M., Durand J-P. (sous la direction de), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 317-328.

- Piore M. J., Sabel C. F., 1989, *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette (1984, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, Inc.).
- Postone M., 2009, *Temps, travail et domination sociale*, Paris, Mille et une nuits (1993, *Time, Labor, and Social Domination. A Reinterpretation of Marx's Critical Theory*, Cambridge University Press).
- Quéinnec Y., Barthe B. & Verdier F., 2001, « Réduction du temps de travail et organisation de l'activité de travail : des rapports ambigus et complexes » in de Terssac G., Tremblay D.G. (sous la direction de), *Où va le temps de travail ?* Octarès, Toulouse, pp. 133-142.
- Rabier J-C., 1992, *Changement technique et changement social. Le cas de l'industrie textile*, Université de Lille 3, Thèse pour le Doctorat d'Etat en Sociologie.
- Renault E., 2006, « Du fordisme au post-fordisme : dépassement ou retour de l'aliénation ? », *Actuel Marx*, n°39, pp. 89-105.
- Renault E., 2011, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? », *Actuel Marx*, n°49, pp. 15-31.
- Reynaud J-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, n°1, janvier-mars, pp. 5-18.
- Reynaud J-D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Rifkin J., 1996, *La fin du travail*, Paris, La Découverte (1995, *The End of Work : The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New-York, Jeremy P. Tarcher/G.P. Putnam's Sons).
- Rolle P., 1997, *Où va le salariat ?* Lausanne, Pages deux.
- Rolle P., 2007, « Le salariat, au-delà du contrat », in Vatin F. (sous la direction de), 2007, *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute. pp. 81-105.
- Romano J., 1995, *La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique*, Paris, PUF.
- Roos D., Jones D. & Womack J., 1993, *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod (1990, *The Machine that changed the world*, Macmillan).
- Rose J., 1992, « Les rapports de travail et d'emploi : une alternative à la notion de relation salariale ? », GREE-CNRS-Unité associée 1167 « Emploi et Politiques Sociales », Cahier n°7, 25 p.
- Rose J., 2012, *Qu'est-ce que le travail non qualifié ?* Paris, La Dispute.
- Rot G., 2000, « La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence », *Travail-Emploi-Formation*, n°1-2, pp. 13-29.
- Roy D., 1952, "Quota restriction and Golbricking in a Machine Shop", *American Journal of Sociology*, 57 (5), pp. 425-442.

- Roy D., 2006, *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail* (Traduction de l'anglais sous la direction de Briand J-P. & Chapoulie J-M.), Paris, La Découverte.
- Sainsaulieu R., Segrestin D., 1986, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°3, pp. 335-352.
- Salmon A., 2011, *Moraliser le capitalisme ?* Paris, CNRS Éditions.
- Scacciatelli B., 2008, « Les sublimes, figures de l'autonomie ouvrière » in Bouquin S. (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, pp. 68-78.
- Schwartz Y., 1985, « Permanences et changements dans le travail : une synthèse provisoire » in Schwartz Y., Faïta D. (sous la direction de), *L'homme producteur. Autour des mutations, du travail et des savoirs*, Paris, Messidor/Éditions sociales, pp. 205-245.
- Schwartz Y., 1987, « Travail et usage de soi » in *Je/sur l'individualité*, Paris, Messidor/Éditions Sociales, pp. 181-207.
- Schwartz Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Messidor/Éditions sociales, p. 614.
- Schwartz Y., 1992, *Travail et philosophies. Convocations mutuelles*, Toulouse, Octarès.
- Segrestin D., 1990, « Sur la représentation de l'entreprise en sociologie », *Travail et emploi*, n°46, pp. 23-29.
- Segrestin D., 1996, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- Segrestin D., 2004, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Serverin E., 2011, « Le salariat, au risque de l'indépendance » in Jacquot L. et alii (sous la direction de), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 2 : Des normes et transformations du travail salarié*, Nancy, PUN, pp. 333-349.
- Sinigaglia J., 2012, *Artistes, intermittents, précaires en lutte. Retour sur une mobilisation paradoxale (2003-2006)*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.
- Spurk J., 2006, *Quel avenir pour la sociologie ?* Paris, PUF.
- Stroobants M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Supiot A., 2002 (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- Talbot C., 2000, « La gestion des services publics au Royaume-Uni (1979-2000) : Évolution ou révolution ? », in Rouban L., *Le service public en devenir*, Paris, L'Harmattan, 2000, pp. 129-156.
- Tanguy L., 2010, « Retour sur l'histoire de la sociologie du travail en France : place et rôle de l'institut des sciences sociales du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n°4, pp. 723-758.
- Taylor F. W., 1957 (1911), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- Terrail J-P., 1987, *L'individuation ouvrière*, Thèse pour le Doctorat d'État en Sociologie, Caen.

- Terrail J-P., 1990, *Destins ouvriers. La fin d'une classe ?* Paris, PUF.
- Terray E., 2002, « Réflexions sur la violence symbolique » in Lojkine J. (sous la direction de), *Les sociologies critiques du capitalisme*, Paris, PUF, pp. 11-23.
- Thompson E. P., 2004, *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, Paris, La fabrique (1993, *Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism*, The New Press).
- Thuderoz C., 2006, *Histoire et sociologie du management*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Thuderoz C., Tournon M., 2001, *Négocier la réduction du temps de travail dans les PME*, DARES/ANACT.
- Touraine A., 1984, *Le Retour de l'acteur*, Paris, Fayard.
- Tripier P., 1994, « La sociologie du travail à travers ses paradigmes », in de Coster M., Pichault F. (sous la direction de), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, pp. 29-47.
- Trouvé P., 1993, *L'évolution des agents de maîtrise face à la modernisation industrielle*, Rapport au Ministère de la recherche et de la technologie, département « Homme, travail et technologie », Clermont-Ferrand, CER-ESC/CRA-CEREQ.
- Trouvé P., 1996, « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, 37-2, pp. 287-308.
- Ughetto P., 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Paris, Éditions du réseau Anact.
- Vallée M., 1997, « Du *reengineering* à la reconfiguration de processus », *Travail & Changement*, ANACT, juin, pp. 24-25.
- Vatin F. (sous la direction de), 2007, *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute.
- Vatin F., 1999, *Le Travail, sciences et société. Essais d'épistémologie et de sociologie du travail*, Bruxelles, Éditions de Bruxelles.
- Vauchiez A., Willermez L. et alii, 2004, *Les « mondes judiciaires » et la construction d'un horizon réformateur (1981-2004)*, rapport de recherche CURAPP, Paris, Mission de recherche Droit et Justice.
- Vigour C., 2006, « Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques », *Droit et société*, n°63-64, pp. 425-455.
- Vincent J-M., 2001, « Les conditions de possibilité d'une sociologie critique », *Contretemps*, Éditions Textuel, n°1, pp. 91-100.
- Weber M., 1971 (1921), *Economie et société*, tome 1, Paris, Plon.
- Weber M., 1985 (1904-1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Agora.
- Weisman C., 2010, *La désobéissance éthique. Enquête sur la résistance dans les services publics*, Paris, Stock.
- Willis P., 1978, « L'école des ouvriers », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°24, novembre, pp. 51-61.

- Wolff L., 2005(a), *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche, Centre d'Etudes de l'Emploi, n°29.
- Wolff L., 2005(b), « Monitorat, maîtrise, administration et direction. Quatre formes du travail d'encadrement dans l'industrie », *Réseaux*, n°134, pp. 123-155.
- Zarifian P., 2003, *A quoi sert le travail ?* Paris, La Dispute.
- Zarifian P., Palloix C., 1988, *La société post-économique*, Paris, L'Harmattan.
- Zimmerman B., 2011, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

INDEX NOMINÉ

A

Aballéa F. : 211
Abraham J. : 104
Accardo A. : 137
Ackroyd S. : 213
Agamben G. : 62
Aglietta M. : 25, 28, 30-32, 35, 79
Alter N. : 85, 150
Amblard H. : 182
Appay B. : 52, 159
Artous A. : 222
Askenazy P. : 226
Atkinson J. : 160

B

Balibar E. : 15, 217, 220
Balzani B. : 23-24, 85
Bancel-Charensol L. : 113
Barthe B. : 125
Basso P. : 118-119, 225, 227
Bélangier J. : 179, 207, 210-213
Benedetto-Meyer M. : 64, 191
Bernoux P. : 182, 209
Béroud S. : 207-208, 220
Bertaux R. : 199
Bevort A. : 207
Bidet A. : 44-45, 51-53, 56-57
Bidet J. : 91
Bihl A. : 27, 29, 36, 90, 197
Biondi J. : 103
Bisignano M-R. : 225
Boltanski L. : 38, 67, 89, 135, 140-141, 229, 233, 235-236
Bonnet E. : 216
Borgeaud-Garciandia N. : 126, 131
Borzeix A. : 41-42
Boudon R. : 10
Bouffartigue P. : 198, 203, 220
Bouillon J-L. : 90-91
Boulayoune A. : 23, 26, 85
Bouquin S. : 131, 179, 207-208, 211-212
Bourdieu P. : 5-7, 11, 22, 52, 57-58, 70-71, 76, 112, 118, 128, 135-139, 205-206

Bourrel S. : 7
Boussard V. : 6, 61-62, 95, 98, 136
Boutet J. : 123
Boyer R. : 28, 30, 92
Braverman H. : 193
Brender A. : 32
Briand J-P. : 209
Briante G. : 44, 50
Brillet F. : 104
Brouté R. : 35, 221
Burawoy M. : 39, 44, 206, 235, 237
Buscatto M. : 199

C

Canguilhem G. : 43
Caroly S. : 215
Castel R. : 235
Causer J-Y. : 115
Chanlat J.-F. : 97
Chapoulie J-M. : 209
Chatelain-Ponroy S. : 103
Chaty L. : 174
Chevallier J. : 107
Chiapello E. : 38, 67, 89, 140-141
Claudel P. : 132-133
Clot Y. : 42, 52, 54-56, 123, 155, 186, 193, 216, 220
Cohendet P. : 120
Colin T. : 139, 151, 200
Collinson D. : 213
Costey P. : 138
Courpasson D. : 10, 52, 62, 155-156, 159, 181-183, 188, 197, 199, 204
Coutrot T. : 10, 30, 32, 35, 52, 154, 159
Crozier M. : 211
Cuvelier L. : 215

D

Dardot P. : 10-11, 40, 80, 116, 126-127, 231
De Coster M. : 21, 119
De Gaudemar J-P. : 9, 59
De Gaulejac V. : 42, 61, 67, 99, 160
Dejours C. : 139
Deleuze G. : 190
Denis J-M. : 207, 220
Denord F. : 10

Deranty J-P. : 129, 131
Desage G. : 207, 220
Desmarez P. : 6, 25, 127
De Terssac G. : 57, 125
Didry C. : 35, 221
Domens J. : 24
Doray B. : 53, 87
Dressen M. : 66, 213
Drugman B. : 27, 29-30
Dubar C. : 79, 81, 178
Dubet F. : 235
Dufresne A. : 224
Durand C. : 116
Durand J-P. : 6, 52, 54, 58, 66, 115-116, 131, 147-148, 154, 158, 160, 171, 187, 209, 211-213
Durkheim E. : 21, 24, 189, 227, 236
Duval J. : 110
Duvillier T. : 97

E

Elias N. : 81, 126, 197
Esping-Andersen G. : 109

F

Faïta D. : 66
Fayol H. : 66
Ferrerias I. : 215
Fontaine M. : 97
Ford H. : 66
Foucault M. : 9-10, 60, 72, 81, 190
Freyssenet M. : 92
Friedberg E. : 211
Friedmann G. : 10, 40-41, 43-44, 53, 83, 88, 181
Friot B. : 36, 108, 221-225, 236

G

Gadea C. : 198, 203
Gallie D. : 159
Gasparini W. : 115
Gautier C. : 131, 135
Genard J-L. : 97
Giraud B. : 207, 220
Gollac M. : 121
Gramsci A. : 47, 129, 206

Grasser B. : 139, 151, 200
Grossin W. : 117, 119

H

Haber S. : 41, 81, 185, 191
Hales C. : 65, 67
Hatzfled H. : 109
Hatzfeld N. : 54, 212
Herreros G. : 182
Higelé J-P. : 23, 223-225
Hirlet P. : 177
Hirschman A.O. : 76, 208
Hollard M. : 120
Hood C. : 100
Hufty M. : 99

J

Jacot H. : 123
Jacquot L. : 20, 23-24, 26, 42, 45, 65-66, 80, 85, 115, 139, 151, 154, 157, 161, 169, 192, 197, 199-201, 222, 227
Jobert A. : 207
Jones D. : 20
Jougleux M. : 113
Juès J-P. : 66

K

Kergoat J. : 123
Kern H. : 20
Krasa A. : 120

L

La Boétie E. (de) : 132, 134-135, 138-139
Lada E. : 212
Lahire B. : 10, 131, 134, 234-235
Lallement M. : 83, 88, 207, 227
La Mura R. M. : 174
Lautier B. : 126, 131
Laval C. : 10-11, 40, 80, 106, 116, 126-127, 163, 165, 204, 231
Leduc S. : 213
Lefebvre A. : 108
Lefebvre H. : 27
Le Floch M-C. : 131, 209, 211
Le Goff J-P. : 89, 98, 161, 165
Lhotel H. : 23-24

Linhart D. : 33-34, 40, 85, 91-92, 123, 129, 131, 155, 157-158
Linhart R. : 83-84, 123, 140, 157, 185, 208
Livian Y-F. : 182
Llerena P. : 120
Lojkine J. : 71, 217
Loquet J. : 24
Lordon F. : 10-11, 37, 40, 59, 61, 68-69, 126-127, 133, 143, 194-195, 220-221, 236
Lorenz E. : 92

M

Maas E. : 90-91
Malsch T. : 120
Marcuse H. : 81, 178
Martin D. : 25
Martuccelli D. : 80-81, 88, 129-130, 178, 181, 183-188, 210, 234
Maruani M. : 181
Marx K. : 9, 15, 26-29, 31-32, 34, 36-37, 41-42, 59, 61, 76, 117, 119, 127, 131, 189, 191, 197, 222, 233-234
Marzano M. : 62
Mauger G. : 57
Maugeri S. : 63-64
Maurice M. : 83
Mauss M. : 41, 231
Méda D. : 108
Méhaut P. : 20
Metzger J-L. : 25, 64-65
Meyer J-L. : 169, 172
Mias A. : 207
Mintzberg H. : 63, 79, 199
Mispelblom Beyer F. : 62, 65, 68, 73-75, 196, 198, 205
Molina Y. : 177
Mordillat G. : 212
Moutet A. : 33-34

N

Naville P. : 10, 15, 26, 34, 40-41, 56, 117, 181
Nézosi G. : 108
Noguès H. : 177
Nosbonne C. : 23, 98, 105, 161, 169-170, 172-173

O

Oddone I. : 44, 50, 87
Outcharenko C. : 132

P

Palier B. : 108-109
Palloix C. : 31
Pélisse J. : 207, 220
Perilleux T. : 187
Perrot M. : 208
Pesqueux Y. : 96
Petit H. : 32, 35
Pichault F. : 21, 119
Pierre P. : 25
Pillon T. : 27, 39
Pinard R. : 86, 153
Pinto V. : 213
Piore M. J. : 20
Piroux A. : 97
Pochic S. : 198, 203
Postone M. : 26, 117, 233

Q

Quéinnec Y. : 125

R

Rabier J-C. : 121
Re A. : 44, 50
Renault E. : 131, 189-190, 192-194, 214
Reynaud E. : 181
Reynaud J-D. : 57, 182
Rifkin J. : 23
Rochex J-Y. : 42, 54, 123, 155, 186
Rolle P. : 29, 35, 237
Romano J. : 7, 116
Roos D. : 20
Rose J. : 6, 219, 223, 227
Rot G. : 41-42, 209
Rouban L. : 100
Rouzeau M. : 177
Roy D. : 209

S

Sabel C. F. : 20
Sainsaulieu R. : 19, 63, 182
Salmon A. : 6, 91-92
Scacciatelli B. : 211

Schumann M. : 20
Schwartz Y. : 34, 36, 42-44, 49, 54-55, 57-58, 94, 123, 125, 155, 186, 212, 214-215
Segrestin D. : 19, 84, 93, 95, 182
Serverin E. : 222
Sinigaglia J. : 217
Spinoza B. : 127
Sponem S. : 103
Spurk J. : 10, 22
Stroobants M. : 80, 84
Supiot A. : 36, 41

T

Talbot C. : 100
Tanguy L. : 41
Taylor F. W. : 39, 66, 85, 87-89, 157
Terrail J-P. : 19-20, 43, 51
Terray E. : 71
Texier J. : 91
Thévenot N. : 32, 35
Thompson E. P. : 116-117
Thuderoz C. : 89, 124, 179, 207, 210-213
Touraine A. : 19
Tournon M. : 124
Tremblay D. G. : 125
Tripier P. : 21
Trouvé P. : 20, 196, 199

U

Ughetto P. : 61, 63

V

Valeyre A. : 92
Vallée M. : 124
Vatin F. : 23, 27, 35, 39, 81, 83, 88
Vauchiez A. : 178
Veltz P. : 120
Verdier F. : 125
Vigour C. : 178
Vincent J-M. : 29-30, 230
Volkoff S. : 121

W

Wacquant L.J.D. : 138

Weber M. : 9, 38-39, 59, 64, 72, 79, 82, 136
Weisman C. : 213
Willermez L. : 178
Willis P. : 45, 51
Wolff L. : 67, 69-70, 74, 140, 147, 152, 197-200
Womack J. : 20

Z

Zarifian P. : 31, 53-54, 215-216
Zimmerman B. : 160, 225

TABLES DES MATIÈRES

Avant-propos	p. 5
Introduction	p. 9
I. Le travail sous l'empire du capitalisme néolibéral : contribution dialectique à l'analyse du rapport salarial	p. 17
A. Le travail salarié comme rapport d'enrôlement	p. 23
<i>Un nouvel âge de la société salariale ?</i>	p. 23
<i>Pour une sociologie du salariat</i>	p. 25
<i>Sociologie et rapport salarial : pour un renouement</i>	p. 27
<i>De l'École de la régulation...</i>	p. 30
<i>...à la filiation du Labour process</i>	p. 32
<i>L'enrôlement salarial</i>	p. 36
B. Travail, management du travail et travail du management	p. 40
<i>La centralité et la dualité du travail</i>	p. 40
<i>Le travail comme expérience</i>	p. 42
<i>Les formes d'appropriation du travail ouvrier</i>	p. 45
<i>« La double vérité du travail » : l'engagement dans l'enrôlement</i>	p. 52
<i>Le management du travail</i>	p. 59
<i>Le travail du management</i>	p. 63
<i>De l'exercice de la violence à la violence de l'exercice : la double vérité du management</i>	p. 69
II. Rationalisation des organisations et régimes de mobilisation de la force de travail	p. 77
A. « Modernisation » des entreprises et rationalisations du travail	p. 83
<i>Le taylorisme : une question heuristique pour saisir les rationalisations du travail ?</i>	p. 83
<i>Des rationalisations communicationnelles et organisationnelles</i>	p. 88
<i>Des rationalisations managériales et gestionnaires</i>	p. 95
<i>La modernisation de l'administration publique : du new public management aux nouvelles modalités de gestion publique</i>	p. 98
<i>La nouvelle « gouvernance » de la Sécurité sociale : des réformes de la protection sociale, du discours de légitimation qui les porte aux nouveaux dispositifs de gestion</i>	p. 107

<i>Des rationalisations temporelles</i>	p. 116
<i>Des rationalisations subjectives</i>	p. 125
B. Hégémonie managériale et rationalité néolibérale	p. 129
<i>De l'hégémonie et de la servitude volontaire</i>	p. 129
<i>L'emprise du management 1 : doxa et illusio</i>	p. 135
<i>L'emprise du management 2 : division et instrumentation managériale</i> ..	p. 139
<i>L'emprise du management 3 : le modèle managérial du travail</i>	p. 152
<i>Les mutations des régimes d'emploi à l'heure du néolibéralisme : les exemples de l'enseignement public...</i>	p. 159
<i>...et de la fonction publique territoriale</i>	p. 169
III. L'appropriation face au pouvoir managérial : travail, temps et politique	p. 175
A. Sociologie de la domination (au travail et par le travail)	p. 181
<i>De la domination organisationnelle aux expériences de la domination</i>	p. 181
<i>Pour une sociologie de l'enrôlement : domination(s) au travail et domination par le travail</i>	p. 188
<i>Pour une sociologie des agents d'enrôlement</i>	p. 196
B. Appropriations du travail et travail d'appropriation	p. 207
<i>Les théories de la résistance</i>	p. 207
<i>Politique du travail : appropriation(s) au travail et appropriation par le travail</i>	p. 214
<i>Du « révolutionnaire déjà là » : l'émancipation par le salariat ?</i>	p. 219
Conclusion	p. 229
Bibliographie	p. 239
Index des auteurs cités	p. 253
Annexes	
Annexe 1 : Liste des travaux	
Annexe 2 : Curriculum Vitae	

ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des travaux
- Annexe 2 : Curriculum Vitae

Annexe 1 : Liste des travaux

I. Ouvrages, direction d'ouvrages collectifs

- [1] JACQUOT L. (sous la direction de), 2011, *Travail et dons*, Nancy, PUN, coll. « Salariat et transformations sociales ».
- [2] JACQUOT L., HIGELE J-P., LHOTEL H., NOSBONNE C. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat* (Tome 1 : *De la construction sociale du rapport salarial*), Nancy, PUN, coll. « Salariat et transformations sociales ».
- [3] JACQUOT L., BALZANI B., BOULAYOUNE A., LHOTEL H. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat* (Tome 2 : *Des normes et transformations du travail salarié*), Nancy, PUN, coll. « Salariat et transformations sociales ».
- [4] JACQUOT L., BALZANI B., 2010, *Sociologie du travail et de l'emploi*, Paris, Ellipses, Cours AES.
- [5] JACQUOT L., BOULAYOUNE A. avec la collaboration de BELKACEM R., HIRLET P., 2007, *Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*, Paris, L'Harmattan, Forum de l'IRTS de Lorraine.
- [6] JACQUOT L., 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation*, Paris, L'Harmattan, Forum de l'IRTS.
- [7] JACQUOT L., SETTI N. et *Alii*, 2002, *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises*, DARES, Document d'études, n°55.

II. Contributions à ouvrage collectif

- [1] JACQUOT L., 2012, « Nouvelle gestion publique et modernisation managériale à l'assurance maladie. Le travail de l'intermédiation hiérarchique » in Leduc S., Muñoz J. (sous la direction de), *Travailler à l'assurance maladie*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, à paraître.
- [2] JACQUOT L., 2012, « Introduction. La santé comme enjeu des relations professionnelles » in Aballéa F., Mias A. (sous la direction de), *Organisation, gestion productive et santé au travail*, Toulouse, Octarès, à paraître.
- [3] JACQUOT L., COLIN T., GRASSER B., 2012, « La division du travail de l'intermédiation hiérarchique dans l'innovation managériale » in Moatty F., Tiffon G. (sous la direction de), *Travail et Innovation : Innovation dans le travail et travail d'innovation*, Toulouse, Octarès, à paraître.
- [4] JACQUOT L., 2011, « Être manager opérationnel : de l'exercice de la violence à la violence de l'exercice » in Dressen M., Durand J-P. (sous la direction de), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 53-63.

- [5] JACQUOT L., 2011, « Coopérer, est-ce consentir, s'engager ou donner ? La coopération dans les organisations, quoi de neuf ? » in Jacquot L. (sous la direction de), *Travail et dons*, Nancy, PUN, coll. « Salariat et transformations sociales », pp. 19-32.
- [6] JACQUOT L., COLIN T., GRASSER B., 2011, « Le travail de l'intermédiation hiérarchique : le don sans le contre-don ? » in Jacquot L. (sous la direction de), *Travail et dons*, Nancy, PUN, coll. « Salariat et transformations sociales », pp. 143-161.
- [7] JACQUOT L., 2009, « Au cœur et à l'épreuve de la modernisation de la Sécurité sociale. La difficile (re)construction de l'identité professionnelle des managers de proximité » in Causer J-Y., Durand J-P., Gasparini W. (sous la direction de), *Les identités au travail. Analyses et controverses*, Toulouse, Octarès, pp. 139-148
- [8] JACQUOT L., 2008, « L'industrie textile vosgienne dans les nouvelles formes de la division internationale du travail : crise et rationalisation du modèle de production » in Rothiot J-P., Husson J-P., Heili P. (sous la direction de), *Le Thillot. Les mines et le textile, 2000 ans d'histoire en Haute-Moselle* Nancy, Société d'émulation des Vosges, pp. 367-380
- [9] JACQUOT L., 2007, « Penser au-delà de l'activité : la possibilité d'une politique de travail. Usages de soi et temps devant soi dans une structure médico-sociale » in DURAND J-P., GASPARINI W. (Coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès (coll. Le travail en débats), pp. 51-64.
- [10] JACQUOT L., 2006, « Du « consentement paradoxal » à la « servitude volontaire » : les collectifs de travail en danger » in DURAND J-P., LE FLOCH M-C. (sous la direction de), *La question du consentement au travail*, Paris, L'Harmattan, pp. 273-282.
- [11] JACQUOT L., SETTI N., 2006, « Réduction de la durée du travail et intensification du travail à l'aune de la production allégée – l'actualisation d'une affinité élective » in ASKENAZY P., CARTRON D., DE CONINCK F., GOLLAC M. (coord.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès (coll. entreprise, travail, emploi), pp. 474-484.
- [12] JACQUOT L., 2001, « Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail » in DURAND C., PICHON A. (Coord.) *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, éd. De Boeck Université, pp. 25-36.

III. Articles de revues avec comité de lecture et coordinations de numéros

- [1] JACQUOT L. (coord.), 2012, « Comprendre les réalités contemporaines avec le paradigme du don contre-don ? », Dossier chorus avec les contributions d'Alain Caillé et de Norbert Alter, *Nouvelle Revue du Travail*, n°1, septembre, à paraître
- [2] JACQUOT L., 2011, « L'identité clivée des 'managers de proximité' : un travail entre violence symbolique et soutien social », *Informations sociales*, n°167, juillet, pp. 114-122.
- [3] JACQUOT L., mai 2007, « Management moderne et politique du travail : le mouvement ouvrier face à l'emprise managériale », *Les mondes du travail*, n°3/4, pp. 79-91.
- [4] JACQUOT L., SETTI N., juin 2006, « L'utopie du temps choisi. Les ambivalences des 35 heures dans une caisse régionale d'assurance maladie », *Recherches et prévisions*, n°84, pp. 83-95.
- [5] JACQUOT L., SETTI N., 1^{er} semestre 2006, « La dynamique du temps choisi : quelles 'équations temporelles' personnelles ? », *Temporalités*, n°4, pp. 7-24.
- [6] JACQUOT L., 2005, « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale » in Postel N., Sobel R. (coordonné par), « Action et domination dans les relations de travail », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 45, pp. 89-108.
- [7] JACQUOT L., NOSBONNE C., 2004, « Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales », *Revue du RECEMAP*, 19 p.
- [8] JACQUOT L., SETTI N., octobre 2002, « Réduction du temps de travail et pratique de gestion des ressources humaines », *Travail et emploi*, n°92, pp. 115-131.
- [9] JACQUOT L., SETTI N., septembre 2002, « Aménagement et réduction du temps de travail, modes de gouvernement des organisations et différenciations sociales », *Annales de la Faculté de droit, économie et administration de Metz*, Université de Metz, n°2, pp. 293-308.
- [10] JACQUOT L., 2001, « Mutations et division du travail dans l'industrie textile vosgienne », *Utinam*, Revue de Sociologie et d'Anthropologie, numéro spécial coordonné par l'Institut Lorrain des Sciences du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, n°5, pp. 112-125.
- [11] JACQUOT L., janvier 2001, « Des intermittents pour de nombreux intervenants », Dossier sur l'emploi culturel en Lorraine, *Economie Lorraine*, n°204, pp. 14-17.

[12] JACQUOT L., janvier 2001, « Des métiers qualifiés mais précaires », Dossier sur l'emploi culturel en Lorraine, *Economie Lorraine*, n°204, pp. 18-21.

[13] JACQUOT L., 2000, « Mutations organisationnelles et nouvelles formes de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif ? » Bruxelles, *Travail-Emploi-Formation*, n°1/2, pp. 121-137.

[14] JACQUOT L., novembre 1999, « Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail : le cas de l'industrie textile en Lorraine », *Sociologia del lavoro*, n°74-75, pp. 272-284.

IV. Autres articles de revue

[1] JACQUOT L., 2007, « De l'impérialisme à l'épreuve de la mondialisation : grandeur et décadence de l'industrie textile vosgienne », *Annales de la Société d'Emulation du département des Vosges*, Nouvelle Série n°17, pp.77-87.

[2] JACQUOT L., Février 2006, « Le mouvement ouvrier face à l'emprise du management moderne. Une forme contemporaine de lutte de classe, instrument de la négation de la lutte des classes ? » *Les nouveaux cahiers du GRÉE*, n°2, 44 p.

[3] JACQUOT L., BELKACEM R., CAPDEVIELLE PH., HIRLET PH., ROUYER R., SETTI N., mars 2003, « La réduction du temps de travail : enjeux, négociations et pratiques d'entreprises lorraines », *Les Cahiers de l'Unité EPS*, Nancy, n°01, 56 p.

V. Thèse

JACQUOT L., Septembre 1998, *Rationalisation du modèle de production et expérience du travail : l'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la modernisation* (sous la direction de J-P. TERRAIL, Professeur de sociologie à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines), soutenance publique le 4 septembre 1998 à l'Université de Nancy 2, mention «Très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité».

VI. Colloques et communications

A. Communications orales et écrites avec actes

- [1] Journée d'étude « Travailler à l'Assurance Maladie », « Nouvelle gestion publique et modernisation managériale à l'assurance maladie. Le travail de l'intermédiation hiérarchique », Brest, 3 février 2012.
- [2] XIII^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du travail : « Mesures et démesures du travail », (avec C. Nosbonne), *La sociologie du travail à l'épreuve de la mesure des « risques psychosociaux ». À propos d'une intervention sociologique dans une collectivité territoriale*, Bruxelles, 25-27 janvier 2012.
- [3] 4^{ème} Congrès de l'Association Française de Sociologie « Création et innovation », RT25 « Travail, Organisations, Emploi », (avec T. COLIN et B. GRASSER), *La division du travail de l'intermédiation hiérarchique dans l'innovation managériale*, Grenoble, 5-8 juillet 2011.
- [4] 4^{ème} Congrès de l'Association Française de Sociologie « Création et innovation », RT30 « Sociologie de la gestion », (avec T. COLIN et B. GRASSER), *La ligne managériale face au lean management*, Grenoble, 5-8 juillet 2011.
- [5] 1^{ère} Biennale Durkheim/Mauss « Travail et dons » (avec T. COLIN et B. GRASSER), *Le travail de l'intermédiation hiérarchique : le don sans le contre-don ?*, Epinal, 25-26 juin 2010.
- [6] 3^{ème} Congrès de l'Association Française de Sociologie « Violences et société », RT25 « Travail, Organisations, Emploi », *Être manager opérationnel : de l'exercice de la violence à la violence de l'exercice. Éléments théoriques et empiriques*, Paris, 14-17 avril 2009.
- [7] Association Internationale de Sociologie, 5^o Conférence intermédiaire du Comité de Recherche 52, « Le modèle des professions en question : apports et limites du professionnalisme », *Management et néolibéralisme. Les managers de proximité face aux nouveaux modes de gouvernement des organismes de Sécurité sociale*, Norvège, Oslo University College, 12-13 septembre 2008.
- [8] Journées d'études RT 25 « Travail, Emploi, Organisation » : « Identités au travail et culture d'organisations à l'épreuve des mutations économiques et sociales », *Au cœur et à l'épreuve de la modernisation de la Sécurité sociale. La difficile (re)construction de l'identité professionnelle des managers de proximité*, Université Marc Bloch de Strasbourg, Palais universitaire, Salle Fustel de Coulanges, 8 et 9 novembre 2007.
- [9] Journées d'Études Vosgiennes : « Des mines à l'industrie textile. 2000 ans d'histoire en Haute-Moselle », *La rationalisation du modèle productif dans l'industrie textile vosgienne face à la mondialisation*, Le Thillot, 26-27-28 octobre 2007.

- [10] **XIèmes Journées Internationales de Sociologie du travail : « Restructurations, précarisations et valeurs »**, *La face cachée de la « nouvelle gouvernance » de la Sécurité sociale : la rationalisation de la mobilisation et de la gestion des personnels*, Londres 20-22 juin 2007
- [11] **2^{ième} Congrès de l'Association Française de Sociologie, RT 25 « Travail, Organisations, Emploi »**, *Penser au-delà de l'activité : la possibilité d'une politique du travail. Éléments de réflexions sur la portée des usages de soi et des temps devant soi dans une structure médico-sociale*, Université de Bordeaux, Bordeaux, septembre 2006.
- [12] **Colloque international : « L'emploi dans les fonctions publiques en Europe »**, *La modernisation de l'école : les établissements publics et leurs personnels à l'épreuve du néo-libéralisme*, CESIJE/EFPE, Luxembourg, mars 2006.
- [13] **XIèmes Journées de Sociologie du travail : « Relations au travail, relations de travail »** (avec P. HIRLET), *Les mutations du rapport salarial dans le secteur sanitaire et social : rationalisations libérales et relations au travail*, Université de Rouen, Rouen, novembre 2005.
- [14] **Journées d'études : « Servitude volontaire : la question du consentement dans l'industrie et les services »**, *Du « consentement paradoxal » à la « servitude volontaire » : les collectifs de travail en danger*, Université de Lille III, les 17 et 18 mars 2005.
- [15] **Colloque « Pause-café... Au-delà du réel... »**, *Temps de régulation à l'intérieur des temps de travail*, Centre psychothérapique de Nancy, Nancy, le 10 février 2005.
- [16] **Congrès Marx International IV : « Guerre impériale, guerre sociale », section Sociologie : « Nouvelles luttes de classes ? »** (Coordinateurs : J. LOJKINE ET M. VAKALOULIS), *Le mouvement ouvrier face à l'emprise du management moderne : pour en finir avec la lutte des classes*, Université de Paris-X Nanterre, du mercredi 28 septembre au samedi 2 octobre 2004.
- [17] **IXèmes Journées de Sociologie du travail : « Contraintes, normes et compétences au travail – Les régimes de mobilisation »** (avec C. NOSBONNE), *Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilisation : la flexibilité du travail et de l'emploi dans les collectivités territoriales en France*, Centre Pierre Naville (Université d'Evry) – Laboratoire Travail et Mobilités (Université Paris X-Nanterre), Paris, 27 et 28 novembre 2003.
- [18] **Journées d'études : « La représentation économique de l'acteur au travail »**, *L'expérience du travail à l'épreuve de l'hégémonie managériale*, CLERSE/USTL, Lille, les 20 et 21 novembre 2003.
- [19] **Colloque international « Organisation, intensité du travail, qualité du travail »**, *Réduction de la durée du travail et intensification du travail à l'aune*

de la production allégée – l’actualisation d’une affinité élective, CEE/CEPREMAP/LAST, Paris, les 21 et 22 novembre 2002.

[20] VIIIèmes Journées de Sociologie du Travail : «**Marchés et différenciations sociales. Approches comparatives**» (avec N. SETTI), *Réduction et rationalisation des temps de travail. Confrontations monographiques*, Aix-en-Provence, 21-22-23 juin 2001.

[21] VIIèmes Journées de Sociologie du Travail : «**Temps, statuts et conditions du travail**», *Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail. Le cas de l’industrie textile en Lorraine*, Bologne, Italie, 17-18-19 juin 1999.

[22] Colloque organisé par le GREPO : «**Permanences et mutations des organisations**», *Mutations organisationnelles et nouvelles formes de mobilisation de la force de travail dans l’industrie textile*, Université Libre de Bruxelles, 20-21 mai 1999.

[23] VIèmes Journées de Sociologie du Travail : «**Divisions du travail et du social**», *Déclin du paternalisme et crise du modèle productif : un nouveau rapport salarial dans l’industrie textile vosgienne ?* Blankenberge, Belgique, 5-7 novembre 1997.

[24] Deuxième Université des Doctorants en Sociologie du Travail, *La difficile appréhension sociologique de l’entreprise en mutation : pour une approche sectorielle et localisée*, Batz-sur-Mer, 17-21 mars 1996.

[25] Première Université des Doctorants en Sociologie du Travail, *Expérience et rationalisation du travail*, Menthieres, 13-20 mars 1993.

B. Conférences et séminaires

[1] INTEFP – «**Nouveau(x) management(s) et conditions de travail**» (avec T. COLIN et B. GRASSER), *Spécificité de la place et du rôle du management intermédiaire*, Nancy, novembre 2010.

[2] Les séminaires du GRÉE-2L2S, *Le monde du travail raconté par les sociologues. L’usage des oxymores suffit-il à rendre compte de la nature bifide du rapport salarial ?* Nancy, mai 2009.

[3] «**Les conférences de l’I.U.T. de Longwy**», *Figures du salariat*, Longwy, novembre 2008.

[4] «**Le Forum de l’IRTS**», *Figures du salariat*, Nancy, novembre 2008.

[5] «**Conférence pour l’ENACT-Nancy**», *Les cadres à l’épreuve du néo-management*, «**Le management de l’action sociale : développement de projet et création de valeur**», Nancy, octobre 2008.

[6] Conférence pour l’IFOREP, *Le travail face au néo-libéralisme*, Montreuil, 3 décembre 2007.

- [7] Conférence pour la Société d'Emulation du département des Vosges, *De l'impérialisme à l'épreuve de la mondialisation : grandeur et décadence de l'industrie textile vosgienne*, Epinal, Faculté de Droit, octobre 2006.
- [8] Les séminaires du GRÉE-2L2S, *Le mouvement ouvrier face à l'emprise du management*, Nancy, janvier 2006.
- [9] Conférence pour la FSU, *Mutations du travail et émiettement du rapport salarial. L'école face au néo-libéralisme*, Epinal, mai 2005.
- [10] « Le Forum de l'IRTS », *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation*, Nancy, décembre 2004.
- [11] « Les séminaires de l'ERASE », *Réduction du temps de travail et intensification du travail*, Metz, Janvier 2002.
- [12] « Les séminaires du LASTES », *Où va la sociologie du travail ?* Nancy, avril 1999.
- [13] « Les conférences de l'I.U.T. de Longwy », *Le taylorisme est-il dépassé ?* Longwy, janvier 1998.

VII. Rapports de recherche

- [1] JACQUOT L. (sous la direction et en collaboration avec M. BERAUD, T. COLIN, R. DALMASSO, B. GRASSER et C. NOSBONNE), *Etudes sur les risques psychosociaux dans une collectivité territoriale*, GREE-2L2S, février 2011, p. 146.
- [2] JACQUOT L. (en collaboration avec T. COLIN, B. GRASSER, E. OIRY), *Etudes sur les professions intermédiaires. Les responsables d'unité, les techniciens logistiques et les techniciens chargés de l'optimisation des postes de travail chez un constructeur automobile*, Monographie CEREQ, octobre 2010, p. 53.
- [3] JACQUOT L. (en collaboration avec T. COLIN, B. GRASSER, E. OIRY), *Etudes sur les professions intermédiaires. Les techniciens d'appui technique et les responsables d'unité d'une usine de fabrication de moteurs*, Monographie CEREQ, juillet 2010, p. 46.
- [4] JACQUOT L. (en collaboration avec T. COLIN, B. GRASSER, E. OIRY), *Etudes sur les professions intermédiaires. IMO1 : une entreprise dans le secteur du logement social*, Monographie CEREQ, mars 2010, p. 45.
- [5] JACQUOT L. (en collaboration avec T. COLIN, B. GRASSER, E. OIRY), *Etudes sur les professions intermédiaires. Les managers de proximité d'une caisse primaire d'assurance maladie*, Monographie CEREQ, novembre 2009, p. 101.
- [6] JACQUOT L. (sous la direction de et en collaboration avec P. ADAM, N. SETTI), *De la difficulté de construire un temps vraiment choisi. Les temps des 35 heures dans un organisme de sécurité sociale, approche monographique*, rapport de recherche CERIT/GREE sous la direction de l'ILSTEF, juin 2005, p. 175.

- [7] JACQUOT L. (en collaboration avec X. Engels, CH. Nosbonne, C. Berg, P. Desmarez, J. Edwards, L. Gilejko, J-L. Meyer, R. Towalski et H. Willems), *Employment in the public sector : a trans-national and european analysis*, Final report, Contract n° HPSE-CT-2002-50032, Commission européenne, avec Université Nancy 2, Grée-2L2S, 2005.
- [8] JACQUOT L., *La gestion de l'emploi dans le système éducatif français*, rapport national, projet EFPE, GREE, 2005, p. 37.
- [9] JACQUOT L. (en collaboration avec J-L. MEYER), *The French Education System*, rapport national, projet EFPE, GREE, 2004, 32 p.
- [10] JACQUOT L. (sous la direction et en collaboration avec R. BELKACEM, P. CAPDEVIELLE, P. HIRLET et N. SETTI), *La réduction du temps de travail : enjeux, négociations et pratiques des entreprises en Lorraine*, rapport de recherche LASTES/GREE sous la direction de l'ILSTEF et de la DARES du Ministère de l'emploi et de la solidarité, janvier 2002, 2 tomes, synthèse : 173 p. (volume annexe : 224 p.).
- [11] JACQUOT L., *Le champ de la culture à l'épreuve de l'économie, contribution pour une sociologie de l'emploi culturel*, Rapport réalisé dans le cadre d'une convention GREE/ARTECA, novembre 2000, p. 54.
- [12] JACQUOT L. (sous la direction de J. ROSE et D. SALZGEBER), *Les emplois du secteur de la culture en Lorraine, exploitation des déclarations annuelles des données sociales de l'année 1998*, Rapport réalisé dans le cadre d'une convention GREE/ARTECA, septembre 2000, 57 p.
- [13] JACQUOT L. (sous la direction de J. ROSE et D. SALZGEBER), *Les emplois du secteur de la culture en Lorraine*, Rapport réalisé dans le cadre d'une convention GREE/ARTECA et grâce au soutien du Fonds Social Européen dans le cadre du programme ADAPT, mars 1999, 49 p.

Annexe 2 : Curriculum Vitae

Lionel JACQUOT,
 44 ans, marié, 2 enfants (Mélissa : 14 ans et Lola :
 2 ans)
 Maître de conférences en Sociologie à l'Université
 Lorraine – Institut Supérieur de l'Administration et
 du Management (ISAM-IAE Nancy)
 Membre du Laboratoire Lorrain de Sciences
 Sociales (2L2S), Groupe de Recherche sur
 l'Éducation et l'Emploi (GRÉE)



I. Coursus universitaire et professionnel

A. Titre universitaires

1987

BAC mention « sciences économiques et sociales »

1987 à 1991

DEUG (1989), Licence (1990) et Maîtrise de Sociologie (1991), Faculté
 des Lettres et des Sciences Humaines de l'Université de Nancy 2.

1992

DEA « Emploi-Formation-Développement » à l'Université de Nancy 2
 (sous la direction de J-P. TERRAIL).

1998

Doctorat de Sociologie : *Rationalisation du modèle de production et
 expérience du travail : l'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la
 modernisation* (sous la direction de J-P. TERRAIL, Professeur de
 sociologie à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines),
 soutenance publique le 4 septembre 1998 à l'Université de Nancy 2,
 mention «Très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité».

Jury : Antonio Alvarenga (président), Danièle Linhart (rapporteur), Jean-
 Claude Rabier (rapporteur), Jean-Pierre Terrail (directeur)

B. Expériences Professionnelles

1990-1991

Surveillant d'externat au collège Jules Ferry (Le Thillot, département des
 Vosges).

1991-1992

Maître auxiliaire de Sciences Economiques et Sociales au Lycée André Malraux (Remiremont, département des Vosges).

1992-1996

Surveillant d'externat/Maître d'internat et chargé de cours à l'Université de Nancy 2 (département de Sociologie et U.F.R. Administration Économique et Sociale).

1996-1997

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche en Sociologie à l'Université de Nancy 2 (U.F.R. Connaissance de l'Homme, département de Sociologie).

1998-1999

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche en Sociologie à l'Université de Nancy 2 (U.F.R. Administration Économique et Sociale).

1999-2000

Chercheur contractuel à l'Université de Nancy 2 – chargé de cours à l'Université de Nancy 2 (U.F.R. Administration Économique et Sociale) et à l'Université de Metz (département de Sociologie).

A partir de février 2001

Maître de conférences en Sociologie à l'Université de Nancy 2, U.F.R. Administration Économique et Sociale (ISAM-IAE Nancy à partir de 2010)

II. Activités et responsabilités scientifiques

A. Principales activités scientifiques

1992-2000

Chercheur au LASTES (Laboratoire de sociologie du travail et de l'environnement social) – participation à différentes activités d'administration et de fonctionnement du laboratoire (membre du bureau du LASTES pour l'année 1999-2000).

2000-2012

Chercheur au 2L2S (Laboratoire lorrain de sciences sociales) – GRÉE (Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi)

2007-2009

Directeur du GRÉE-2L2S

B. Direction scientifique de travaux de recherche

1999-2002

Directeur scientifique d'une étude portant sur la réduction du temps de travail en Lorraine : *La réduction du temps de travail : enjeux, négociations et pratiques des entreprises en Lorraine*, rapport de recherche LASTES/GREE sous la direction de l'ILSTEF et de la DARES du Ministère de l'emploi et de la solidarité, janvier 2002, 2 tomes, synthèse : 173 p. (volume annexe : 224 p.).

2003-2005

Direction scientifique d'une étude portant sur le temps choisi dans les organismes de sécurité sociale : *De la difficulté de construire un temps vraiment choisi. Les temps des 35 heures dans un organisme de sécurité sociale, approche monographique*, rapport de recherche CERIT/GREE sous la direction de l'ILSTEF, juin 2005, p. 175.

Juillet 2010-février 2011

Direction scientifique d'une étude portant sur « les risques psychosociaux » : *Etudes sur les risques psychosociaux dans une collectivité territoriale*, GREE-2L2S, février 2011, p. 146.

C. Direction de mémoires (DEA, DESS, Master 1^{ère} et 2^{ème} année)

Depuis 2001

L'année de ma nomination à l'UFR AES, j'ai encadré plus de 80 mémoires de Master 1^{ère} et 2^{ème} année (en maîtrise AES, en DEA « Sciences du travail et de la formation », en DESS « Administration des Emplois d'Insertion », en Master 1 « Sciences du Management et Organisation », en Master 2 « Métiers de l'Insertion par l'Activité Économique », en Master 2 « Audit Ressources Humaines et Organisationnel » ...).

2006-2011

Co-direction de la thèse de Dimitri Ndombi sous la direction de J-L. MEYER, Professeur de Sociologie à l'Université de Nancy 2, soutenue le 21 septembre 2011 : *Rapports de qualification en milieux ouvriers : du primat des qualifications attribuées au contrôle des rapports salariaux dans les usines gabonaises du bois*.

2010-2014

Co-direction de thèse de Floriane Dechamp sous la direction de A. SALMON, Professeur de Sociologie à l'Université Paul-Verlaine de Metz.

D. Activités d'animation de la recherche

2006-2010

Dans le cadre du partenariat entre le Forum de l'IRTS de Lorraine et l'Université Nancy 2, animation de 8 conférences :

- avril 2006, autour de l'ouvrage de J-P. DURAND, *La chaîne invisible* (2004), Forum de l'IRTS de Lorraine.
- octobre 2006, autour de l'ouvrage de V. DE GAULEJAC, *La société, malade de la gestion* (2005), Forum de l'IRTS de Lorraine.
- Février 2007, autour de l'ouvrage de P. ASKENAZY, *Les dérives du travail* (2004), Forum de l'IRTS de Lorraine.
- Décembre 2007, autour de l'ouvrage de J. VIARD, *Éloge de la mobilité* (2006), Forum de l'IRTS de Lorraine.
- Octobre 2008, autour de l'ouvrage de F. MISPELBLUM BEYER, *Travailler c'est lutter* (2007), Forum de l'IRTS de Lorraine.
- Décembre 2008, autour de l'ouvrage d'A. BIHR, *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste* (2006), Forum de l'IRTS de Lorraine.
- Mars 2009, autour de l'ouvrage de M-A. DUJARIER, *Le travail du consommateur* (2008), Forum de l'IRTS de Lorraine.
- Novembre 2009, autour de l'ouvrage de D. LINHART, *Le travail sans les autres ?* (2009), Forum de l'IRTS de Lorraine.

2009

Organisation des XII^e Journées Internationales de Sociologie du Travail à Nancy les 24, 25 et 26 juin 2009 : « Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir ? ».

2010

Organisation des premières biennales DURKHEIM/MAUSS les 25 et 26 juin 2010 : « Travail et dons », Epinal (Vosges).

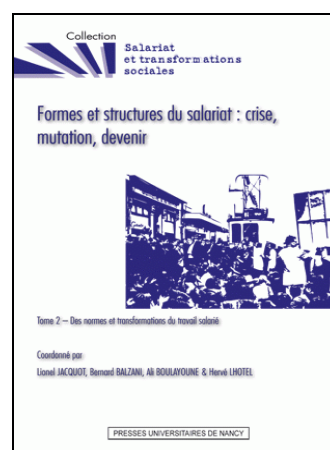
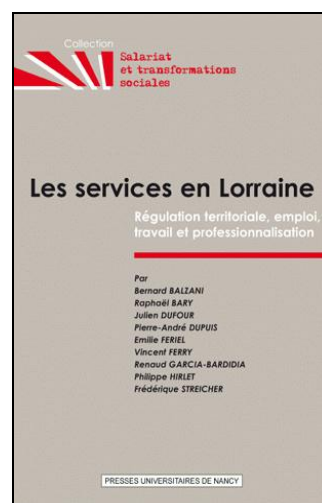
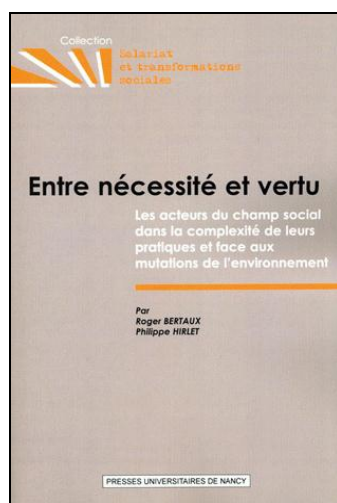
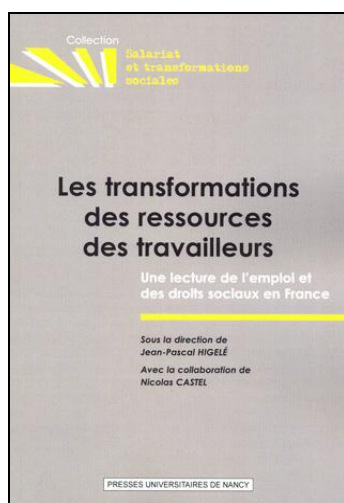
2012

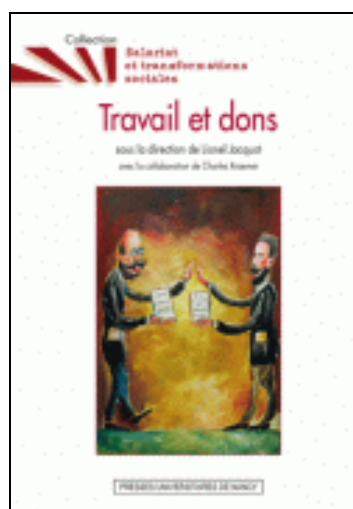
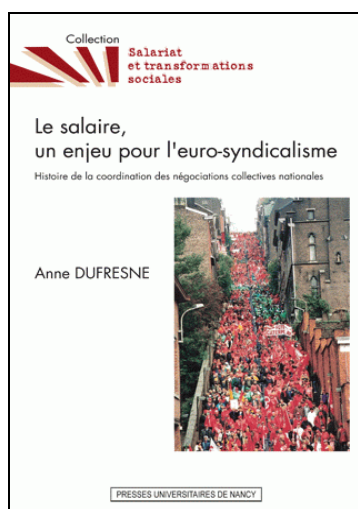
Organisation des deuxièmes biennales DURKHEIM/MAUSS les 19 et 20 octobre 2012 : « Société, cultures et religion », Epinal (Vosges).

2009-2011

Directeur de collection avec Hervé Lhotel aux Presses Universitaires de Nancy, collection « Salariat et transformations sociales ».

8 ouvrages parus : Bernard Balzani et *alii*, 2009, *Les services en Lorraine. Régulation territoriale, emploi, travail et professionnalisation* ; Roger Bertaux, Philippe Hirlet, 2009, *Entre nécessité et vertu. Les acteurs du champ social dans la complexité de leurs pratiques et face aux mutations de l'environnement* ; Jean-Pascal Higelé (dir.), 2009, *Les transformations des ressources des travailleurs* ; Jean-Luc Deshayes, 2010, *La conversion territoriale. Longwy (1978-2010). Le salariat entre paternalisme et mondialisation* ; Anne Dufresne, 2011, *Le salaire, un enjeu pour l'euro-syndicalisme* ; Jacquot L., Higele J-P., Lhotel H., Nosbonne C. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat* (Tome 1 : *De la construction sociale du rapport salarial*) ; Jacquot L., Balzani B., Boulayoune A., Lhotel H. (coord.), 2011, *Formes et structures du salariat* (Tome 2 : *Des normes et transformations du travail salarié*) ; Jacquot L. (dir.), 2011, *Travail et dons* ;





2006-2011

Membre du bureau du Réseau Thématique n°25 « Travail, Organisations, Emploi » de l'Association Française de Sociologie

2011-2013

Membre du comité de rédaction de la « Nouvelle Revue du Travail », co-responsable avec Jean-Pierre Durand et Guillaume Tiffon de la rubrique *Chorus* – coordination du dossier n° 1 : « Comprendre les réalités contemporaines avec le paradigme du don contre-don ? » (avec les contributions de Norbert Alter et Alain Caillé).

III. Activités et responsabilités pédagogiques

A. Activités d'enseignements

1991-1992 : Maître Auxiliaire de Sciences Economiques et Sociales au lycée André Malraux (Remiremont, Département des Vosges)

20 heures hebdomadaires (3 classes de secondes, une classe de première et une classe de terminale filière «Sciences Economiques et Sociales»).

1993-1996 : Chargé de cours (Université Nancy 2)

- TD de Méthodes en sciences sociales,
- TD de Sociologie générale.

1996-1997 : ATER (Université Nancy 2 - U.F.R. Connaissance de l'Homme)

TD de Sociologie générale.

1998-1999 : ATER (Université Nancy 2 - UFR. AES)

- Cours Magistral de Sociologie du travail,

- TD de Sociologie générale.

1999-2001 : Chargé de cours (Université Nancy 2 et Université de Metz)

- Cours Magistral de Sociologie générale,
- Cours Magistral de Tendances de la société française,
- Cours Magistral de Sociologie du travail,
- Cours Magistral d'Economie politique,
- TD d'Economie politique.

2001-2011 : Maître de Conférences (Université Nancy 2 – UFR AES)

- Cours magistral de Sociologie générale (L1 et L2),
- Cours magistral de Sociologie du travail (L3),
- Cours magistral de Sociologie des organisations (L3 et M1),
- Cours magistral de Sociologie du changement dans les organisations (M2),
- Cours magistral « Rapport salarial » (M2),
- Cours magistral « Travail et modèle(s) productif(s) » (M2 recherche).

B. Responsabilités pédagogiques

2001-2006

Responsable des enseignements de Sociologie en Licence AES (L1, L2 et L3)

2005-2006 et 2011-2012

Directeur d'études en L1 et L2 Licence AES

2006-2010

Responsable pédagogique de la licence professionnelle « Management d'une équipe dans la protection sociale »

IV. Activités et responsabilités administratives

2001-2004

Membre de la commission scientifique du réseau ILSTEF (Institut Lorrain des Sciences du Travail, de l'Emploi et de la Formation).

2004-2008

Membre de la commission des spécialistes section 19 « Sociologie, démographie » de l'Université Nancy 2 et de l'Université de Metz

2006-2007

Membre élu du CNU section 19 « Sociologie, démographie » (Liste Snesup)

2004-2009

Membre élu du Conseil de l'UFR AES et de l'équipe de direction

Sept. 2009- Fev. 2010

Directeur par intérim de l'UFR AES

2006-2011

Membre élu du Conseil Scientifique de l'Université Nancy 2 (Liste Snesup)

2007-2011

Membre de l'Assemblée Générale Ordinaire de l'ALFOREAS

2007-2011

Membre du Comité Technique Paritaire du CAFERUIS – IRTS de Lorraine (collège « personnalités extérieures »)

2009-2012

Membre du conseil de gestion des Presses Universitaires de Nancy

2010-2013

Membre élu du Conseil d'Administration de l'ISAM-IAE Nancy (collège Maître de conférences)

2012-2016

Membre élu du Pôle Scientifique CLSC (connaissance, langage, communication, sociétés)