



Travail :

## De l'aliénation à la résistance

---

Nicolas Latteur ■ Novembre 2018

## Un traumatisme ordinaire

Lorsque des salariés sont confrontés à des pressions, des humiliations, de l'arbitraire et à une précarité constante dans leur emploi, le travail devient l'expérience d'un traumatisme social ordinaire. Les transformations racontées par de nombreux salariés<sup>1</sup> décrivent une confrontation entre les valeurs défendues au travail (par exemple l'équité) et les situations rencontrées. Le sens de l'activité que l'on exerce et de la force morale et physique que l'on y engage sont en jeux.

Par conséquent, la dimension intégration et réalisation de soi est de plus en plus compromise. Le travail salarié est souvent réduit à une expérience très précaire de l'arbitraire.

Alain Bihr formule l'hypothèse d'une crise de sens en entendant par là « *l'incapacité, dont font preuve les sociétés capitalistes développées, d'élaborer et de proposer à leurs membres un système de repères (d'idées, de normes, d'idéaux) qui leur permettent de donner un sens stable et cohérent à leur existence et à leur expérience du monde, en le rendant ainsi, tendanciellement, subjectivement invivable.* »<sup>2</sup>

Non pas qu'il n'y ait pas de production de sens au sein de la société. Au contraire, chacun peut s'emparer librement de symboles, d'images et y mettre du sens. Mais ce qui fait cruellement défaut, c'est un ordre symbolique qui permette de structurer ces fragments de sens dispersés et hétérogènes. Il devient alors très difficile de donner une cohérence affective, imaginaire ou intellectuelle à son expérience du monde. Ce qu'Alain Bihr nomme **traumatisme ordinaire**, c'est « *l'expérience quotidienne de ce monde dépourvu d'ordre symbolique, l'expérience d'une réalité sociale à laquelle il est devenu difficile, voire impossible, de donner en conséquence un sens. Autrement dit, (...) le défaut d'ordre symbolique rend tendanciellement traumatisante l'expérience ordinaire du monde social contemporain.* »<sup>3</sup>

La plupart des traumatismes sont consécutifs à l'expérience d'une violence. Ce qui les produits, c'est généralement la distorsion entre la force des affects éprouvés lors de la rencontre de cette violence (de l'événement traumatisant) et le déficit de symbolisation, de capacité à rendre intelligible ce qui s'est produit et à construire une réponse adéquate à la situation. Ces affects persistent et ont un effet déstructurant sur l'organisation psychique de la personne traumatisée. Il y a défaut de la capacité à donner sens à l'expérience vécue, de la capacité à symboliser, afin de lier les affects vécus au cours de cette expérience en vue de les penser affectivement et intellectuellement.

Marx a développé une analyse du fétichisme comme pratique sociale. Dans le fétichisme, il y a un **double processus** :

- La **réification des rapports sociaux** : les rapports sociaux apparaissent aux individus qui le produisent (le rapport social entre salariés et capitalistes, les productions de richesses et leurs répartitions) comme des choses impersonnelles, existant en dehors d'eux-mêmes, et

<sup>1</sup> Nicolas Latteur, *Travailler Aujourd'hui. Ce que révèle la parole des salariés*, Editions du Cerisier, 2017.

<sup>2</sup> Alain Bihr, « L'actualité d'un archaïsme. La pensée d'extrême droite et la crise de la modernité », Lausanne, Page deux, 1999, p. 122.

<sup>3</sup> Alain Bihr, *Idem*, p. 122.

sur lesquelles ils n'ont aucune maîtrise. C'est en ce sens que les hommes auront le sentiment d'être dominés par leurs propres créatures, en premier lieu l'argent.

- La **personnification du rapport réifié** : cette réalité sociale chosifiée fait l'objet de la part des acteurs sociaux d'investissements subjectifs qui la fait apparaître comme une personne vivante, comme un sujet animé par des désirs, une volonté propre (l'argent par exemple, le système capitaliste qui « veut ou ne veut pas », les marchés boursiers qui « ont des humeurs »).

Résultat de ce double processus, le fétiche apparaît objectivement et subjectivement comme une puissance surnaturelle, redoutable, dans laquelle les hommes ne reconnaissent plus leur propre puissance (« la puissance du capital »).

Le fétiche n'est pas qu'une représentation psychique de la réalité sociale. C'est d'abord une puissance sociale autonomisée – par exemple l'argent – qui a pris une apparence transcendante à l'égard des acteurs sociaux. Ces derniers ont l'impression qu'ils ne peuvent plus avoir prise sur lui. A la limite, ce serait sa volonté qui se déchaînerait. Parmi les principaux fétiches de l'univers capitaliste, on retrouve :

- le **fétichisme de la marchandise, de la monnaie et du capital** : marchandise, monnaie et capital apparaissent autonomes, leurs valeurs et leurs mouvements déterminés par des forces occultes et surnaturelles ;
- le **fétichisme du droit, de la loi et de l'Etat** : l'entité juridique apparaît autonome du pouvoir politique (la justice arbitre des débats mais est réputée non partisane), l'Etat indépendant des conditions sociales et des forces sociales qui le produisent et le reproduisent et la loi se présente comme l'expression de la volonté générale ;
- le **fétichisme de la nation** : la nation apparaît comme la seule forme concrète de la communauté humaine. Or, elle nie les conditions sociales différentes dans lesquelles vivent les individus d'une même nation.

Aujourd'hui, il n'y a pas un seul des fétiches capitalistes qui ne suscite doutes, suspicions et critiques et qui ne soit affecté de discrédit.

Fondamentalement, la réification des rapports sociaux impose et/ou favorise une représentation de la société comme un théâtre où se déchaînent des forces impersonnelles sur lesquelles seuls des grands appareils politiques et administratifs (l'Union européenne, l'OMC...) peuvent avoir prise. Dans de telles conditions, la réalité sociale ne peut plus être ni perçue, ni vécue, ni conçue comme le produit de l'activité des hommes, comme le fruit de leurs interactions.

Il en résulte que **le sentiment de pouvoir intervenir et transformer certaines situations sociales – fondement constitutif de tout mouvement social - s'estompe**. La possibilité de donner sens à la réalité sociale et le sentiment d'avoir prise sur elles sont profondément compromis.

Cette capacité de résistance n'est pas déterminée par des éléments d'ordre individuel, encore moins biologiques. Au contraire, l'affaiblissement de la capacité de symbolisation est lié à un manque d'ordre symbolique sur le plan sociétal.

Mais les processus de domination ne sont pas parfaits. Sans quoi on deviendrait incapable de les identifier et de les parler. L'affaiblissement de la capacité de symbolisation qui peut faire de l'expérience sociale quotidienne - par exemple le fait d'être confronté à la violence des conditions de travail contemporaines - un traumatisme n'anéantit pas les capacités de résistances et les moyens de structurer des mobilisations collectives.

## Parlé ou être parlé

Les humiliations quotidiennes au travail peuvent être sources de pratiques de contestation. Ce qui illustre qu'il existe une aptitude politique des groupes objets des rapports sociaux d'exploitation, de domination et d'aliénation. Ces derniers, malgré leurs forces, peuvent mettre à mal mais n'anéantissent pas les capacités à résister et à construire des contre-pouvoirs.

En suivant Jacques Rancière<sup>4</sup>, on peut se distancer de l'idée qu'il existerait une vérité profonde de la société que les acteurs sociaux seraient incapables de penser par eux-mêmes mais que des « experts » seraient en capacité de révéler. Une telle affirmation justifierait le discours de l'expert (philosophe, sociologue, économiste, etc) qui prétendrait dégager les enjeux et les coordonnées des relations dont les « autres » sont acteurs et prisonniers. Il ne s'agit pas - bien au contraire ! - de conclure en l'inexistence de dominations ou de formes de hiérarchisations. Ces réticences énoncées concernent « *les critiques de la domination qui se muent en ressources de domination (...), dès lors qu'elles prennent le risque d'affirmer que les dominés ne peuvent pas sortir par eux-mêmes du mode d'être et de pensée que le système de domination impose* »<sup>5</sup>. C'est l'idée d'une position privilégiée du savant censé décrypter la réalité (évidemment dérobée) et les conditions de sa transformation. Dans un tel contexte, les conditions de la transformation sont identifiées aux privilèges du savoir, la sociabilité savante devenant ainsi le modèle de la société de l'avenir.

En d'autres termes, les opprimés sont considérés ici comme élément actif et non récepteur passif d'une activité politique. On peut reprendre ici la critique de Marx sur l'attitude que certains courants socialistes adoptent envers le prolétariat, considéré uniquement sous l'angle de la classe la plus souffrante. Marx voit dans le prolétariat également une part d'auto-activité politique. Il est sans concession sur ce point : « *nous ne pouvons (...) marcher avec des gens qui expriment ouvertement que les ouvriers sont trop incultes pour s'émanciper eux-mêmes et qu'ils doivent donc être libérés d'abord par en haut, par les philanthropes grands et petits bourgeois.* »<sup>6</sup> L'actualité de telles formulations est saisissante. Notamment à la lecture de ceux qui ne voient dans les manifestations ou actions de travailleurs non une intervention politique mais une manière de crier une colère, une détresse, une souffrance quand ce n'est pas l'expression d'un grognement (sic !).

L'émancipation des travailleurs par eux-mêmes n'a rien d'une formule creuse. C'est ce positionnement qui guide des pratiques concrètes de contestation des rapports sociaux de classe, de genre et de racialisation. Une telle importance accordée à l'autoactivité appuie toute transformation sociale et politique sur le mouvement social et politique des travailleurs et non sur une quelconque institution politique. Marx, encore lui, avertira en ce sens contre toute « servile croyance en l'Etat » et contre ce qui décourage et diminue l'activité du mouvement ouvrier.

<sup>4</sup> Jacques Rancière, *Le savant et le politique*, Flammarion, 1981 et Christian Ruby, *L'interruption*, La Fabrique, 2009.

<sup>5</sup> Idem, p. 43.

<sup>6</sup> Karl Marx, « Circulaire aux dirigeants sociaux-démocrates allemands », cité par Michaël Lôwy (et al), *Lire Marx*, PUF, 2009, p. 82.

En ce sens, cette affirmation sur l'aptitude politique des populations est un préalable indispensable pour échapper à l'utopie dangereuse d'institutions et d'organisations qui viendraient libérer les populations sans activité autonome de celles-ci.

## Ressources professionnelles vs ressources humaines

Les aptitudes politiques sont donc déterminantes tout comme dans l'univers du travail le sont les ressources professionnelles.

Le travail a souvent une dimension existentielle. On existe par lui, par les projets qu'on y investit, par l'intégration sociale et économique qu'il rend possible. Nos témoins disent y rechercher une reconnaissance de leur valeur, un sens et apporter par lui une contribution utile.

Alors que le travail est plus complexe, notamment parce qu'on en demande toujours plus aux salariés (excellence, compétence, employabilité, etc.), ils sont confrontés à une attaque pour qu'ils abandonnent leurs valeurs professionnelles et adhèrent à celles promues par la nouvelle organisation du travail.

Pour Danièle Linhart, le management contemporain est en quelque sorte trop humain. Il prend pour cible « *les ressources dont ces salariés disposent pour s'affirmer dans leur travail et imposer un point de vue : elles se résument dans l'expérience. Cette expérience se décline elle-même sur trois registres : le métier (qui est de l'expérience coagulée et validée) ; la durée, la stabilité dans la fonction qui permet d'accumuler des connaissances précieuses pour affronter les situations de travail ; et les réseaux socioprofessionnels dans l'entreprise qui permettent de faire émerger des personnes ressources.* »<sup>7</sup>

Aujourd'hui, les métiers sont déstabilisés par la logique des « compétences ». C'est la capacité d'adaptation qui est préconisée plutôt que le savoir-faire professionnel. La compétence peut être redéfinie en permanence, souvent arbitrairement, et être contradictoire avec ce que l'expérience et les valeurs professionnelles enseignent. Si à la banque, la compétence attendue est de pouvoir intégrer et développer des « Best Practices », le métier et l'expérience enseignent d'autres orientations. Si l'apprentissage indique, dans l'exemple de la recherche en agroalimentaire, de tester les produits et d'évaluer leur longévité, la compétence attendue est de répondre dans les temps aux attentes du client. « *Imposer aux salariés un autre rapport à la qualité du travail, c'est là un enjeu majeur dans le cadre de la modernisation. Il s'agit de les obliger à ne s'en tenir qu'à la qualité recherchée par l'entreprise, indépendamment des règles du métier portées par les professionnels.* »<sup>8</sup>

La stabilité dans la fonction est souvent mise à mal. Il s'agit de faire face à des restructurations et des réorganisations permanentes. Elles tentent à traiter le salarié en inadapté permanent mais elle met également à mal son identité. Notamment dans la confrontation à des consultants qui transforment et dépossèdent les travailleurs en imposant des procédures et des réorganisations du travail qui tournent au ridicule (comme ce que décrit Viviane dans l'hôpital) ou qui se traduisent par une intensification du travail (ce qu'Éléonore analyse à partir de son expérience dans l'administration publique).

<sup>7</sup> Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail*, Eres, 2016, p. 129-130.

<sup>8</sup> Danièle Linhart, *Idem*, p. 131-132.

Cette expérience est aussi ce qui peut rendre le travail supportable. En être dépossédé plonge les salariés dans cette fameuse précarité subjective. *« On peut penser que lorsque la professionnalité et l'identité professionnelle sont disqualifiées, niées, l'humain refait surface en tant que tel face au système, face à la logique de subordination. (...) Chaque individu, privé de tout repère professionnel, se trouve alors seul, désarmé et renvoyé à son histoire personnelle, ses traumatismes, ses angoisses. Il n'a plus la protection du filet que représentent le métier, la qualification pour guider et border son activité et sa pensée. Pas plus qu'il n'a le filet du collectif qui abrite les valeurs associées au métier, à la professionnalité. Dans un face-à-face solitaire avec son travail, il a d'autant plus peur que tout change tout le temps ; il part alors dans une quête sans fin des signes d'une reconnaissance. »*<sup>9</sup>

Il en ressort que le management contemporain met à mal des éléments qui peuvent être défendus par une action collective qui portent sur la résistance à certaines formes d'organisation du travail : les évaluations, le travail en sous-effectif, les réorganisations et restructurations permanentes, etc. Ces formes portent atteinte aux ressources professionnelles qui permettent aux salariés d'échapper à la mise à mal de leur identité.

Certains de ces dispositifs paraissent aujourd'hui hors de portée. Mais le fait que l'expérience soit considérée comme une qualification du travailleur et ne soit pas abandonnée dans la conflictualité sociale par ses acteurs est déterminant. Elle est ce contre quoi le management « des ressources humaines » se bat. Elle est la preuve en acte que le travail est un commun (produit de dynamiques collaboratives) alors que la GRH souhaite uniquement son appropriation privative à des fins d'accumulation. Il s'agit de s'employer à rendre visible ce que le management produit dans sa quête de l'humain.

## Rendre visible l'invisible

Les salariés n'acceptent pas tous pour argent comptant la totalité des discours gestionnaires sur leur travail. Faire advenir la réalité de certaines situations est un combat fréquent. Il faut scanner un nombre d'articles définis dans un temps donné mais ceux-ci sont souvent incomparables. La qualité est affichée comme une valeur centrale d'un lieu de travail où les conditions pour qu'elle soit mise en œuvre ne sont pas réunies. Ces écarts entre travail prescrit et travail réel sont sources de contradictions. Car entre la prescription et la réalité, il y a pour le management contemporain, le facteur humain. D'où le fait qu'on introduise des contrôles et des évaluations qui tendent à placer la responsabilité de ces écarts sur les salariés eux-mêmes. Ces procédures sont souvent définies en dehors d'eux. Ils en constatent leur caractère inapplicable voire même dangereux.

Des salariés en viennent à investiguer sur leurs propres conditions de travail. Arthur mène tout un combat pour obtenir une reconnaissance de son accident de travail et de son exposition à des rayonnements. Dans une usine alimentaire, des salariés se sont intéressés de plus près aux produits qu'ils étaient censés utiliser les yeux fermés. Dans les titres services, les produits d'entretien sont fournis par les bénéficiaires du service. D'où une situation que tente de transformer des salariés et des organisations syndicales présentes dans le secteur. Dans le non-marchand, nombreux sont les professionnels qui dénoncent l'aberration de normes d'encadrement qui restreignent le personnel, les poussent au burnout et les conduisent pour partie à mal travailler.

---

<sup>9</sup> Danièle Linhart, *Idem*, p. 142.

Par ce travail d'investigation et de recherche, le mensonge entretenu par la description gestionnaire peut progressivement se fissurer. Cela peut contribuer à rendre explicite l'hostilité latente aux formes d'organisation du travail et de management. Les procédures d'évaluation tendent alors à apparaître pour ce qu'elles sont : des mesures de la docilité du personnel. Les plans sociaux sont bien des licenciements en masse. Les troubles musculo-squelettiques sont les symptômes de l'intensification.

On sait également que des obligations légales décontextualisées peuvent offrir des opportunités aux directions pour davantage précariser et fragiliser. Des analyses de risques psychosociaux qui se concluent par la mise en place de lignes d'écoute et de cellules d'aide psychologique sans aucune transformation des conditions de travail participent de cette logique. Des dispositions qui prévoient que « seuls les travailleurs volontaires » prendront part à telle type d'activité également. Alors que le libre choix est un non-sens dans une relation juridique de subordination.

Cependant, la dénonciation de ces dispositifs d'organisation du travail ne suffit pas. Elle pourrait parfois même conduire à illustrer leur force. Une pratique collective de réappropriation des conditions de travail est indispensable. C'est pourquoi nous avons besoin de construire des droits qui, dans le sillage de la logique propre au droit social, sont en capacité de construire un statut du salarié qui le protège de la subordination propre à la relation salariale.

C'est pourquoi également tout ce qui diminue la concurrence entre les salariés sera porteur d'un rapport de force qui leur sera plus favorable et permettra des stratégies d'action collective promouvant les droits sociaux, la santé et des formes d'émancipation. En ce sens, la conflictualité peut être un signe de santé. Etre en résistance contre la bureaucratisation de l'approche de la santé et de la sécurité au travail peut s'avérer source de mieux être !

## Remettre le travail au cœur des rapports de force

Les dommages causés par certaines formes d'organisation du travail sont identifiés dans différents témoignages. Le travail en flux tendu et en sous-effectif génère son intensification à des seuils physiques et psychiques intolérables. Les procédures d'évaluation tendent à invisibiliser la réalité du travail et de ses conditions d'exercice. Elles ne se centrent que sur les performances ou sur une définition arbitraire de compétences attendues qui, souvent, exigent une conformité et une docilité du salarié pour des finalités (celle du travail) pour lesquelles on ne lui reconnaît aucune légitimité à intervenir.

Il est donc important de mettre en cause le « management » des entreprises. Mais cela ne suffit pas. Le travail n'est pas qu'une question de management ou de gestion à l'intérieur d'un cadre qu'il s'agirait de préserver. Il s'agit de « *remettre le travail au cœur des rapports de force, et reconnaître que quotidiennement les travailleurs y investissent leur intelligence. C'est alors rappeler l'enjeu de la dignité au travail et des valeurs que chacun est appelé à y défendre. Cela implique de la conflictualité.* »<sup>10</sup>

Comme l'affirme Erwan Jaffrès et Raphaël Thaller : « *Plus que jamais il faut soutenir l'idée que les travailleurs disposent d'une force considérable : celle de produire de la valeur sans laquelle le capitalisme ne peut vivre. Il n'y a d'ailleurs pas à douter que la contestation du modèle actuel de*

<sup>10</sup> Erwan Jaffrès, Raphaël Thaller, « Une lecture politique des risques psychosociaux », Octobre 2009, <http://www.contretemps.eu/interventions/lecture-politique-risques-psycho-sociaux>.

*travail peut conduire à la contestation du système économique, et réciproquement. Ce qui se joue dans le travail aujourd'hui entre en effet en résonance avec les débats sur la crise économique. Il faudrait corriger les excès du capitalisme qui conduiraient à la crise économique. Il faudrait corriger les excès de quelques entreprises et quelques managers qui par des comportements déviants mettraient en danger les salariés. Dans les deux cas, nous contestons l'idée qu'il suffirait de gommer ces quelques supposés excès ou « d'humaniser » le système à la marge, car cela ne résoudrait pas les antagonismes fondateurs du capitalisme sur le plan économique, ni dans le travail. »<sup>11</sup>*

Dans le travail, une double valorisation est à l'œuvre. D'une part, le travail produit de la valeur au sens économique. L'enjeu central sera d'organiser sa répartition. D'autre part, dans le travail est en jeu la valorisation de l'existence des travailleurs. Celle-ci est sous-tendue par des dynamiques ambivalentes d'amélioration/dégradation de sa santé, de réalisation de soi et d'émancipation/d'aliénation.

Quand le travail et ses conditions d'exercice changent, les modalités de sa valorisation changent également, tant du point de vue économique que du point de vue de la valorisation de l'existence des travailleurs. On pourrait imaginer des évolutions harmonieuses. Par exemple, l'automatisation des caisses dans les supermarchés pourraient diminuer la charge de travail du personnel. Mais, dans le capitalisme, les évolutions génèrent de nouveaux antagonismes ou en prolongent d'anciens. L'automatisation du travail ne conduit pas à diminuer la charge de travail mais à réduire le personnel, c'est-à-dire à réduire ce que les capitalistes nomment le coût du travail.

Cependant, afin d'éviter tout « gouvernement par la psychologie »<sup>12</sup>, c'est-à-dire tout gouvernement qui vise l'adaptation des individus aux contraintes, il est déterminant de ne pas figer les travailleurs en position d'éternelles victimes. Le projet n'est pas la gestion des coûts psychiques, physiques, sociaux et environnementaux du travail. Il ne s'agit pas de coacher des collectifs de travail mais de dégager avec eux des possibilités de transformations concrètes qui améliorent les conditions de travail.

C'est là qu'il faut rappeler un élément fondamental. La valeur économique est produite par la force de travail du travailleur. Le capital n'est rémunéré que par ce que le travail lui donne. Les travailleurs ne sont pas considérés ici comme des victimes d'un système mais comme des acteurs d'un affrontement social. Ce qui sort les travailleurs d'un statut misérabiliste d'éternelle victime et en fait des êtres légitimes pour contester l'organisation du travail et pour créer sur le terrain spécifique du travail un rapport de force.

Cette dynamique nous conduit dans le champ politique puisqu'il y a des arbitrages collectifs à réaliser qui sont loin d'être neutres pour la société. A l'échelle d'une entreprise, définir une organisation du travail, des stratégies de maintenance, des modalités de recrutement, ... relèvent aussi du politique puisque cela aura des impacts sur le produit, le sens et le contenu du travail. Arbitrer cela selon des critères de performance économique et des critères de santé relève encore du politique.

Ainsi, penser le travail, c'est aussi accepter de penser le fonctionnement de la société et ce qu'il s'y crée comme bien-être ou mal-être social. Agir sur le travail, c'est donc aussi agir sur la société en se

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> Une critique du gouvernement par la psychologie est développée dans Yves Clot et Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Colin, 2014.

donnant des moyens d'intervention autonomes et collectifs (par du syndicalisme, par des collectifs et des associations) éloignés de la farce que représentent aujourd'hui les méthodes d'organisation qui entendent réenchanter le travail en transformant la conscience des salariés plutôt que leurs conditions de travail.