

peu grâce à lui si l'homme est sorti de sa condition animale pour s'humaniser. Le travail est donc toujours là, central dans la vie des hommes et des femmes, même si, paradoxalement, il n'est plus, comme au Moyen Âge ou au XIX<sup>e</sup> siècle, la seule activité humaine. La durée du temps de travail depuis plus d'un siècle a énormément diminué, ce qui a permis aux humains de diversifier leur vie, d'en vivre plusieurs à la fois en quelque sorte, mais sans pour autant que l'importance du travail disparaisse. Au contraire, c'est de lui que dépend souvent la réalisation de ces autres aspects de la vie. Qu'on le veuille ou non, lorsque l'on n'a pas de travail, on a du mal à exister, à avoir une vie sociale et culturelle riche, à s'ouvrir au monde. Le psychologue Yves Clot<sup>1</sup> dit que la centralité sociologique du travail a diminué par rapport aux périodes antérieures, mais que sa centralité – sa fonction – psychologique s'est développée. Les sujets, écrit-il, « lui demandent beaucoup plus qu'avant. En particulier d'être un milieu de réalisation de toutes les vies qui leur semblent dues. Mais aussi un milieu d'invention de ces vies. Le travail est donc moins au centre et, paradoxalement, plus au centre qu'avant. Moins au centre parce que la vie personnelle en fait la partie d'un tout qui le déborde largement. Plus au centre parce qu'il doit offrir maintenant à chacun le pouvoir de faire quelque chose de sa vie, d'être sujet de son histoire. [...] Il est l'objet d'une demande nouvelle de réalisation de soi<sup>2</sup> ».

### L'héritage de 68

Cette exigence ne tombe pas du ciel, dès les années 60 la question du travail a été posée, celle du travail aliénant<sup>3</sup>, du « métro-boulot-dodo », d'une vie entière passée devant une machine, au même poste. On se souvient du cri de cette jeune femme devant la caméra de Jacques Willemont<sup>4</sup>, lors de la reprise du travail aux usines Wonder de Saint-Ouen, dans la banlieue parisienne,

1. Titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM, à Paris.

2. Yves Clot, *La Fonction psychologique du travail*, PUF, 1999.

3. Voir Karl Marx, *Manuscrits de 1844*, GF-Flammarion, 1996.

4. *La Reprise du travail aux usines Wonder* (visible sur <http://tvbruits.org>).

le 10 juin 1968 : « Non, je rentrerai pas là-dedans... je mettrai plus les pieds dans cette taule [...] on est dégueulasses jusqu'à là (elle montre le haut de ses bras), on est toutes noires... ! » Cette scène est intéressante parce qu'elle illustre la contradiction entre les deux « critiques » – analysées par Luc Boltanski et Ève Chiapello dans leur livre, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*<sup>1</sup> – qui ont traversé le mouvement de Mai 68 et les années qui ont suivi. La « critique sociale », traditionnelle, portée essentiellement par le PC et la CGT, qui concerne les revendications « classiques » (salaires, congés, liberté syndicale dans l'entreprise) et qui va sembler l'emporter lors des accords de Grenelle scellant la fin de la grève des travailleurs. Elle apparaît dans le film, dans la bouche des syndicalistes qui tentent de persuader l'ouvrière de reprendre son travail, parce que, expliquent-ils, la direction a reculé, elle a octroyé une augmentation de salaire, elle a renoncé à rogner sur les congés des salariés, etc. « On ne peut pas tout obtenir, dit l'un d'eux, l'important c'est de rentrer dans l'unité... » Mais la jeune ouvrière ne veut rien entendre, elle ne veut pas rentrer. C'est bien la question du travail qu'elle pose, et, en cela, elle est porteuse de la « critique artiste » : elle, ce qu'elle veut, c'est « changer la vie » (comme la gauche politique le clamera d'une façon démagogique quelques années plus tard), et pour cela il faut changer le travail, faire en sorte que celui-ci soit le lieu d'un véritable accomplissement de soi, d'un véritable épanouissement. La « critique artiste », qui va constituer le cœur de la révolte de Mai, dénonce les pouvoirs hiérarchisés, l'autoritarisme, les tâches prescrites, la division du travail, le caractère « aliénant » de celui-ci, elle revendique l'autonomie, l'autogestion, la possibilité de donner libre cours à sa créativité, elle rejette le taylorisme qui règne dans l'économie depuis des décennies. « Dans le contexte des années soixante-dix, écrivent Luc Boltanski et Ève Chiapello, les deux critiques s'expriment surtout sous la forme d'une demande de sécurité (pour ce qui est de la critique sociale) et d'une demande d'autonomie (pour ce qui est de la critique artiste). » Elles vont poser de redoutables problèmes aux gouvernements successifs et au patronat, car la contestation ne s'éteint pas après la signature

1. Gallimard, 1999.

des accords de Grenelle, bien au contraire. Les grèves ne cessent pas, notamment celles des ouvriers spécialisés dans l'automobile, des employés des banques et des assurances, des chèques postaux, des manutentionnaires des centres de tri, des vendeuses en grande surface... Il y a aussi un taux élevé d'absentéisme, un « turn over » non moins important, un désintérêt croissant pour le travail, une résistance passive des salariés, et, au bout du compte, une véritable désorganisation de la production, avec des rebuts, des malfaçons, une dégradation de la qualité du travail et une forte baisse de la productivité. Luc Boltanski et Ève Chiapello évoquent par exemple une réunion, à Paris en mai 1971, d'experts patronaux venant de divers pays d'Europe occidentale, sous l'égide de l'OCDE, au cours de laquelle ils reconnaissent « une révolution qui franchit toutes les frontières culturelles [...], qui ne se limite pas aux seuls travailleurs », mais également « influe sur les conceptions et les réactions des cadres ». Cette « révolution » se manifeste par un « défi à l'autorité ». En France, en Italie et en Allemagne, celle-ci « a été battue en brèche de manière organisée et délibérée allant parfois jusqu'à la violence physique caractérisée ». Les entreprises sont alors obligées de renforcer leur appareil de contrôle, ce qui leur coûte cher et pèse sur leurs résultats...

Pourquoi le monde du travail dans les années 70 nous intéresse-t-il aujourd'hui ? Parce que c'est à partir de lui, et pour résoudre la crise qu'il traverse alors, que l'on a revisité la philosophie même de l'entreprise, bouleversé les organisations du travail, et que c'est dans cette brèche que s'est engouffrée la vague néo-libérale des années 80, ce qui a abouti aux problèmes actuels, y compris dans le domaine de la santé mentale. Dès le début de la décennie 70, en effet, les milieux patronaux et gouvernementaux, appuyés par certains intellectuels, se penchent sur cette crise. Dans un premier temps, ils fournissent une réponse classique, en répondant aux demandes de la « critique sociale » avec des avancées extrêmement positives pour les salariés : création du SMIC, quatre semaines de congés payés, mensualisation, droit à la formation continue, interdiction du travail clandestin, généralisation des retraites complémentaires... Mais, très vite, ils se disent que l'on ne peut pas continuer dans cette voie – surtout après les chocs pétroliers, beaucoup estiment que cela coûte décidément bien cher –, que de



toute façon cela ne suffit pas et que la crise perdure. Même si la majorité du patronat se montre hostile à tout partage de pouvoir dans l'entreprise – comme en témoigne son opposition déterminée à l'expérience autogestionnaire des ouvriers de Lip en 1973<sup>1</sup> –, beaucoup pensent qu'il faut s'intéresser à la « critique artiste » et aux idées de Mai 68, et donc se préoccuper de la transformation de l'organisation du travail. Cette réflexion ne concerne évidemment pas que le patronat français, elle se mène aussi au niveau international, notamment au sein d'organismes comme la Commission trilatérale, qui regroupe les représentants des multinationales, et qui va jusqu'à admettre, à la fin des années 70, la nécessité de remettre en cause le management autoritaire et de développer des formes de participation directes sur le lieu de travail. Toute cette réflexion se développe sur fond d'affaiblissement du PCF et de la CGT, et donc de la « critique sociale », avec l'émergence d'une « deuxième gauche » politique et syndicale, qui va permettre à la « critique artiste » de s'imposer. Dans les années qui suivent, on assiste donc aux premières expériences de « cercles de qualité », de « groupes de travail », mais, surtout, on modifie petit à petit les organisations pour aller dans le sens d'une plus grande autonomie, l'une des revendications majeures de la « critique artiste ». Cette quête de l'autonomie, au fil du temps, va concerner non seulement les cadres, mais aussi les ouvriers, avec notamment un affaiblissement du contrôle hiérarchique, et les organisations, les services étant désormais considérés comme des unités indépendantes et des centres de profit autonomes. On développe également de plus en plus la sous-traitance. « La remise sous contrôle des entreprises, écrivent Boltanski et Chiapello, objectif essentiel du patronat à cette époque, fut obtenue non en accroissant le pouvoir de la hiérarchie [...] mais grâce à une rupture avec les modes de contrôle antérieurs... » Les demandes d'autonomie et de responsabilisation, « jusqu'alors jugées comme subversives », sont désormais au cœur de la stratégie des entreprises. « On peut schématiser ce changement, notent encore les deux sociologues, en considérant qu'il a consisté à substituer l'*autocontrôle* au *contrôle* et par là

1. Voir le magnifique film de Christian Rouaud, *Les Lip, l'imagination au pouvoir* (en DVD).

à externaliser les coûts très élevés du contrôle en en déplaçant le poids de l'organisation sur les salariés. » Cela a permis aussi, d'un même mouvement, de se débarrasser des petits chefs et des ouvriers contestataires...

La suite est connue et elle est très bien résumée par Chiapello et Boltanski. « Chocs pétroliers, écrivent-ils, globalisation, ouverture des marchés, montée en puissance des nouveaux pays industriels, nouvelles technologies, changement des pratiques de consommation, diversification de la demande, rapidité croissante du cycle de vie des produits auraient entraîné un accroissement exponentiel des incertitudes de toutes sortes, condamnant à une décadence certaine les systèmes industriels lourds et rigides, hérités de l'ère taylorienne, avec ses concentrations ouvrières, ses cheminées d'usine fumantes et polluantes, ses syndicats et ses États-providence. » Cette vision permettra, surtout après le tournant libéral de la gauche en 1983, un consensus sur la flexibilité qui conduira à une précarisation de la main-d'œuvre. Autonomie et flexibilité auront partie liée dans les discours managériaux, la flexibilité étant « synonyme d'adaptation plus rapide aux circonstances locales sans attendre les ordres d'une bureaucratie inefficace <sup>1</sup> ». S'adapter ou périr, telle la « vision organiciste ou darwinienne » qui sous-tend cette démarche. Les mesures prises par les gouvernements de gauche – amplifiées ensuite par ceux de la « cohabitation » et de la droite – vont souvent dans le sens d'un renvoi des négociations dans l'entreprise, où les sections syndicales sont faibles et les salariés souvent à la merci des directions. C'est le cas par exemple des lois Auroux, qui favoriseront de ce fait la précarisation et l'individualisation des conditions de travail, alors que leur objectif affiché était de favoriser la participation des travailleurs et de renforcer le rôle des syndicats. C'est le cas par exemple de l'abandon de l'indexation des salaires sur les prix avec possibilité d'un rattrapage en fin d'année... dans les négociations d'entreprise. C'est le cas des mesures prises par la droite concernant des facilités nouvelles d'organisation du temps de travail et la suppression de l'autorisation administrative

1. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, op. cit.

de licenciement... Entre 1982 et 1986, le nombre des accords de branche diminue de moitié, ceux passés dans l'entreprise font plus que doubler. Cette démarche trouvera d'ailleurs son épanouissement avec les lois Aubry instituant les 35 heures, qui ont été un formidable accélérateur de flexibilité et d'intensification du travail, les négociations dans les entreprises conduisant à un « gagnant-gagnant <sup>1</sup> » le plus souvent défavorable aux salariés : réduction du temps de travail contre flexibilité accrue.

Avec l'élection de la gauche, en 1981, les nouvelles élites soixante-huitardes arrivent aux affaires et se convertissent sans tarder aux vertus du libéralisme. Souvenons-nous du virage politique de *Libération* en 1980 et du « Vive la crise <sup>2</sup> ! » de Serge July, son directeur, militant maoïste en 68 : « comme ces vieilles forteresses reléguées dans un rôle secondaire par l'évolution de l'art militaire, la masse grisâtre de l'État français ressemble de plus en plus à un château fort inutile. La vie est ailleurs, elle sourd de la crise, par l'entreprise, par l'initiative, par la communication <sup>3</sup> », écrit-il avec son compère Laurent Joffrin... Les anciens militants investissent alors certains concepts – la flexibilité, par exemple, pourrait avoir quelque chose en commun avec la vieille autogestion – afin de rendre compatibles les exigences nouvelles d'un management désormais anti-autoritaire et l'esprit libertaire de Mai. Du côté des entreprises, dans les vingt ans qui suivent, on peaufine l'ouvrage : groupes de travail intégrant les salariés, « raccourcissement des lignes hiérarchiques » (autrement dit, moins de chefs et de sous-chefs), déploiement de la certification et de la qualité totale, mise en place du « juste-à-temps <sup>4</sup> », individualisation des rémunérations et mise en concurrence des individus, évaluation

1. Ou plutôt à un « gagnant-perdant », comme dirait Noir Désir...

2. En février 1984, une vaste opération de communication est lancée par *Libération* sur le thème « Vive la crise ! », avec un numéro spécial du journal et une émission à grand spectacle diffusée sur Antenne 2 et présentée par Yves Montand. Cette opération est symbolique du ralliement d'une certaine extrême gauche de 68 au libéralisme.

3. Succulente citation à l'heure où l'on assiste à un prétendu retour de l'État (a-t-il jamais quitté la scène ?) pour sauver le système financier mondial lors de la grande crise de la fin 2008.

4. Voir p. 183, n. 1.



annuelle des performances, management par les résultats, utilisation de la sous-traitance (qui permet de se débarrasser de milliers de salariés, souvent les moins qualifiés), recours massif aux CDD et à l'intérim, et donc précarisation de l'emploi, mise en œuvre de l'« employabilité » et exclusion, chômage massif qui permet de peser sur les salaires et de maintenir les salariés dans la peur...

### **Les nouvelles organisations**

En fait, ces changements ont aussi été rythmés par l'évolution même des marchés. Du temps de Taylor, ceux-ci étaient prévisibles puisqu'il s'agissait de marchés d'équipement. « Le client achète ce qu'il veut, disait par exemple Henry Ford, à condition que ce soit une Ford T noire » – sous-entendu, il n'a guère le choix... Aujourd'hui, nous avons affaire à des marchés de renouvellement qui ne sont plus aussi prévisibles, à une concurrence mondiale exacerbée, et cela a au moins deux conséquences. La première tient au fait que les entreprises doivent être « réactives » face à une demande changeante et à une offre multiple. Les organisations du travail doivent donc être plus « flexibles », et ce qui va donner le *la* désormais, c'est la demande du « client ». C'est lui, ce fameux client, qui porte la responsabilité de l'intensification, des changements perpétuels, des « adaptations » sans fin, c'est lui qui fait descendre soudain les contraintes marchandes jusque dans l'atelier, c'est lui enfin qui dédouane les managers de leurs responsabilités dans l'aggravation éventuelle des conditions de travail, puisque c'est « le client » – entité abstraite et insaisissable – qui l'impose. L'autre conséquence de ce « productivisme réactif<sup>1</sup> » tient au fait qu'il n'est désormais plus possible de prescrire le travail dans le détail, comme dans l'organisation taylorienne – fondée sur la parcellisation des tâches et sur la séparation entre la conception et l'exécution –, et que celui-ci nécessite désormais l'engagement du salarié, de son intelligence et de sa subjectivité

1. Philippe Askenazy, *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, « La République des idées », 2004.