

Olivier Cousin  
Université Victor Segalen Bordeaux II  
LAPSAC  
CADIS/EHESS  
cousin@ehess.fr

Deux versions de ce texte ont été publiées, l'une dans *L'homme et la société*, n°162, 4, 2008, pp. 59-77 ; l'autre dans *Les Cahiers du GDR Cadres* n°10, Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres, 2007, p. 31-44.

## **Place et sens du travail pour les cadres ?**

Une quasi-unanimité règne dans les sciences sociales à propos des nouvelles formes d'organisation du travail. Le nouveau modèle productif se caractérise par une tension entre des conditions de travail qui se durcissent et une autonomie dans l'exécution des tâches et des activités qui s'accroît. Il existe donc un paradoxe : la contrainte se renforce quand l'activité laisse plus de marge de manœuvre aux salariés. Le paradoxe se résout, le plus souvent, par la mise en exergue d'une nouvelle forme d'aliénation, dont la puissance repose sur le principe de l'engagement contraint et d'une ruse du management avec la notion du gagnant/gagnant. Pour les cadres, la contrainte ne s'exerce plus par la nécessité d'être le relais de la politique d'une entreprise et de veiller à son application, mais par une promesse, rarement tenue, d'exaltation de soi par un engagement sans fin dans le travail : en pensant travailler pour lui, pour sa réussite ou son plaisir, le salarié ne fait que travailler pour son entreprise et sa quête de profit.

Le paradoxe semble pouvoir être abordé et analysé sous un autre angle, à partir du travail lui-même, en tentant de comprendre le sens qu'il prend pour les cadres. Cette approche repose sur l'hypothèse de la nécessité de dissocier le travail, comme activité - ce que font les salariés - de l'organisation et des conditions de travail. Certes, le travail n'est pas en tant que tel autonome, il ne se déroule pas hors d'une organisation complexe. Il est nécessairement contraint dans la mesure où il est commandé par la division technique du travail. Cependant,

si l'on se place du point de vue de la subjectivité des salariés, il a une existence en soi. Pour le dire plus simplement, les cadres ne disent pas nécessairement la même chose quand ils parlent de leur travail, de ce qu'ils font, et quand ils parlent de leur environnement de travail. Le travail n'est pas nécessairement et pas toujours intéressant, mais l'acte de travail se ne réduit pas exclusivement aux conditions de travail. Il y a un rapport dialectique entre ces deux aspects, permettant de saisir le paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail.

## **QUELQUES ASPECTS DU NOUVEAU MODELE PRODUCTIF**

Le nouveau modèle productif<sup>1</sup> s'impose depuis le début des années 1980, avec la mise en quarantaine, plus ou moins assumée et réelle, du fordisme<sup>2</sup>. Trois aspects au moins le caractérisent, affectant profondément l'organisation du travail et le travail.

### *Globalisation et flexibilité*

La globalisation suggère une économie en réseau qui se joue des frontières et de l'espace national. Elle modifie les repères conduisant à un « brouillage des horizons et des territoires »<sup>3</sup>, conséquence de la déréglementation financière qui permet une extrême mobilité des capitaux et aboutit à remodeler sans cesse le pourtour des entreprises et des firmes. La globalisation consacre le marché au point, écrit A. Touraine, qu'elle entraîne la séparation de l'économie et de la société<sup>4</sup>. Le marché se développe hors de l'idée de société, il n'a plus besoin de celle-ci et ne prétend plus la forger, comme ce fut le cas avec la « civilisation industrielle »<sup>5</sup>. Il n'a besoin que de s'assurer de la fluidité des échanges. La globalisation impose l'idée d'adaptabilité, de réactivité et surtout de guerre économique. L'éphémère, l'aléatoire, la souplesse deviennent des mots d'ordre au nom du maintien dans une course plus ou moins fantasmée<sup>6</sup>. Pour y faire face, l'entreprise s'allège, externalise, sous-traite.

---

<sup>1</sup> L'expression est empruntée à D. Segrestin, 2004, *Les chantiers du manager*. Paris, A. Colin.

<sup>2</sup> Pour certains auteurs, nous sommes sortis du Taylorisme ou du Fordisme, pour d'autres nous sommes dans une métamorphose de ces modèles, pour d'autres encore ces modèles résistent et ne se sont transformés qu'en façade. A titre d'exemple, J-P. Durand, 2004, *La chaîne invisible*, Paris, Seuil ; T. Pillon, F. Vatin, 2003, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares ; D. Linhart, 1991, *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Seuil.

<sup>3</sup>P. Veltz, 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

<sup>4</sup> A. Touraine, 2005, *Un nouveau paradigme*, Paris, Fayard.

<sup>5</sup> A. Touraine et al, 1961, *La civilisation industrielle*, in L-H. Parias (dir.), *Histoire générale du travail*, Tome IV, Paris, Nouvelle Librairie de France.

<sup>6</sup> R. Beaujolin, 1999, *les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset-Le Monde ; E. Cohen, 1996, *La tentation hexagonale*, Paris, Fayard ; P. R. Krugman, 1998, *La mondialisation n'est pas coupable*, Paris, La Découverte.

Sur un registre plus micro-économique, le nouveau modèle productif change les manières de travailler, de produire et d'innover. La productivité et la compétitivité dépendent de la capacité à gérer des informations fondées sur la connaissance<sup>7</sup> et la performance résulte d'effet de système et de la pertinence et de la cohérence de chaînes de production situées en différents lieux. Pour les salariés de la « chaîne invisible », selon l'expression de J -P. Durand<sup>8</sup>, les nouveaux mots d'ordre sont adaptabilité, flexibilité, diversité, polyvalence et service au client. La logique du flux tendu bannit tout stock et inscrit chaque salarié dans une multitude de réseaux dont tous les membres deviennent dépendants. « La discipline est dans le flux »<sup>9</sup> car pour répondre au client la chaîne ne peut s'arrêter, elle nécessite une attention et investissement de tous les instants. La flexibilité, des horaires, des contrats de travail, et des compétences, apparaît comme la réponse adéquate pour alimenter la chaîne et satisfaire l'offre<sup>10</sup>. Ainsi, le nouveau modèle productif se veut en rupture avec l'ancien, présenté dorénavant comme rigide et obsolète. « L'organisation planifiée », symbolisée par le taylorisme et la main mise du bureau des méthodes sur l'organisation du travail - un pilotage par l'amont - est supplantée par « l'organisation distribuée » qui, au contraire, vante la souplesse et la capacité d'adaptation<sup>11</sup>. Souplesse et adaptation exigées pour les salariés qui doivent être réactifs et polyvalents, gage de leur efficacité et de leur employabilité.

Le nouveau capitalisme ne garantit plus de protection comme le taylorisme a pu le faire avec le compromis social autour des grilles de qualifications et du plein emploi<sup>12</sup>. Au contraire, il valorise la prise de risque, la créativité, l'authenticité et l'hédonisme ainsi que l'individualisation des relations à l'emploi<sup>13</sup>. Les contrats précaires se substituent aux contrats à durée indéterminée, la stabilité de l'emploi devient une denrée rare et, surtout, le salarié doit veiller à son employabilité, en assurant sa polyvalence et en entretenant des réseaux suffisants pour anticiper sur le marché de l'emploi<sup>14</sup>. Les compétences communicationnelles et relationnelles deviennent primordiales et la gestion des parcours et des carrières repose sur la réalisation des objectifs et l'évaluation des compétences. La gestion des compétences,

---

7. M. Castells, 1998, *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Paris, Fayard ; D. Martin, J -L. Metzger, Ph Pierre, 2003, *Les métamorphoses du monde*, Paris, Seuil.

8 J -P. Durand, 2004, *op. cit.*

9 *Ibid.*

10. R. Beaujolin-Bellet (dir), 2004, *Flexibilités et performances*, Paris, La Découverte.

11. N. Dodier, 1995, *Des hommes et des machines*, Paris, Métailié.

12. J -D. Reynaud, 2001, « Le management par les compétences. Un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n°43, p. 7-31.

13. J-M. Minger, 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Seuil.

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

nouveau principe de management brandi par la gestion des ressources humaines comme gage de la modernité, se révèle dans la réalité extrêmement complexe et confuse<sup>15</sup>, englobant un large ensemble, tenant compte autant des manières de faire ou de réaliser une activité que des manières d'être des salariés<sup>16</sup>. Ce mode de gestion offre parfois l'espoir d'une prise en compte du travail réel ; plus généralement, il suscite des réserves du fait de la part importante laissée à l'appréciation subjective d'un individu par son supérieur hiérarchique. Derrière la mobilisation des compétences, pour les salariés, il y a surtout l'idée qu'ils doivent devenir acteurs de leur carrière en anticipant sur les évolutions du travail et de son organisation, en se rendant polyvalents et séduisants. La mobilisation des compétences est souvent moins un facteur de promotion qu'un moyen de se maintenir dans l'emploi.

### *Autonomie et enrôlement*

Historiquement, l'autonomie dans le travail est étroitement attachée au statut et à la fonction des cadres. Elle relève d'une forme d'arrangement entre le gouvernement des entreprises et ses salariés où, en échange d'une promesse de fidélité et d'engagement, les cadres se voient accorder une autonomie dans l'organisation de leur travail et reconnaître ainsi la particularité de la maîtrise de leur savoir<sup>17</sup>. En ce sens, l'autonomie n'est pas une conquête récente et se matérialise sous deux aspects. La liberté d'organisation est une des premières caractéristiques du travail des cadres. A la différence des autres catégories socio professionnelles, qu'ils encadrent parfois, leur travail se singularise par l'absence de tâches prescrites. Pour l'essentiel, les cadres ont pour fonction de recueillir des informations, de les traiter et de les analyser, d'étudier des solutions et de fixer des orientations<sup>18</sup>. Ils doivent traduire en acte des demandes de leur direction et tenir compte des réalités de situations de travail<sup>19</sup>. Leur mission consiste donc à décrypter des situations, à interpréter des informations descendantes et montantes<sup>20</sup>. L'autonomie tient à ce travail de traduction, « un travail cognitif

---

<sup>15</sup>. D. Segrestin, 2004, *op. cit.*, en particulier le chapitre 2.

<sup>16</sup>. Cf. Le numéro de *Sociologie du travail*, n° 43, 2001, consacré au thème de la compétence.

<sup>17</sup>. P. Bouffartigue, 2001, *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute ; G. Groux, 1983, *Les Cadres*, Paris, La Découverte.

<sup>18</sup>. G. Benguigui, A. Griset, D. Monjardet, 1978, *La fonction d'encadrement*, Paris, la Documentation française.

<sup>19</sup>. O. Balas, Ph. Sarnin, 2004, « Charges de travail et activités des cadres ingénieurs de bureaux d'études », in Ce que font les cadres, Y-F. Livian (dir.), *Les cahiers du GDR-Cadres*, 6, Journées du GDR-Cadres, 8 décembre 2003, Lyon ; G. Carbellade, A. Garrigou, 2001, « Derrière le stress, un travail sous contraintes », in P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.

<sup>20</sup>. F. Mispelblom, 2004, « Encadrer, est-ce travailler », in Y-F. Livian (dir), *op. cit.* ; F. Six, « Le travail des cadres : le point de vue de l'ergonomie », [www.univ-lille2.fr/medtrav2000/Lepointsurapprofondir/lepointsurapprofondir8.htm](http://www.univ-lille2.fr/medtrav2000/Lepointsurapprofondir/lepointsurapprofondir8.htm).

visant à décrypter le système et ce que l'on attend d'eux »<sup>21</sup>. La gestion du temps est l'autre versant de l'autonomie, et les cadres se singularisent par la liberté dont ils disposent pour organiser leur temps et parfois leurs horaires de travail. Ainsi, selon une enquête de l'INSEE sur le temps de travail des cadres, 25% d'entre eux déterminent eux-mêmes leurs horaires, contre 6% pour l'ensemble des salariés, et 25% peuvent modifier leurs horaires de travail et estiment avoir « des horaires à la carte ». *A contrario*, moins de 15% est soumis à des contrôles horaires<sup>22</sup>. La liberté d'organisation pour les cadres se traduit dans les faits par un volume horaire important et longtemps ils ont été définis comme ceux dont on ne comptait pas les heures<sup>23</sup>. Encore aujourd'hui, la gestion du temps est probablement une des caractéristiques majeures de cette population, malgré les nombreuses différences et disparités au sein du groupe. Interrogés par la CFDT sur leur travail et ses conditions, 84% des cadres déclarent disposer d'une assez grande autonomie pour gérer leur temps de travail, et 82% estiment disposer d'une assez grande autonomie pour organiser leur travail<sup>24</sup>.

Cependant l'autonomie ne peut être que relative. Les cadres eux-même le soulignent quand ils détaillent leur travail et son organisation. S'ils déclarent être autonome, ils révisent à la baisse leur jugement quand ils en fournissent le détail. Par exemple, dans l'enquête de la CFDT plus de la moitié des cadres estiment avoir une faible autonomie à l'égard des moyens dont ils disposent (65%), des objectifs (59%) et de leurs collaborateurs (57%)<sup>28</sup>. Plus généralement, l'autonomie apparaît aujourd'hui menacée face à la hausse des contraintes pesant sur l'activité en particulier du fait de l'obligation de résultats et de la contraction du temps de travail<sup>29</sup>. Les enquêtes menées par la DARES comparant les conditions de travail sur une période de près de dix ans (1991/1998) mettent clairement en avant le durcissement des situations de travail. Les cadres, comme l'ensemble des salariés, subissent plus fortement la pression des délais et de la demande des clients<sup>30</sup>. L'obligation de résultat fait craindre les

---

21. C. Falcoz, H. Laroche, L. Cadin, F. Frery, « Cet obscur objet du management », in Y-F. Livian (dir.), *op. cit.*

22. J-D. Fermanian, 1999, « Le temps de travail des cadres », *INSEE Première*, n°671, août.

23. P. Bouffartigue, 2001, *op. cit.*

24. O. Cousin, 2004, « Travail et autonomie », in A. Karvard, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, la Découverte.

28. *Ibid.* L'enquête à l'initiative de l'APEC donne un même ordre de grandeur concernant la définition des objectifs. A la question « qui fixe, en définitive, les objectifs en premiers », 27% répondent « moi même », 54% « la direction générale », 11% « le responsable de service ou d'équipe », APEC, 2000, « Cadroscope. Panel cadres » *APEC/BVA*.

29. M. Gollac, S. Volkoff, 2000, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

30. J. Bué, C. Rougerie, 1999, « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative », *DARES, Premières synthèses*, août, n°32.1.

sanctions<sup>31</sup>, dont le chômage qui était pourtant une menace qui ne pesait que marginalement sur les cadres avant les années 1990<sup>32</sup>. La réduction du temps de travail, qui pourtant a la plus profiter aux cadres, entame une frange de leur autonomie puisque le raccourcissement du temps diminue fortement la possibilité de gérer le temps de travail. C'est pourquoi, les enquêtes soulignent toujours l'ambiguïté et les contradictions de l'autonomie. Elle n'est pas un moyen de réappropriation du travail par les salariés, elle n'est plus la reconnaissance d'un savoir théorique et pratique propre à l'univers des ingénieurs et des techniciens, elle n'est qu'un principe d'efficacité. L'encouragement à l'initiative et à la libre coopération, qui touche aujourd'hui l'ensemble des salariés, n'est toléré que parce qu'il répond aux objectifs de la direction des entreprises<sup>33</sup>.

L'autonomie prend alors une autre forme et comporte un coût important pour les salariés. L'initiative, la créativité, l'authenticité ou encore l'engagement relèvent d'un enrôlement de la subjectivité, selon l'expression d'Y. Clot<sup>37</sup>, car cette incitation revient à faire supporter aux salariés les aléas de la production. L'injonction à la responsabilité entraîne l'individu bien au-delà du respect des consignes et des procédures. Plus il est autonome, plus il devient responsable de la continuité du flux. Les cadres sont la cible privilégiée de ce nouveau mode d'engagement reposant sur une incitation permanente au dépassement, afin de trouver la bonne solution, pour faire mieux et plus, et donc un engagement de la personnalité qui ne va pas sans déstabiliser les individus. Avec la valorisation de l'autonomie, les objectifs sont infinis, la performance et l'excellence deviennent la norme<sup>38</sup>. Le stress, l'angoisse et l'incertitude dominant. Faire face aux risques devient le cadre normal des salariés, comme l'est l'incertitude dans un univers qui ne propose plus de limites réelles à l'engagement et à la promesse de réussite<sup>39</sup>. Dans ce contexte, l'autonomie devient suspecte puisqu'elle est potentiellement toujours détournée et détournable par l'organisation. Il en va ainsi des compétences relationnelles et communicationnelles, elles sont à la fois récupérées et standardisées, donc finalement contrôlées, par le biais des formations visant le développement

---

<sup>31</sup>. M. Cézard, S. Hamon-Cholet, 1999, « Travail et charge mentale », *DARES, Premières synthèses*, juillet, n°27.1.

<sup>32</sup>. S. Pochic, 2001, « Chômage des cadres, quelles déstabilisations ? », in P. Bouffartigue (dir.), *op. cit.*

<sup>33</sup>. D. Segrestin, 2004, *op. cit.*

<sup>37</sup>. Y. Clot, 1998, « le sujet au travail », in J. Kergoat, J. Boutet, et al... (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte.

<sup>38</sup>. N. Aubert, V. de Gaulejac, 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil ; A. Ehrenberg, 1991, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.

<sup>39</sup>. F. Osty, 2003, « Les tensions de l'engagement au travail », Communication IX journée de sociologie du travail, Paris, 27/28 novembre ; J. Palmade (dir.), 2003, *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF.

personnel, pour être mises au service de la productivité et devenir une source d'efficacité<sup>40</sup>. Ce n'est donc pas le moindre des paradoxes que de constater que l'appel et l'encouragement à l'initiative, butant sur les incohérences de l'organisation du travail, se transforment bien vite en conformisme<sup>42</sup>. Pour ne pas risquer d'être sanctionné ou plus simplement de commettre une erreur, le mieux étant encore de faire comme d'habitude et comme les autres, de se cacher et se conformer à la norme du groupe. Face à l'angoisse, générée par les incertitudes sur la finalité de l'action, l'individu est renvoyé essentiellement à lui-même, ce qui engendre dans bien des cas l'effet inverse de celui recherché : repli et conformisme. L'autonomie se révèle donc ambiguë, elle est moins au service des individus, leur permettant une reconquête de leur activité, qu'un moyen, contraint, de pallier les insuffisances de l'organisation du travail. En s'étiolant, elle participe de la perte de sens du travail, pour finalement être récupérée et « recyclée pour accroître la production, et améliorer la qualité et les processus »<sup>43</sup>.

### *Une nouvelle forme d'aliénation*

Puisque l'autonomie ne procède que d'une ruse du management pour s'assurer de l'implication des salariés, le travail en définitive se révèle pour ce qu'il est : aliénant. Cependant, l'appréciation et les contours de l'aliénation changent. Dans son acception classique, l'aliénation traduit la distance de l'homme à son travail, il est aliéné lorsque son travail lui est étranger, quand il est coupé du fruit de son labeur. Il n'est plus l'expression de son individualité. C'est, entre autres, dans ces termes que G. Friedmann parle de dépersonnalisation et de despiritualisation du travail car le milieu technique dépossède l'homme de son activité<sup>44</sup>.

Au regard des nouvelles formes d'organisation du travail, le sens de l'aliénation change sensiblement dans la mesure où l'emprise de l'organisation conduit à ce que l'acteur soit lui-même la cause de sa perte. Dans cette optique, « l'aliénation n'est pas la conscience de la privation, mais la privation de la conscience »<sup>45</sup>. L'enrôlement de la subjectivité, de sa personnalité, de sa créativité et de son être dans le travail engendre une implication telle que ce n'est plus l'organisation qui stimule l'individu, mais l'acteur lui-même qui s'y plonge au risque de s'y noyer. L'asservissement s'exerce, écrit A. Gorz, quand le travailleur doit être à

---

<sup>40</sup>. V. Brunel, 2004, *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte. J. Boutet, 1998, « Quand le travail rationalise le langage », in J. Kergoat, J. Boutet et *al.*, *op. cit.*

<sup>42</sup>. D. Courpasson, 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.

<sup>43</sup>. J.-P. Durand, 2004, *op. cit.*

<sup>44</sup>. G. Friedmann, 1963, *Où va le travail humain*, Paris, Gallimard.

<sup>45</sup>. A. Touraine, 1973, *Production de la société*, Paris, Seuil.

la fois autonome, totalement impliqué dans sa tâche et accepter que la nature, le but et le sens de cette tâche soient imposés »<sup>46</sup>. Or l'imposition n'est plus formellement incarnée, elle ne transpire plus à travers la figure du chef, petit ou grand, elle est au contraire invisible et indicible. Comme le résume J -P. Durand : « ce n'est pas la maîtrise qui fixe la cadence, mais le flux »<sup>47</sup>.

Parallèlement, la désinstitutionnalisation, c'est-à-dire l'affaiblissement des institutions comme support et repère pour les acteurs, place les individus face à eux-mêmes<sup>48</sup>. Sommé d'être performant, à la hauteur, d'être libre et responsable, l'individu devient sa propre norme de référence. Il est l'auteur de son parcours, de sa réussite, mais aussi, et en contrepartie, de ses échecs. L'injonction à être soi trouve toute sa place dans l'entreprise qui, depuis sa réhabilitation en France dans le milieu des années 1980, s'érige comme le lieu de l'épanouissement de soi et de la réussite. L'entreprise exploite « ce filon » par l'exaltation du succès, de la performance et de la prise de risque. Le « système managinaire » (management de l'imaginaire) transforme ainsi le rapport au travail : l'obligation n'est pas de travailler mais de réussir<sup>49</sup>. L'idéologie gestionnaire, écrit encore V. de Gaulejac, convertit l'énergie libidinale en force de travail. Il y a une forme d'addiction au travail puisque plus l'individu réussit, plus sa dépendance augmente. « On pourrait sans doute évoquer une "aliénation à la puissance deux" puisque c'est le sujet lui-même qui en devient le principal moteur »<sup>50</sup>. L'engagement, sans limites apparentes, repose sur la peur de perdre sa place, de ne pas être à la hauteur, de se décevoir et de décevoir l'organisation qui se présente comme le lieu favorisant justement ce dépassement de soi<sup>51</sup>. Les contraintes, visibles et réelles, cherchent ainsi à être surmontées, elles changent de visage pour prendre des allures de défi. A en croire par exemple H. Weber, qui décrit l'univers des fast-foods, les salariés – les employés comme les cadres - qui entrent en concurrence avec les cadences ne le font pas pour s'aménager des espaces ou des temps de pause et de repos, comme le faisaient les ouvriers postés à la chaîne, mais cherchent « simplement » à dépasser la machine, à montrer qu'ils peuvent faire mieux et plus vite que ce l'organisation a mis en place<sup>52</sup>. Ce faisant, les salariés plongent dans une

---

46. A. Gorz, 1997, *Misère du présent. Richesse du possible*, Paris, Galilée.

47. J -P. Durand, 2004, *op. cit.*

48. F. Dubet, 2002, *Le déclin des institutions*, Paris, Seuil ; A.Ehrenberg, 1995, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy ; 1998, *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.

49. N. Aubert, V de Gaulejac, 1991, *op. cit.*

50. V. de Gaulejac, 2005, *La société malade de sa gestion*, Paris, Seuil.

51. C. Dejours, 1998, *Souffrance en France*, Paris, Seuil.

52. H. Weber, 2005, *Du ketchup dans les veines*, Ramonville Saint-Agne, Eres.

illusion : en travaillant « mieux et plus », ils croient exprimer leur subjectivité, mettre en avant leur valeur et leur personnalité alors que, en réalité, ils ne font que s'asservir à un système qui fait croire qu'il n'en demande pas tant. Il s'agit donc bien d'une « servitude volontaire »<sup>53</sup>.

### **QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ?**

Ce rapide panorama des nouveaux modèles productifs résout le paradoxe auquel les salariés se confrontent en dévoilant l'assujettissement qui rend illusoire l'autonomie qui leur est concédée. Cependant, cette lecture laisse peu de place au travail en tant que tel et plus particulièrement au sens qu'il prend pour les salariés. Le travail se réduit-il à l'organisation du travail ? L'analyse et la description des conditions de travail englobent-elles dans leur totalité le travail, ce qu'il représente pour les salariés ? On peut faire l'hypothèse que ce qui se joue dans le travail, ce qu'il incarne pour les hommes et les femmes qui s'y engagent et s'y investissent, s'autonomise, même partiellement, au regard des contraintes qu'ils subissent. Pour cela, il faut élargir le spectre du travail et sortir de la division académique telle que le rapportent P. Bouffartigue et J. Bouteiller, pour qui l'analyse de l'activité revient aux ergonomes, l'expérience subjective du travail aux psychologues, et la division et l'organisation du travail aux sociologues<sup>54</sup>. Or, dans le cadre d'une sociologie qui cherche à comprendre comment les acteurs peuvent se construire comme individus et comme sujets dans le travail, cette division académique n'est pas souhaitable. Si l'on accepte que les acteurs ne sont plus réductibles à des rôles, qu'ils ne sont plus seulement des personnages, il semble alors nécessaire d'introduire la question du rapport au travail. L'enjeu est moins l'autonomie au sens strict, d'en mesurer sa réalité, que de comprendre ce qui se joue dans le travail, les manières de faire et d'être, qui certes ne renversent pas l'ordre de la domination, mais ne s'y réduisent pas complètement. Ces manières ne sont pas seulement des moyens d'échapper à la contrainte, elles sont aussi ce qui donne du sens au travail et ce qui en constitue son quotidien. Cette distinction entre le travail et ses conditions permet de saisir la part de plaisir qui existe dans l'accomplissement du travail, ce qui n'empêche pas qu'il demeure au service de l'accroissement de la productivité et de rentabilité des capitaux. Comme l'écrit G. de Terssac,

---

<sup>53</sup>. E de La Boétie (≈ 1550), 1983, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Gallimard.

<sup>54</sup>. P. Bouffartigue, J. Bouteiller, 2004, « Etudier le travail des cadres », in Y-F. Livian (dir.), *op. cit.*

« même si les actions et les décisions des acteurs se déroulent dans un contexte structuré, le poids des contraintes n'équivaut jamais à un déterminisme »<sup>55</sup>.

### *Une nécessaire distance entre le travail et ses conditions*

La distance entre le travail comme activité et l'organisation du travail est rarement aussi bien affirmée que lorsque le travail disparaît. En effet, lorsque l'on se penche sur ceux qui viennent de perdre leur travail, ce sont moins les conditions de travail, les contraintes, l'exploitation ou la domination subies qui ressortent que les différentes faces du travail et ce qu'elles engagent pour les individus. C'est le cas, par exemple, pour les salariés de l'entreprise Chausson que D. Linhart et son équipe rencontrent après la fermeture inique de l'entreprise. Les auteurs ne cherchent pas à gommer la réalité des conditions de travail, ils n'enjolivent pas une situation. Néanmoins, c'est tout ce qui est apparemment masqué, ce qui est nié, qui est mis ici en avant pour rappeler que la fermeture d'une usine ce n'est pas seulement une perte d'emploi, mais aussi une perte de soi, pour ceux qui la faisaient vivre<sup>56</sup>. En ce sens, ces retours *a posteriori* confirment que le travail ne se réduit pas aux modèles productifs.

Mettre de côté le travail, dans un premier temps, et tenter de l'analyser en tant que tel, c'est finalement réaffirmer sa dimension expressive. Le travail peut être confisqué, il n'empêche qu'il garde une part d'autonomie dans le sens où il demeure un des éléments de la construction des identités et pas uniquement parce qu'il procure un statut et des droits. Des enquêtes récentes menées par la DARES et l'INSEE sur la place du travail le montre nettement. Par exemple, 50%, des hommes et des femmes estiment que les motifs de satisfaction concernant leur travail l'emportent, ils ne sont que 6% à penser que les motifs d'insatisfaction dominant<sup>57</sup>, et le travail arrive en deuxième position lorsque les enquêtés choisissent un thème permettant de les définir<sup>58</sup>. Plus on monte dans la hiérarchie sociale, plus le travail est cité et plus le degré de satisfaction s'élève. Surtout, ces enquêtes, à l'inverse des travaux insistant sur les nouvelles formes d'aliénation, montrent qu'en définitive les salariés distinguent nettement le travail et leur condition de travail. Banalement, les salariés

---

<sup>55</sup>. G. de Terssac, 2003, « Vers une sociologie des activités professionnelles ? », Communication IX journée de sociologie du travail, Paris, 27/28 novembre.

<sup>56</sup>. D. Linhart, B. Rist, E. Durand, 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville Saint-Agne, Eres.

<sup>57</sup>. C. Baudelot, M. Gollac, M. Gurgand, 1999, « Hommes et femmes au travail : des satisfactions comparables en dépit de situations inégales », *DARES, Premières synthèses*, septembre, n°35.2.

<sup>58</sup>. H. Garner, D. Méda, Cl. Senik, 2005, « La place du travail dans l'identité », *DARES, Documents d'études*, janvier, n°92.

déclarent volontiers que le travail peut être difficile, contraignant et intéressant. La morale expressive<sup>59</sup> du travail perdure avec l'idée du travail bien fait, de l'accomplissement du geste, alors même qu'il est de plus en plus cognitif et immatériel<sup>60</sup>. Mais il reste lié à ces notions comme une forme d'accomplissement de soi. Rendre compte des seules conditions de travail occulte ces aspects, induit une confusion entre rapport de travail et rapport au travail, entre organisation du processus et contenu du travail<sup>61</sup>, et risque de nier ce que les salariés retirent de leur travail. La mise en avant de la souffrance, avec la peur comme moteur, masque l'autre versant du travail, plus subjectif, mais qui se construit dans le rapport à soi, aux autres et à l'objet du travail et qui peut prendre diverses formes. Le travail est ambivalent et procure aussi du plaisir<sup>62</sup>.

L'autonomie du travail s'inscrit dans un contexte plus large où l'individu de la postmodernité n'est plus guidé par les institutions et par l'intériorisation de normes et de valeurs mais au contraire se vit comme responsable et maître de son destin. La vie, et le travail, ont longtemps été vécus comme un destin collectif, échappant en cela à la volonté de l'individu. Dorénavant, ils relèvent d'une histoire personnelle<sup>63</sup>. Alors même que le travail obéit à des logiques organisationnelles, il prend un autre aspect pour les salariés, qui le vivent comme une épreuve variant selon leurs propres ressources, leurs parcours, et les mondes sociaux auxquels ils se confrontent. Dans bien des cas, c'est moins le travail qui s'impose aux individus que ces derniers qui l'arrangent, l'aménagent et finalement construisent leur propre rapport au travail. Non pas parce que les salariés feraient ce qu'ils veulent, mais parce qu'ils ont un sentiment de liberté, résultant de l'incertitude de la situation, d'une part, et de la complexité de la détermination, d'autre part<sup>64</sup>. Le travail étant enchâssé dans un système de dépendance complexe, il perd certes en visibilité mais gagne en espace des possibles. La conscience des limites est plus obscure que réelle, bien que chacun sache que tout n'est pas possible<sup>65</sup>. Dans ce contexte, le sens du travail et sa réalité pour les salariés sont moins donnés par l'organisation qu'ils ne sont le fruit d'un travail des acteurs à travers l'expérience qu'ils ont de leur action. Expérience qui résulte de la combinaison des différentes faces ou

---

<sup>59</sup>. C. Lalive d'Epinay, 1998, « Signification et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours », in M. de Coster, F. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, de Boeck.

<sup>60</sup>. X. Baron, 2001, « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié », in P. Bouffartigue (dir.), *op. cit.*

<sup>61</sup>. R. Castel, 1998, « Centralité du travail et cohésion sociale », in J. Kergoat, J. Boutet et al..., *op. cit.* ; A. Gorz, 1988, *Métamorphoses du travail. Quêtes de sens*, Paris, Galilée.

<sup>62</sup>. J-P. Durand, 2000, « Combien y a-t-il de souffrances au travail ? », *Sociologie du travail*, 42, p. 313-322.

<sup>63</sup>. A. Ehrenberg, 1995, *op. cit.*

<sup>64</sup>. B. Lahire, 1998, *L'homme pluriel*, Paris, Nathan.

<sup>65</sup>. D. Martuccelli, 2001, *Dominations ordinaires*, Paris, Balland.

dimensions du travail : le statut, la capacité des acteurs à intervenir dans la régulation de l'organisation, et la dignité éprouvée par l'accomplissement du travail<sup>66</sup>. Or ces différents aspects ne sont pas nécessairement liés comme l'a montré par exemple S. Paugam en confrontant deux de ces dimensions : le rapport à l'emploi et le rapport au travail<sup>67</sup>. Si l'ergonomie et la psychologie du travail insistent sur l'écart entre travail réel et travail prescrit - « le travail c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail »<sup>68</sup> - la sociologie peut, elle, s'attarder sur l'écart existant entre le travail perçu et vécu par les salariés et le travail imposé par l'organisation du travail.

### *Différentes faces du travail*

Evoquer la distance entre le travail et les conditions de travail, la relative autonomie du travail au regard de son contexte, permet de résoudre en partie ce qui apparaît comme un paradoxe dans les nouveaux modèles productifs. En revanche, cela ne signifie pas que le travail n'est que plaisir, que l'activité procure du sens à celui qui l'exécute. Le travail reste, dans bien des cas, pénible, routinier, peu intéressant. Mais il est aussi rare qu'il ne soit que cela. Au plus fort du taylorisme, l'évocation de la fierté ouvrière laissait largement entendre que malgré l'absence quasi totale d'autonomie, en dehors du « freinage » et du « sabotage », l'ouvrier refusait de se soumettre à sa condition en affirmant que le travail ne pouvait se faire sans lui. Ces mêmes aspects perdurent et se renouvellent, ils ne cessent d'être présents quand bien même les conditions de travail se durcissent et que l'emprise de l'organisation devient plus totalisante.

Deux aspects, au moins, rappellent cette distance entre le travail et son contexte. Le premier se manifeste quand le travail se confond avec l'emploi. En effet, le travail procure un statut au salarié et l'inscrit dans la société, il lui procure une place et lui offre des droits. En ce sens, l'importance du travail demeure car il représente les supports sur lesquels l'individu s'appuie et forge son identité<sup>69</sup>. Si les cadres se sentent dorénavant moins protégés et peuvent avoir un sentiment de déclassement, il n'empêche que leur statut continue d'en faire des salariés un peu à part, pas tout à fait comme les autres. Par exemple, dans l'enquête électorale

---

<sup>66</sup>. F. Dubet, 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil ; 2001, « Le travail et ses sociologies » in A. Pouchet, *40 ans de sociologie du travail*, Paris, Elsevier.

<sup>67</sup>. S. Paugam, 2000, *op. cit.*

<sup>68</sup>. Ph. Davesies, « Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une sciences du travail », cité par Y. Clot, 1995, *op. cit.*

<sup>69</sup>. R. Castel, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

du CEVIPOF en 2002, seuls 4% des cadres interrogés se définissent comme des salariés comme les autres. L'enjeu ne porte pas seulement sur le niveau de rémunération mais aussi sur l'estime de soi : ils sont quatre fois plus nombreux à se définir comme appartenant à la bourgeoisie et six sur dix estiment appartenir à une classe sociale, taux beaucoup plus important que dans d'autres couches sociales<sup>70</sup>.

L'autre aspect relève du travail réel, ce qui est mobilisé comme connaissances et savoir-faire par les salariés pour accomplir leurs tâches. Outre le fait que le travail mobilise l'intelligence des salariés pour devenir une réalité, il nécessite un travail de traduction et d'interprétation pour saisir ce qu'il y a à faire. L'importance des interactions et des actions cognitives oblige les salariés, à tous les bouts de la chaîne, à faire des choix, à décider des ordres de priorité, à combiner diverses exigences qui ne sont compatibles qu'en théorie. Les cadres sont ceux pour qui cette traduction est pratiquement l'essence même de leur travail, en particulier lorsqu'ils encadrent, ce qui est le cas pour au moins les 2/3 d'entre eux<sup>72</sup>. Ainsi, comme le suggère N. Dodier, le travail met en scène un ethos de la virtuosité, une dextérité qui n'appartient qu'à l'individu et qui lui permet de faire ce qu'il doit faire<sup>73</sup>. Le travail repose donc sur un engagement de soi, dont il ne faut jamais oublier qu'il sert l'entreprise mais aussi celui qui l'investit. Cet engagement casse la routine et permet de se libérer des contraintes les plus visibles. C'est sur la base de cet engagement de soi, par les mille et un détours ou ruses que les acteurs reprennent aussi partiellement la main sur le travail, en jouant dans et avec le système, en cherchant à détourner les règles écrites, à stabiliser des règles non écrites, ou à imposer des nouvelles règles<sup>74</sup>. C'est finalement dans l'accomplissement du travail, le plus souvent, que l'acteur fait preuve d'initiative au sens où il sort du cadre circonscrit par l'organisation du travail. L'initiative est donc la part irréductible que l'organisation du travail ne peut pas confisquer<sup>75</sup>. Elle donne peu de pouvoir au dominé, dans la mesure où elle ne renverse pas l'ordre des choses, elle n'agit et ne s'exprime qu'à la marge, et pourtant elle appartient en propre à celui qui la mobilise et requiert donc une importance capitale dans le rapport subjectif au travail. C'est grâce à elle qu'il parvient à faire ce qu'il fait

---

<sup>70</sup>. CEVIPOF, 2002, Panel électoral français, cité par A. Karvar, L. Rouban, 2004, *op. cit.*

<sup>72</sup>. Concernant les cadres, les données sont toujours extrêmement imprécises puisque la catégorie en elle-même reste assez floue. L'enquête de l'APEC, qui ne porte que sur les cadres d'entreprise du secteur privé, estime que 83% d'entre eux encadrent au moins une personne. L'enquête de la CFDT qui comportait des cadres du secteur public, des administrations et du secteur associatif, ramène ce taux à 55%. APEC, 2000, *op. cit.* A. Karvar, L. Rouban, 2004, *op. cit.*

<sup>73</sup>. N. Dodier, 1995, *op. cit.*

<sup>74</sup>. J.-D. Reynaud, 1997, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin ; G. de Terssac, 1992, *op. cit.*

<sup>75</sup>. D. Martuccelli, 2001, *op. cit.*

et c'est surtout à travers elle que les salariés juge leur travail. De ce point de vue, le regard porté par les cadres sur leur travail ne laisse guère de place à l'ambiguïté : massivement ils se déclarent satisfaits et motivés par leur travail et cette impression n'a guère varié ces dix dernières années malgré le constat d'une dégradation de leur condition de travail<sup>76</sup>. Cette mobilisation de l'initiative alimente donc la dimension expressive du travail, où, malgré son caractère de plus en plus cognitif, l'image du travail bien fait perdure. Il reste un moyen de réalisation de soi, participant à la construction du sujet qui s'affirme beaucoup plus souvent par son travail que dans son travail. Le premier révèle sa singularité, le second tend au contraire au mieux à la nier, au pire à l'écraser. C'est pourquoi, et sans en appeler à un ré-enchantement du travail, le travail, comme activité, du point de vue des acteurs, peut être appréhendé comme un moyen de résister à l'organisation du travail, comme l'autre versant des conditions objectives de travail<sup>77</sup>.

## LA RECONNAISSANCE

Le sentiment de reconnaissance constitue le pont entre le travail et les conditions de travail. Il est le moyen de réconcilier, ou de constater l'improbable réconciliation, entre le rapport subjectif au travail et les conditions objectives dans lesquelles il se déroule. Le jeu entre travail et conditions de travail s'articule autour de ce sentiment. Trois formes de reconnaissance existent. Elles s'articulent de manière aléatoire puisqu'il est plus que probable que dans l'expérience des acteurs elles ne soient que très rarement présentes conjointement et parce que leur combinaison est instable dans le temps. Comme le rappelle A. Honneth, la reconnaissance n'est jamais définitive. Elle n'est ni trouvée, ni octroyée, mais conquise, elle fait l'objet d'une lutte<sup>78</sup>. La première forme correspond à la reconnaissance pour soi ; la deuxième engage le collectif de travail, c'est la reconnaissance des collègues, du groupe de pairs ; la troisième correspond à une reconnaissance plus formelle et institutionnelle, c'est celle qui est donnée par l'organisation du travail à travers l'évaluation hiérarchique<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup>. APEC, 2000, *op. cit* ; « Les cadrotypes », 2005, APEC.

<sup>77</sup>. A. Touraine, M. Wieviorka, F. Dubet, 1984, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard

<sup>78</sup>. A. Honneth, 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le cerf.

<sup>79</sup>. Ces trois formes de reconnaissance s'inspirent du travail d'A. Honneth, 2002, « Reconnaissance et justice », *Le passant ordinaire*, n°38, janvier-février ; G. Bajoit, 1999, « Notes sur la construction de l'identité personnelle », *Recherches sociologiques*, n°2, p. 69-84.

### *Le reconnaissance pour soi*

La reconnaissance pour soi renvoie directement au rapport immédiat et personnel au travail. Il s'agit de l'appréciation subjective du travail à accomplir. Cette première forme de reconnaissance concerne le jugement porté par les salariés sur leur travail, leur activité et sur ce qu'ils ont à faire et fait. Le travail n'est évidemment pas toujours source de satisfaction, le plaisir n'est pas systématiquement au rendez-vous. A l'inverse, il n'est pas uniquement source de déplaisir. D'autant plus qu'on peut dissocier au moins deux moments : l'acte de travail et le regard sur le travail. L'acte de travail englobe le moment de travail, l'engagement physique et intellectuel du salarié. Le regard sur le travail concerne bien plus souvent le travail effectué. La reconnaissance pour soi s'éprouve donc de deux manières au moins. Dans l'acte de travail, elle renvoie à ce que le salarié mobilise pour réaliser son activité : son savoir, les ruses, les trucs et autres tours de main ou d'esprit. C'est là que se manifeste sa dextérité et sa virtuosité, sa capacité à dépasser les contraintes et les normes, à résoudre des problèmes ou plus simplement à faire en temps et en heure ce qu'il y a à faire. La reconnaissance pour soi ne s'éprouve pas uniquement par l'écart entre le travail réel et le travail prescrit, elle tient plus simplement au regard que portent les acteurs sur ce qu'ils ont à faire et sur les moyens qu'ils mobilisent pour le faire. Une fois le travail effectué, la reconnaissance pour soi renvoie assez largement à l'idée du devoir accompli, au respect d'un engagement contractuel et moral. Elle s'alimente de cette notion un peu désuète du travail bien fait et du beau travail, qui relève de la logique de l'honneur<sup>80</sup>. Ces notions sont en réalité encore très présentes quand bien même l'objet semble de plus en plus virtuel. Plusieurs combinaisons sont ainsi envisageables. Par exemple, l'acte en tant que tel n'est pas nécessairement intéressant, pourtant une fois terminé, le salarié éprouve une certaine satisfaction, soit tout simplement parce qu'il a fini, soit parce que le résultat lui convient et/ou répond aux objectifs. A l'inverse, le travail est intéressant, il a mobilisé des savoirs nouveaux, d'autres manières de faire, pourtant le résultat est peu satisfaisant ou incomplet... Bref, la valeur du travail est subjective et à ce titre n'appartient qu'à celui qui porte un jugement.

La reconnaissance pour soi du travail n'est pas toujours au rendez-vous. Toutes les activités ne sont pas intéressantes, toutes ne procurent pas du plaisir ou ne donnent pas satisfaction une fois terminées. La pénibilité du travail demeure et parfois il n'a aucun sens apparent. De même, tous les actes de travail ne sont pas réussis. Une partie du travail peut être

---

<sup>80</sup>. Ph. d'Iribarne, 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil. Sur ce thème, voire aussi M. Lamont, 1992, *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux Etats-Unis*, Paris, Métailié.

bâclée, ou ratée, voire impossible, et engendrer de la frustration ou des sentiments d'impuissance. Cependant, les activités sont multiples et s'étirent dans le temps. Si la satisfaction n'est pas immédiate, elle peut s'éprouver à la fin du processus, quand un objet ou un dossier prend forme. Il n'est donc pas sûr que Le travail, soit l'ensemble des activités accomplies par un salarié, soit sous le signe de l'ennui, du non sens, ou de la seule contrainte. Si dans bien des cas il est extérieur à celui qui l'exerce, il ne lui est que très rarement complètement étranger. Dans la quête d'une reconnaissance pour soi, le risque d'aliénation provient en définitive plus probablement dans celui de se perdre dans son travail par un surinvestissement de soi et de sa personnalité<sup>81</sup>.

### *La reconnaissance des pairs*

Une autre forme de reconnaissance se joue au sein du collectif de travail. Elle est probablement plus diffuse dans la mesure où elle se joue dans les multiples interactions en jeu dans le travail. La reconnaissance des pairs peut prendre des formes multiples, en fonction du statut du salarié, de son champ d'action, de la nature de son travail et de son insertion plus ou moins formelle dans un ensemble collectif. Elle peut se confondre avec la reconnaissance pour soi, dans la mesure où la reconnaissance par les pairs porte parfois sur les mêmes registres et mobilise les mêmes appréciations. Elle porte aussi sur la sociabilité de l'individu et renvoie à sa capacité d'insertion dans le groupe. Pour être reconnu, il ne suffit pas d'être habile, il faut aussi être un bon camarade. Le groupe de pairs élargit donc la première forme de reconnaissance, notamment parce que ce n'est pas l'acteur seul qui porte un regard sur son travail ou sur le résultat de son investissement, mais ses collègues. Ainsi, la reconnaissance par les pairs a nécessairement un caractère public, même s'il ne se joue que dans un face-à-face. Elle comporte donc un aspect subjectif que la parole rend objectif. Elle dépend de l'appréciation de l'autre, dans laquelle interviennent de multiples critères, dont la jalousie et la concurrence, mais s'objective par les catégories de jugement mobilisées.

Dans bien des cas, l'une et l'autre formes de reconnaissance se font écho et s'alimentent. Car si la reconnaissance par les pairs vient consolider la reconnaissance pour soi, l'absence de jugement positif par le groupe de travail peut à l'inverse remettre en cause la reconnaissance pour soi. Cependant, ces deux formes sont à appréhender comme indépendantes dans la mesure où elles se jouent à deux moments et dans des espaces différents. Si chacun recherche l'approbation de l'autre, l'absence de manifestation ou un

---

<sup>81</sup>. F. Dubet, 2002, *op. cit.*

jugement négatif, n'entame pas nécessairement le regard porté sur son travail. Par ailleurs, dans bien des cas, une part plus ou moins importante du travail échappe au regard de l'autre, c'est en particulier vrai pour les activités mobilisant pour l'essentiel des ressources cognitives. Leur particularité est de se matérialiser qu'une fois le travail terminé, lorsqu'il devient un document, un texte, une communication ou un acte de vente, par exemple. Tout le travail en amont reste en grande partie inaccessible aux autres. La reconnaissance par les autres portera donc plus probablement sur le travail réalisé que sur le déroulement de l'activité, en ce sens, elle ne recouvre que partiellement la reconnaissance pour soi. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un déni du travail réel car le problème tient moins à l'occultation de cet aspect de l'activité qu'à la difficulté d'en parler pour ceux qui font le travail. En effet, autant il est possible de partager les objectifs de travail, de les décrire et d'en dresser un bilan, autant il est plus difficile de dire comment on s'y est pris, et plus généralement encore de dire ce qui a été le contenu d'une journée de travail. Ce n'est donc pas par hasard si la focalisation sur le travail porte principalement sur les conditions de travail, ce sont là des domaines qu'il est plus facile de décrire, et de dénoncer, et où la reconnaissance des pairs s'exprime plus facilement, en particulier parce qu'ils partagent des expériences similaires.

### *La reconnaissance de l'organisation*

La reconnaissance de l'organisation, à travers l'évaluation du travail, constitue le point de tension du travail et ce qui le relie à l'organisation du travail. Cette forme de reconnaissance est *a priori* la moins subjective. Elle s'appuie sur des épreuves explicites et répond à des procédures codifiées et balisées. A la différence des deux autres formes, elle est au moins autant symbolique que réelle et se matérialise par les augmentations, les primes et les promotions. Elle sanctionne, en théorie au moins, le travail et ses résultats et fait donc l'objet d'attentes particulières de la part des salariés pour qui cette forme de reconnaissance a une valeur bien particulière, car elle incarne la reconnaissance officielle. Or, elle pose de nombreux problèmes et elle est en grande partie à l'origine des dénonciations concernant les conditions de travail. En effet, bien souvent elle n'est pas au rendez-vous ou à la hauteur pour au moins trois raisons. Le niveau de rémunération est toujours trop faible ; les efforts et les investissements nécessaires à l'accomplissement du travail ne sont pas assez pris en compte et valorisés ; les épreuves concernant les modes d'évaluation du travail deviennent floues<sup>82</sup>. L'évaluation engendre une grande confusion dans les entreprises et fait appel à des jugements

---

<sup>82</sup>. P. Bouffartigue, 2001, *op. cit.* ; T. Périlleux, 2001, *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.

subjectifs où, finalement, c'est bien plus souvent l'individu comme personne qui est évalué et son conformisme aux attentes de l'entreprise que ce qu'il a investi dans son travail. Le flou est encore plus grand quand il se conjugue avec l'incertitude concernant les attentes. L'injonction au dépassement de soi et à la performance rend par définition quasi impossible de préciser ce qu'on attend des salariés. Enfin, le caractère de moins en moins visible du travail rend improbable une évaluation du travail réel. Comme le montre les études en psychologie du travail, il y a bien dans ce cas un déni du travail réel, puisque tous les efforts pour parvenir à accomplir l'activité ne sont pas pris en compte. Pire, les échecs et les tâtonnements sont niés par les hiérarchies, et masqués par les salariés.

La reconnaissance de l'organisation pose aussi un autre type de problème, en ce sens qu'elle se trouve toujours inévitablement en décalage avec le travail. Si, formellement, l'évaluation porte sur l'obligation de résultats et se base sur les objectifs fixés par la ligne hiérarchique au moment des entretiens individuels, dans la réalité, le lien est ténu et aléatoire. Tenir les objectifs ne garantit pas une récompense, ne pas les tenir n'engendre pas systématiquement de sanctions<sup>83</sup>. La reconnaissance, quand elle existe, devient elle aussi opaque, et cela d'autant plus que le management par les objectifs côtoie et se télescope avec les anciennes formes d'évaluation du travail qui privilégient l'ancienneté. Ainsi, alors même que l'individualisation de la gestion des carrières devient la norme dans les entreprises privés et parfois publiques, il est courant que les cadres doivent attendre leur tour pour obtenir une promotion, par exemple, alors même que les résultats « sont là », parce qu'ils sont les derniers arrivés dans l'équipe. Enfin, et sans prétendre à l'exhaustivité, la reconnaissance de l'organisation n'est pas toujours lisible, elle peut exister mais prendre des formes confuses. La mobilité, par exemple, fortement encouragée par ailleurs, s'apparente à une forme de reconnaissance dont le caractère reste ambigu. Dans certains cas, elle relève de la récompense<sup>84</sup>, dans d'autres, elle n'en a que l'apparence, et dans d'autres encore, elle est une forme déguisée de sanction comme dans le cas de la placardisation<sup>85</sup>, dont le propre est de ne jamais être explicite. Comme le suggère R. Sennett, la mobilité est un processus souvent illisible<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup>. O. Cousin, 2004, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.

<sup>84</sup>. F. Berton, M. Lallement, 2004, « Salaire, autonomie et disponibilité », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *op. cit.*

<sup>85</sup>. D. L'huilier, 2002, *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil.

<sup>86</sup>. R. Sennett, 2000, *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel.

\* \* \*

L'harmonie entre ces trois formes de reconnaissance reste aléatoire, fragile et, dans bien des situations, exceptionnelle. En particulier parce que les acteurs se trouvent pris en tenaille entre ce qu'ils doivent faire et ce que l'on retient de leur travail, et entre ce qu'ils valorisent dans leur activité - ce qui est aussi ce qui les valorise - et ce que l'organisation privilégie. Cette tension entre ces formes de reconnaissance conduit-elle à la négation de l'individu et à la destruction du sujet ? On peut envisager plusieurs combinaisons.

Combinaison des différentes formes de reconnaissance

Pour soi	Par les pairs	De l'organisation
+	+	+
+	-	-
+	-	+
+	+	-
-	+	+
-	-	+
-	+	-
-	-	-

Ces combinaisons privilégient le rapport au travail, donc le sens subjectif accordé par les individus à leur activité. Elles dépendent aussi étroitement du contexte, du secteur d'activité dans lequel les acteurs évoluent et de leur statut, ainsi que de leur trajectoire. Elles ne sauraient être figées et, dans bien des cas, rien n'indique qu'une situation apparemment favorable soit enviable et tenable très longtemps. On peut en effet faire l'hypothèse que chacune de ces combinaisons comporte une face sombre et une face plus brillante, renvoyant à la complexité du rapport au travail qui se combine avec la construction d'une vie privée. Ainsi, si le sentiment *d'équilibre* paraître la situation *a priori* idéale, il peut se retourner contre l'individu si « l'accomplissement » dans le travail se réalise au détriment d'une vie privée. Le sentiment de *retrait* paraît jouable si à côté l'acteur trouve d'autres sources de reconnaissance et d'investissement, il peut tourner au cauchemar si la situation perdure et déteint sur d'autres sphères de sa vie. Dans un autre registre, « être sympa » peut caractériser l'engagement dans le syndicalisme qui se fait alors au prix d'un déplacement de l'investissement dans le travail et d'une méfiance, au mieux, de l'organisation. Mais cette posture peut aussi caractériser une forme de dilettantisme et s'avérer très vite déstabilisante.

Il est très probable que les enquêtes sur le travail ne saisissent qu'un aspects de ces combinaisons et qu'elles ne puissent que très difficilement rendre compte du parcours et des évolutions que connaissent les salariés tout au long de leur carrière. Ce qui est vrai

aujourd'hui ne le fût peut-être pas hier et ne le saura pas nécessairement demain. Il en va ainsi des salariés d'Helwett-Packard, cadres pour la très grande majorité d'entre eux, qui ont longtemps eu le sentiment de pouvoir combiner harmonieusement leur travail et la reconnaissance de l'entreprise<sup>87</sup>. Or, en 2005, plusieurs milliers d'entre eux apprenaient que les principales usines implantées en France allaient fermer. Que dire de leur rapport au travail ? Ce qu'ils pensaient et éprouvaient jusqu'à cette date est-il anéanti et désavoué par la perspective du chômage et l'assurance d'avoir été lâchée et trahie par leur entreprise ? Après cette épreuve, que reste-t-il de leur travail, la reconnaissance pour soi résiste-t-elle ?

Ces combinaisons montrent deux aspects du travail. D'une part, c'est une lutte dans de nombreux cas pour les individus, car il s'agit de se faire reconnaître ou de ne pas se laisser envahir par le jugement extérieur afin de sauver l'estime de soi (situation illustrée par le sentiment de *fierté*). D'autre part, ces combinaisons soulignent la complexité même du rapport au travail dont rien ne dit qu'il existe un lien de hiérarchie entre ces trois dimensions. Si la situation idéale est repérable, quelle est la plus pénible, la plus difficile à vivre, celle qui génère le plus de souffrance ? (Qu'engendre, au regard de l'estime de soi, un rapport purement *instrumental* au travail ?). Ces trois dimensions sont à la fois autonomes et, dans un rapport dialectique, il n'est pas sûr que l'une prenne systématiquement le pas sur les autres, comme il n'est pas sûr que l'une compense les autres. En distinguant le rapport au travail et les conditions de travail, en faisant l'hypothèse que le sens du travail est à appréhender en soi et pour soi et qu'il n'est pas que sous le joug des conditions de travail, il est alors possible de résoudre une partie du paradoxe au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail. L'autonomie est l'enjeu d'une lutte dans le cadre de la construction des individualités, elle s'exprime et s'incarne principalement dans le rapport au travail, qui, lui-même, se situe dans un rapport social en tension constante avec les conditions de travail qui s'imposent au salarié. Dans cet espace étroit, l'individu échappe à son statut de dominé parce qu'une part de son travail, le sens qu'il lui donne et ce qu'il en retire, échappe à l'organisation du travail. « L'individu s'en détache sans pouvoir en sortir » écrit M. de Certeau<sup>88</sup> et c'est en cela qu'il se protège de l'aliénation.

---

<sup>87</sup>. Les salariés d'Helwett-Packard incarnent, avec ceux d'EDF, l'intégration assurée qui conjugue satisfaction dans le travail et stabilité de l'emploi dans l'étude de S. Paugam, 2000, *op. cit.*

<sup>88</sup>. M. de Certeau, 1990, *L'invention du quotidien I. Arts de faire*, Paris, Gallimard.