



LE TRAVAIL sous tensions

Michel Lallement

2^e édition revue et augmentée

Éditions
SCIENCES
HUMANES

Maquette couverture et intérieur : Isabelle Mouton.

Retrouvez nos ouvrages sur

www.scienceshumaines.com
www.editions.scienceshumaines.com

Diffusion : Volumen
Distribution : Interforum

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, par photocopie ou tout autre moyen, le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du droit de copie.

© **Sciences Humaines Éditions, 2018**

38, rue Rantheaume

BP 256, 89004 Auxerre Cedex

Tél. : 03 86 72 07 00/Fax : 03 86 52 53 26

ISBN = 9782361064990

LE TRAVAIL SOUS TENSIONS

2^e édition

Michel Lallement

La Petite Bibliothèque de Sciences Humaines

Une collection créée par Véronique Bedin



SOMMAIRE

Introduction. Travailler

Pourquoi travaillons-nous ?

Tous flexibles ?

Tensions

Chapitre I. Travail de pauvre, travail de riche

Mondialisation et marchandisation du travail

Le travail dans l'économie informelle

Revenus de pauvres, revenus de riches

Les multinationales font-elles le monde ?

Révolution numérique, toile globale et travail en ligne

Travail et migrations

Chapitre II. Des mondes du travail

Les entreprises aujourd'hui : morphologie...
et modes de gestion du travail

Secteur public : les effets de la « modernisation »

Travailler dans le tiers-secteur : le cas du monde associatif

L'invention d'un nouveau monde du travail ?

Chapitre III. Entre autonomie et contrainte

Le taylorisme, une folie si rationnelle

Crise et recomposition de l'organisation du travail

L'autonomie sous contrainte

Un cocktail pathogène ?

Travail et numérique : promesses et inquiétudes

Chapitre IV. La coopération dans la division

De la production à la coproduction
Travailler pour, avec et malgré le client
Le travail sous domination
Une conflictualité évolutive, des négociations de plus en plus décentralisées

Chapitre V. L'emploi contre le travail?

Salariat : pas mort
Inégalités et précarité
De la segmentation à la désaffiliation
Chômeurs, chômage et automatisation
Ciblage et allègement
La tension emploi/travail

Chapitre VI. Catégories anciennes, réalités nouvelles

Au-delà de l'opposition entre industrie et service
Les nouvelles frontières du travail
Halos de l'emploi et construction de nouvelles catégories
Nouvelles normes, nouvelles figures

Conclusion. Refaire travail

Tensions, crises et recompositions
Des utopies concrètes du travail
Horizons

Annexes

Mots-clés
Bibliographie
Table des graphiques
Index

Introduction

TRAVAILLER

Régulièrement, le travail fait la une de l'actualité. Les prétextes ne manquent pas. Les fermetures d'entreprise, les délocalisations, les conflits sociaux, les vagues de suicides, le chômage persistant, l'organisation délétère des activités productives, les plaintes professionnelles, les réformes menées au pas de charge... sont autant de thèmes qui, ponctuellement, retiennent l'attention et nourrissent les débats. À plusieurs reprises, en 2017 puis en 2018, les médias tirent par exemple la sonnette d'alarme à propos des conditions de travail dans les maisons de retraite¹. Les personnels y cumulent des charges physiques et mentales éprouvantes, tout en maintenant un degré d'engagement élevé. Les conséquences sont dramatiques : un taux d'accident du travail de deux fois supérieur à la moyenne nationale pour les aides-soignantes exerçant en EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) mais aussi, faute de temps et de moyens, un traitement parfois indigne des résidents.

Ainsi que le suggère cette seule illustration, le travail d'aujourd'hui pose problème. Voilà un constat pour le moins paradoxal car, si l'on en croit les enquêtes sociologiques menées à grande échelle, la plupart des Français associent le travail à leur bonheur de vivre. Pour comprendre et dépasser cette contradiction apparente, il convient de regarder la manière dont le travail se transforme. Tel est l'objectif du présent ouvrage. Celui-ci met en évidence l'existence d'une série de tensions, de nature et de portées inégales, qui affectent notre manière de travailler. Ces tensions peuvent être lues comme le produit de mutations

1- M. Rescan, « Les députés s'alarment des conditions de travail dans les maisons de retraite », *Le Monde*, 14 septembre 2017. Cf. également R. Marquier *et al.*, « Des conditions de travail en EHPAD vécues comme difficiles par des personnels très engagés », *Les dossiers de la DREES*, n° 5, septembre 2016, 31 pages.

(nouvelle donne économique et technologique) et de stratégies gestionnaires qui ont des conséquences tous azimuts sur les flux de main-d'œuvre internationaux, le marché de l'emploi, l'organisation des entreprises, les conditions de travail ou encore l'articulation entre les multiples temps sociaux qui rythment notre vie quotidienne.

Pourquoi travaillons-nous ?

Avant d'entrer dans le détail de ces différentes dimensions, une question s'impose presque à l'évidence, que l'on a pourtant parfois tendance à occulter. Pourquoi diable travaillons-nous ? Un premier élément de réponse nous est fourni par les préhistoriens et les anthropologues. Le travail n'est pas une pratique dont les déterminants sont inscrits dans nos gènes. L'australopithèque puis *Homo habilis* ont été les premiers à effectuer les gestes (tailler, écraser, percer, trancher...) que, spontanément, nous associons au travail. Il faut attendre la transition vers le néolithique pour que les hommes apprennent à domestiquer les plantes et les animaux afin d'améliorer leurs conditions de vie. Tout cela suffit-il pour évoquer une invention du travail à un horizon préhistorique ? Certainement pas. Dans de nombreuses sociétés bien postérieures à cette époque lointaine, l'idée même de travail n'existe pas. En leur sein, certes, les femmes et les hommes cueillent, chassent, pêchent, bâtissent des abris... mais ces activités ne sont jamais pensées en opposition aux autres occupations que, du point de vue qui est le nôtre, l'on pourrait considérer comme gratuites ou ludiques.

En adoptant une posture de sociologue, on peut définir le travail comme un rapport social². Pour être plus précis, la notion de travail fait sens à partir du moment où les hommes tentent de rationaliser le monde sur une large échelle et de tirer de son exploitation des richesses et des profits toujours croissants. Dans le creuset des révolutions industrielles qui symbolisent cette ambition prométhéenne, le travail s'impose comme une pratique autonome et encadrée. Autonome puisque, comme l'a montré Max Weber, la dissociation entre l'espace domestique et celui de

2- M. Lallement, *Le Travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, 2007.



l'entreprise a été en Europe occidentale l'une des conditions de l'invention d'un nouveau type de capitalisme ; encadré puisque, à la suite de Karl Marx, il faut rappeler combien la condition de travailleur est débitrice des actions et des intérêts des détenteurs des moyens de production. En bref, c'est par différenciation (entre le professionnel et le domestique, les prolétaires et les capitalistes, etc.) que le travail a vu le jour.

Si, en deux siècles, le capitalisme a bien changé, la parenthèse du travail n'est pas près de se refermer. Dans les pays dits « développés », travailler demeure le lot commun de la majeure partie de la population adulte dans la force de l'âge. C'est là le principal moyen de gagner sa vie et de faire vivre les siens. Cette fonction matérielle est celle que théorise l'analyse économique dominante. Pour cette dernière, le travail est par définition un désagrément, une désutilité. Qu'importe ici le degré de pertinence de cette hypothèse. L'important est de souligner que les sciences humaines et sociales la discutent et la complètent en évoquant deux autres fonctions essentielles. Travailler c'est non seulement contribuer à la maîtrise du monde et bénéficier ainsi d'une rémunération, mais c'est aussi participer activement à la transformation de soi-même pour gagner, lorsque cela est possible, en plaisir, en intelligence, en autonomie³. Travailler, enfin, c'est agir avec d'autres, apprendre et partager des codes communs, lutter et passer des compromis, bref se socialiser et s'intégrer au monde social.

Tous flexibles ?

Hier comme aujourd'hui, la réalité n'a jamais été aussi simple et aussi rose que ne laisse penser l'image qui vient d'être esquissée : l'exploitation et la sous-rémunération, la pénibilité et la souffrance, la domination et la stigmatisation... sont autant de revers permanents qui participent eux aussi à la mise en forme du travail. Plutôt que d'associer systématiquement ce dernier à des valeurs positives ou négatives, de déplorer son déclin en tant que valeur ou d'en appeler à l'inverse à sa disparition, mieux vaut en conséquence accepter l'ambivalence intrinsèque du travail,

3- Y. Clot, *La Fonction psychologique du travail*, Paris, Puf, 1999.

position qui a non seulement l'avantage du réalisme mais aussi de déboucher sur l'idée qu'il est possible d'agir pour améliorer les conditions des travailleurs, qu'elles concernent le travail proprement dit (organisation de l'activité productive, hygiène et sécurité...) ou l'emploi (statut, salaire, mobilité...).

Il est deux autres moyens encore d'éviter de verser dans le simplisme. Le premier consiste à observer les différentes façons de travailler ainsi que les multiples rapports à l'emploi. Les hommes et les femmes, les jeunes et les seniors, etc., ne vivent pas le travail de la même manière. D'une classe sociale à l'autre, il est aussi des différences flagrantes. Christian Baudelot et Michel Gollac⁴ ont montré à ce sujet que dans les groupes les plus démunis en capitaux économiques et culturels (ouvriers, employés), le travail est avant tout une condition du bonheur. Sans revenu décent, comment espérer vivre bien et dignement ? Dans les catégories qui rassemblent des diplômés et des titulaires de revenu plus élevés (cadres, professions intellectuelles supérieures), le travail est une composante du bonheur, un élément précieux donc, aux côtés d'autres comme la famille, les loisirs ou l'engagement associatif.

Une seconde façon d'éviter les clichés consiste à prendre le pouls des différentes évolutions du travail. Comme je tenterai de le mettre en évidence ici, une tendance forte depuis les années 1980 consiste à vouloir assouplir les organisations, et tous ceux qui œuvrent en leur sein, au nom de la performance et de la qualité. Le maître mot pour changer le travail est celui de flexibilité. Les formes concrètes de cette dernière sont multiples : individualisation des salaires, horaires variables, exigences de réactivité, précarité de l'emploi, décentralisation des négociations collectives, mobilités internationales, réformes de la protection sociale, adaptation à la concurrence... Peu de personnes échappent aujourd'hui à l'injonction. Au cours de ces dernières années, de nouveaux profils ont également émergé ou ont été mis en valeur (le travailleur en réseau, l'intermittent du spectacle, le salarié-entrepreneur...) qui préfigurent peut-être ce que demain les travailleurs flexibles seront.

4- C. Baudelot, M. Gollac, avec C. Bessière, I. Coutant, O. Godechot, D. Serre, F. Viguier, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003.



Tensions

Le travail ne ressemble plus guère à ce qu'il était encore dans la décennie 1970. Symbole de la division des tâches et de son cortège de maux associés (fatigue, lassitude, perte de sens, autoritarisme, etc.), le taylorisme a fait long feu. De même, l'activité productive ne structure-t-elle plus autant qu'auparavant les pratiques quotidiennes, l'ordonnement des rôles, l'engagement dans l'action collective ou encore les relations entre les classes. Depuis de nombreuses années déjà, les luttes sociales ont débordé le strict champ du travail pour conquérir d'autres territoires, se saisir de nouveaux enjeux comme le logement, le droit à l'intégration ou encore le refus des stigmatisations de toutes natures. Le travail n'en demeure pas moins un fait social massif, qui occupe une place importante dans la vie de nombre de nos contemporains. Pour comprendre comment il est vécu, ce qu'il véhicule comme ressources et contraintes, ce qu'il produit comme sens et désespérances, ou ce qu'il structure encore comme repères collectifs, cet ouvrage met en évidence quatre tensions majeures⁵.

La première est de nature macrosociale. Les mondes du travail sont en pleine recomposition. Cela est vrai à l'échelle internationale (chapitre I) comme à celui de la France (chapitre II). Dans le premier cas, la marchandisation du travail et l'usage toujours croissant des technologies de l'information et de la communication ont changé la donne en quelques années à peine et recomposé les oppositions entre travail de riche et travail de pauvre. Dans le second cas, le diagnostic invite surtout à prendre acte du brouillage des frontières entre les secteurs publics et privés qu'hier tout semblait opposer. Sur fond de rhétorique libérale persistante, les mondes du travail évoluent mais sans pour autant s'homogénéiser. Les oppositions entre petites et grandes entreprises, travailleurs qualifiés et ceux qui peinent au bas de l'échelle sociale, emplois stables et statuts précaires, etc., demeurent plus

5- Outre les données statistiques que je serai amené à utiliser pour apporter une consistance objective à mon propos, j'utiliserai les résultats des recherches récentes de mes collègues sociologues ainsi, bien sûr, que ceux des multiples investigations empiriques que j'ai pu réaliser ces dernières années.

vives que jamais. S'il convient certes de lire ces partitions de façon nuancée et dynamique, elles n'en constituent pas moins des lignes de fracture déterminantes et structurantes.

La deuxième tension que je serai amené à évoquer nous met directement en prise avec les nouvelles formes d'organisations du travail. Celles-ci imposent une forme d'injonction contradictoire : il faut être plus autonome tout en se soumettant à davantage de contraintes (chapitre III). Les salariés ne peuvent et ne savent pas tous résister à pareil *double bind*, ce qui explique pour partie l'apparition de maux du travail, dont le stress au premier chef. Par de nombreux aspects, la révolution numérique ne fait qu'amplifier de tels risques. Mais celle-ci est porteuse fort heureusement d'autres potentialités qu'il nous reste encore à expérimenter. L'articulation problématique entre coopération et division (chapitre IV) structure elle aussi l'organisation du travail. L'irruption de nouveaux acteurs à même de peser directement sur la façon d'œuvrer au quotidien oblige également à repenser le travail, à réviser l'agencement des intérêts des uns et des autres, à imaginer d'autres manières de s'opposer et de négocier...

Deux autres tensions encore sont évoquées dans la dernière partie de cet ouvrage. La première met en scène le couple travail/emploi. Les gouvernements qui se sont succédé ces dernières décennies ont promu de nombreux dispositifs destinés à lutter contre le chômage. Si noble soit l'objectif, la question qui se pose est de savoir si, en cherchant à créer de l'emploi coûte que coûte, ce ne sont pas les conditions de travail qu'indirectement l'on abîme. Telle est, avec celles qui portent sur les inégalités dans le travail et la segmentation persistante du marché du travail, une des interrogations du chapitre V. La quatrième et dernière tension est cognitive (chapitre VI). Le constat de base est le suivant : les catégories dont nous disposons aujourd'hui pour penser le travail sont pour partie obsolètes. Débitrices des façons de voir le monde qui étaient celles de la société industrielle, elles peinent à rendre raison de toutes les transformations contemporaines. Réfléchir sur la tension entre catégories anciennes et réalités nouvelles est aussi, autrement dit, une façon d'engager la réflexion sur le devenir du travail.

Chapitre I

TRAVAIL DE PAUVRE, TRAVAIL DE RICHE

Que ce soit dans le domaine du travail, ou dans d'autres comme celui de la culture par exemple, la mondialisation est souvent accusée de tous les maux. La pression à la baisse sur les salaires ou les délocalisations ne sont-elles pas les conséquences inéluctables de l'ouverture de nos économies sur des pays qui méconnaissent nos règles élémentaires en matière de conditions de travail? Les choses sont en réalité moins dramatiquement simples. Loin de pouvoir être assimilée à un rouleau compresseur qui écraserait la planète pour l'uniformiser, la mondialisation produit de la différence. Le marché s'étend, il est vrai. Un flux croissant de produits, de services et d'informations transite par-delà les frontières. Le développement des communications de masse ne se traduit pas pour autant par une forte indifférenciation culturelle. Les messages diffusés par les médias sont filtrés et reçus de façon sélective par les groupes et les individus.

Il n'en va pas autrement du point de vue du travail. La géographie économique est en pleine métamorphose aujourd'hui, au point que de nombreuses frontières sont devenues obsolètes. Des différences perdurent néanmoins. En Europe, fort de son histoire et de ses institutions, chaque pays sait retraduire à sa manière ce que la mondialisation peut faire au travail. En dépit de l'adoption de quelques normes communes sur les conditions de travail, des modèles nationaux d'emploi continuent ainsi de s'opposer les uns aux autres, mais aussi d'interagir les uns avec les autres. On ne saurait pour autant conclure au *statu quo*. Partie des États-Unis, la grande crise financière de 2008 a eu un impact majeur sur l'emploi presque partout sur la planète. Elle a aussi accentué des différences¹. Tandis que les uns tentent d'échapper

1- S. Lehndorff (ed.), *A Triumph of Failed Ideas – European Models of Capitalism in the Crisis*, Brussels, Etui publisher, 2012.

tant bien que mal à la misère en mobilisant le travail des enfants, les autres surfent sur les technologies numériques et inventent, à l'échelle mondiale, une nouvelle façon de travailler.

Mondialisation et marchandisation du travail

La mondialisation n'est pas une chose nouvelle. L'économie-monde européenne – véritable système structurellement orienté vers l'accumulation sans fin du capital – a pris son expansion dès le xvi^e siècle². Elle a été très tôt à l'origine de nombreux mouvements de personnes et de capitaux. Entre 1815 et 1915, on estime que quarante-six millions de personnes (essentiellement des Britanniques) ont quitté l'Europe. Dans ce même espace, les sorties de capitaux ont enregistré un mouvement ascendant tout aussi impressionnant entre 1840 et la Première Guerre mondiale. Pour les seuls investissements directs et de portefeuille, évalués *a minima* par les données de balance des paiements, l'encours des sorties brutes de capitaux (ou stock d'investissement à l'étranger) passe de moins de 2 millions de dollars en 1840 à 44 milliards en 1913, dont les deux-tiers à l'actif du Royaume-Uni et de la France³.

Le colonialisme a été un autre facteur puissant de mondialisation. À la veille de la Première Guerre mondiale, et suite à la seconde vague de colonisation qui a débuté en 1870, l'Europe occidentale contrôle politiquement les quatre cinquièmes de la planète⁴. Après la Seconde Guerre mondiale, une forte croissance du commerce international donne un nouvel élan à la mondialisation mais sans, il est vrai, porter atteinte à la souveraineté politique des pays concernés. Si une telle expansion a pu nourrir une augmentation de la richesse et du bien-être des pays développés, cela n'a pas été sans aggraver les inégalités avec les pays du « Tiers-Monde ».

Depuis ces toutes dernières décennies, de nouveaux éléments sont venus enrichir le dossier de la mondialisation. Le

2- F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Paris, Armand Colin, 3 tomes, 1967-1979.

3- P. Bairoch, *Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIX^e siècle*, Paris, Mouton, EHESS, 1976.

4- J. Adda, *La Mondialisation de l'économie*, Paris, La Découverte, 2 tomes, 1996.