



# Le salariat n'est pas un long fleuve tranquille

---

Nicolas Latteur ■ octobre 2024

**Le travail salarié est au cœur de nos sociétés. Véritable principe organisateur, il est aujourd'hui naturalisé. Pourtant, la mise en œuvre du salariat et sa perpétuation mobilisent des luttes permanentes. Elles sont centrales pour assurer la reproduction sociale, essentielle au capital.**

Le salariat est à ce point généralisé que l'on décrit à juste titre la société comme salariale. Il va même jusqu'à constituer la référence principale pour d'autres groupes sociaux. Des associations ou des syndicats d'indépendants construisent leurs revendications en regard du modèle salarial. Ils revendiqueront un statut et des droits sociaux en référence à lui.

Le salariat qui compte des ouvriers, des employés, des cadres et des fonctionnaires fait aujourd'hui l'objet d'une disqualification bien particulière. Des voix s'élèvent et suggèrent qu'il serait un modèle dépassé. Ce sont les vertus de l'entrepreneuriat qui sont vantées dans les politiques publiques, les revues de management ou encore les médias. Ces derniers ont d'ailleurs leurs émissions qui mettent en avant des *success stories* qui constitueraient autant d'exemples et de modèles à suivre. Imagine-t-on ces mêmes médias proposer des séquences avec des aides ménagères qui décrivent comment elles sont parvenues collectivement à améliorer leurs conditions de travail ? Ou encore des débats qui alimenteraient la réflexion sur d'inévitables renforcements des politiques sociales ?

Depuis plusieurs années, le salariat est devenu synonyme de protections, de coûts voir même de privilèges. Il serait une entrave à la compétitivité des entreprises, notamment par les prétendues rigidités qu'il ferait peser. Il serait même désavoué par les jeunes.

En réalité, des groupes sociaux luttent pour intervenir sur la fabrique du salariat. Les discours managériaux en portent la marque. Le management applique l'adage selon lequel on n'est jamais mieux servi que par soi-même. Dans sa conception, il serait le seul prétendant crédible à dire et à faire l'avenir. Pourtant, les managers n'apparaissent que comme des agents subalternes pour mener à bien la mobilisation de la force de travail. Pour ce faire, ils tentent de brouiller les cartes.

## Luttes managériales

Le pouvoir managérial tente d'imposer des modes de définition du temps imparti qui méprisent la réalité. Le temps de travail est réduit au temps de production effectif quand il n'est pas fixé au préalable pour solde de tout compte. Alors que ses frontières sont plus poreuses pour des salariés appelés à se donner corps et âme. Au travers des « nouveaux modes de travail », dans lesquels on retrouve le télétravail, ils rendent problématique la mesure du temps. Celle-ci s'avère de plus en plus complexe tant les lieux et les périodes dans lesquelles il se preste bouleversent les distinctions.

L'heure est à la dérégulation. Marx affirmait que « l'établissement d'une journée de travail normal est le résultat d'une lutte de plusieurs siècles entre le capitaliste et le travailleur<sup>1</sup>. » N'est-ce pas de l'éclatement de cette norme dont il s'agit ? Marx prenait soin de préciser que, dans cette lutte, le capital ne s'inquiète pas « de la santé et de la durée de vie du travailleur, s'il n'y est pas contraint

<sup>1</sup> Karl Marx, 1968, *Le Capital, Livre I*, Gallimard/Folio, Paris, p. 355.

par la société<sup>2</sup>. » Le pouvoir managérial en bon relais politique du pouvoir actionnarial œuvre à lever les contraintes sociales et à approfondir son projet réactionnaire.

Il s'agit d'imposer de nouvelles normes privées. Celles-ci instituent la productivité comme critère qui fonde le jugement et instrumentalisent des arguments sociaux ou écologiques à leurs fins. Elles rationalisent un combat politique qui entend compresser les effectifs au nom d'indicateurs faits sur mesure et qui décline, sous la forme d'objectifs, les appétits de l'accumulation. Elles érigent une bureaucratie qui instaure le contrôle en permanence et proposent, comme seul horizon, une précarité et un arbitraire sur lequel il serait impossible d'avoir prise.

Cette lutte politique se mène également dans l'ensemble de la société. Elle prend pour cible les droits sociaux et la législation du travail. Il s'agirait de les « assouplir » – entendons les démolir – en invoquant l'urgence de remobiliser des forces vives et de rattraper le retard encouru par les « handicapés » et les « rigidités ».

Dans l'appel à l'urgence, les idéologues néolibéraux ont déjà leurs projets bien définis : s'en prendre à l'emploi et valoriser l'activité. L'emploi désigne « une relation contractuelle qui enregistre un échange constatant une mise à disposition d'une capacité d'activité au regard d'une rémunération, et d'éventuels avantages en nature, dans un cadre normé par l'existence d'un droit social<sup>3</sup> ». L'activité se passe de toute contractualisation spécifique. Elle aurait pour cadre une simple transaction commerciale entre une offre et une demande. La subordination y serait niée. Il resterait comme seule possibilité la course à l'employabilité pour se protéger du risque d'obsolescence programmée qui guette des salariés plus insécurisés. Elle représenterait la version moderne de la protection sociale. Elle constitue en réalité une grave régression sociale.

Il existe en effet toute une série d'annonces relatives à des transformations du salariat. Le conférencier Denis Pennel<sup>4</sup> s'en fait l'apôtre. Il annonce l'avènement du travail et le déclin de l'emploi. « L'emploi, c'est ce qui s'est développé depuis deux siècles, et qui, progressivement, a détruit le travail. Le travail, ce n'est pas du tout l'emploi. L'emploi est ce qui est sanctionné par du salaire. (...) Le travail, c'est ce qui fait qu'on se développe en accomplissant quelque chose<sup>5</sup>. » L'emploi serait assimilé à une quête financière, le travail à une recherche d'accomplissement personnel : « de plus en plus, on perçoit tout de même que les jeunes ont envie de développer leur projet, en dehors de tout lien de subordination<sup>6</sup> ».

De telles prises de position invitent à prendre du recul. Dans ce contexte de luttes managériales, ces déclarations visent davantage à construire de nouvelles consciences ou relations au travail plutôt qu'à transformer le rapport salarial lui-même.

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 354.

<sup>3</sup> Rozenblatt Patrick, 2017, *Razzia sur le travail. Critique de l'invalorisation du travail au 21<sup>e</sup> siècle*, Syllepse/Sens dessus dessous, Paris, p. 11.

<sup>4</sup> Denis Pennel enseigne à Sciences Po et est auteur de plusieurs livres (dont Pennel Denis, 2017, *Travail, la soif de liberté*, Eyrolles, Paris). Directeur de la *World Employment Confederation*, il est en charge de promouvoir les intérêts des services pour l'emploi privé auprès des institutions de l'Union Européenne (Commission, Parlement, Conseil des Ministres) et des grandes organisations internationales (Bureau International du Travail, OCDE, Banque Mondiale...). Il est membre de plusieurs *think tanks* dont CEPS (Center for European Policies and Studies) et EPC (European Policy Center) pour lesquels il contribue activement aux débats.

<sup>5</sup> Mathieu François, 2020, « Denis Pennel : "L'emploi est mort, vive le travail" », *La Libre Belgique*. <https://www.la-libre.be/economie/conjoncture/2020/03/13/denis-pennel-lemploi-est-mort-vive-le-travail-SPSVKIF4UZAU-DLNCUOXIRA2FPA/>

<sup>6</sup> *Ibid.*

Il illustre et perpétue la conflictualité qui a accompagné toute l'histoire du salariat et dépasse le cadre des seules luttes managériales. Car l'enjeu est bien celui de la mobilisation du travail au service du capital dans un mouvement plus large d'accaparement de l'ensemble des vivants à cette logique<sup>7</sup>. La formation du salariat dans les sociétés occidentales est contemporaine des expéditions coloniales et commerciales au cœur du processus pluriséculaire de formation du capitalisme contemporain<sup>8</sup>.

## Mobiliser le travail

Une question essentielle est celle des « conditions dans lesquelles le travail est mobilisé au service de l'économie »<sup>9</sup>. A cet égard, « il importe de s'interroger sur la place qu'y occupe le salariat et les conditions dans lesquelles s'effectue cette mobilisation du travail »<sup>10</sup>.

Dans les économies capitalistes, le travail socialement reconnu tend à n'être que celui qui permet la valorisation du capital. Ce dernier passe par la transformation du rapport de subordination. En premier lieu, les producteurs sont expropriés de leurs moyens de production et de consommation. Cette dynamique n'a pas lieu qu'une seule fois à la naissance du capitalisme. Elle est entretenue continuellement pour garantir que la population est reproduite en tant que salariée. En second lieu, les producteurs sont libres, c'est-à-dire dégagé de rapports de dépendances et d'obligations notamment féodaux. Cette liberté en ferait selon la philosophie libérale des êtres indépendants doués de raison et habilités à conclure des transactions commerciales telles que celles liées à la vente de leur force de travail. Car, en troisième lieu, cette force de travail est bel et bien marchandisée. C'est sur le marché du travail que se vend et s'échange la force de travail et que les salariés sont placés en concurrence. La liberté dépeinte par le libéralisme est illusoire car, comme le disait Marx, pour décrire la relation entre le capitaliste et le salarié : « Notre ancien homme aux écus prend les devants et, en qualité de capitaliste, marche le premier; le possesseur de la force de travail le suit par derrière comme son travailleur à lui; celui-là le regard narquois, l'air important et affairé; celui-ci timide, hésitant, rétif, comme quelqu'un qui a porté sa propre peau au marché, et ne peut plus s'attendre qu'à une chose : à être tanné. »

Cependant les économies capitalistes ne se nourrissent pas uniquement du travail salarié. La colonisation a démontré comment le recours à l'esclavage et au travail forcé ont pu nourrir l'accumulation du capital. Ce qui est colonial peut être défini, selon les termes d'un des personnages principaux du roman de l'écrivain indonésien anticolonialiste Pramoedya Ananta Toer comme concernant « l'ensemble des conditions que le conquérant impose au conquis par la force et le tranchant des armes afin que ce dernier le fasse vivre de ses ressources »<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Amitav Ghosh, *La malédiction de la muscade. Une contre-histoire de la modernité*, Wildproject, 2023.

<sup>8</sup> Alain Bihr, *Le premier âge du capitalisme. La marche de l'Europe occidentale vers le capitalisme*, Syllepse, Tome 2, 2019.

<sup>9</sup> Sylvie Monchatre, *Sociologie du travail salarié*, Armand Colin, 2021, p. 10.

<sup>10</sup> Sylvie Monchatre, *Sociologie du travail salarié*, Armand Colin, 2021, p. 10.

<sup>11</sup> Pramoedya Ananta Toer, *Enfant de toutes nations. Buru Quartet II*, p. 114.

Les économies capitalistes se nourrissent également du travail domestique gratuit accompli par les femmes. La théorie de la reproduction sociale que propose Tithy Bhattacharya<sup>12</sup> analyse les processus sociaux à travers lesquels la force de travail est reproduite sous le capitalisme et la relation que de tels processus ont avec la production de marchandises. C'est toute la question du travail domestique mais également de la production d'un certain nombre de services publics et de politiques sociales.

Les conditions de la reproduction sociale sont déterminées historiquement. Dans les sociétés occidentales, l'importance du travail salarié est telle que s'est affirmée une condition salariale qui repose d'une part sur toute une série de législations du travail qui définissent l'usage du travail par les entreprises et d'autre part sur des réglementations qui prennent en charge l'entretien de la force de travail via des services publics et des systèmes de sécurité sociale.

Le salarié est donc quelqu'un qui travaille pour quelqu'un d'autre, un employeur, qu'il soit public ou privé. Travailler pour quelqu'un d'autre n'a rien d'évident. D'une part, la portée du travail est très relative et selon la culture et l'histoire des populations, une place très différente y est réservée.

Cette recherche de mobilisation traverse toute l'histoire du salariat. On peut illustrer ce propos en donnant deux exemples. Le premier sera pris dans la formation du prolétariat alors que l'Europe opère une marche vers le capitalisme. Le second sera pris des modèles d'organisation du travail qui rivalisent pour trouver des formules gagnantes dans la mobilisation des salariés à la réalisation de performances productives.

## Contraintes et résistances dans la formation du salariat

On pourrait croire qu'étant donné le nombre important de membres des classes paupérisées, le capitalisme naissant entre les 15<sup>ième</sup> et 18<sup>ième</sup> a pu facilement recruter une force de travail qui n'attendait qu'à trouver une embauche. Mais il n'en a rien été.

Comme l'analyse Alain Bihr, durant cette période de trois siècles, « ce ne sont que plaintes constantes de la part des capitalistes, de leurs gérants, des autorités politiques centrales ou locales ou des simples chroniqueurs ou témoins, quant à la difficulté à trouver et à embaucher des forces de travail. Si bien que la situation qui prévaut alors est celle, paradoxale, de l'existence d'une masse de miséreux, n'ayant en principe pour seul moyen d'existence que la vente de leur force de travail, et qui pourtant se montre très rétifs à la vendre. »<sup>13</sup>

Les observateurs décrivent des classes paupérisées et expropriées réticentes et résistantes à se livrer à un travail salarié. Ils condamnent d'emblée leur paresse et leur fainéantise ce qui permet en même temps de leur faire porter la responsabilité de leur condition. Voilà un discours très contemporain que de celui de faire porter la responsabilité de la misère à ceux qui la vivent. Puisqu'ils

<sup>12</sup> Voir Tithi Bhattacharya, « La reproduction sociale et le féminisme des 99%. Entretien avec Tithi Bhattacharya », Contre-temps.eu, 11 mai 2019.

<sup>13</sup> Alain Bihr, *Le premier âge du capitalisme. La marche de l'Europe occidentale vers le capitalisme*, Syllepse, Tome 2, 2019, p. 127-128.

seraient incapables de saisir les opportunités qui se présentent à eux de gagner un salaire même modeste.

Comment expliquer une telle situation ? Alain Bihr avance plusieurs explications. Premièrement, un certain nombre de ces miséreux trouvent dans l'assistance publique ou privée, la mendicité et différents trafics des moyens de subsistance certes limités mais qui leur permettent de survivre et les dispensent d'avoir à travailler ou du moins d'avoir à travailler aussi régulièrement et assidûment que ce que les capitalistes l'exigeraient. Certes, durant cette période, les activités caritatives auront tendance à diminuer et leurs interventions mobiliseront des logiques de rééducation et de moralisation. Mais il n'en reste pas moins qu'elle garde un rôle pour les classes paupérisées.

Deuxièmement, la volonté capitaliste d'exploiter se heurte « à cet adage de la sagesse populaire, répandu dans toutes les sociétés précapitalistes, selon lequel « il faut travailler pour vivre et non pas vivre pour travailler. Le travail y est tenu pour un mal nécessaire qu'il s'agit de réduire au minimum, une nécessité qui trouve sa mesure et sa stricte limite dans l'entretien du travailleur, dans sa subsistance et sa jouissance, alors que les représentants du capital tendant au contraire à glorifier le travail (l'effort productif) comme une fin en soi (si ce n'est la fin suprême de l'existence) ... au service de la valorisation continue et indéfinie du capital. »<sup>14</sup> Fort de cet adage, les classes paupérisées ne se résignent à l'effort productif que quand elles y sont acculées et en le limitant au temps nécessaire à se procurer de nouveaux moyens. Leur effort productif est donc au mieux irrégulier et discontinu.

Troisièmement, les conditions de travail et les niveaux de salaire sont tels dans l'agriculture et l'industrie capitaliste qu'ils agissent comme de véritables repoussoirs. La misère est parfois plus souhaitable que le régime militaire qui règne dans les fabriques et les manufactures. La population n'est pas encore disposée à la discipline du salariat. Pour la contraindre à s'y soumettre, il a fallu mobiliser l'Etat qui, comme souvent, est venu prêter mains fortes au capital. « En les fixant territorialement, en limitant les ressources tirées de la charité, en les terrorisant, il s'est agi d'aggraver leur condition, de manière à les contraindre d'entrer et de demeurer dans les rets du salariat, donc du capital. »<sup>15</sup> Des changements de mentalité importants vont davantage rendre possible l'essor de ces politiques répressives, ancêtres des politiques d'activation et de contrôle de la disponibilité. Ces changements font être favorisé par l'essor d'un esprit du capitalisme. La pauvreté continuera à émouvoir. Elle deviendra cependant de plus en plus suspecte et sera de moins en moins considérée comme une voie de sanctification pour le pauvre et celui qui le secourt. La pauvreté va devenir plus suspecte pour différents courants de la modernité capitaliste dont le protestantisme. Elle deviendra même la marque d'une punition divine qui autorise à condamner au labeur ceux qui en sont frappés. Le souci de la mise au travail des pauvres va passer au premier plan. Si la charité se maintient, elle s'adressera davantage aux bons pauvres, invalides et connus de longue date. Ce triage nécessite une véritable police des pauvres qui mobilise des pratiques de fichage, qui distribue des signes distinctifs que devront porter les personnes autorisées à mendier dans la ville ou la paroisse. D'autres, réputés amoraux, seront mis au travail dans des maisons de redressement.

D'autres législations viendront renforcer cette logique disciplinaire, comme celles qui interdisent et criminalisent le vagabondage, qui se révéleront particulièrement violentes et répressives. Alain Bihr accorde une attention particulière aux maisons de redressement par le travail, connue sous le

---

<sup>14</sup> *Idem*, p. 129.

<sup>15</sup> *Idem*, p. 130.

nom de *worhouses*, qui étaient répandues en Europe. Elles organisaient et contrôlaient l'ensemble de la vie des personnes contraintes d'y résider, dans le but d'exploiter leur force de travail mais également de les former professionnellement et de les éduquer moralement. Ces institutions ont contraint nombre de membres des classes paupérisées mais elles ont davantage encore servi d'épouvantails. Plutôt que d'y perdre toute liberté, sans doute était-il préférable de se présenter sur le marché du travail.

La contrainte exercée par l'Etat est donc un moyen privilégié pour produire une population docile aux contraintes du marché du travail et du salariat. Cependant, d'autres obstacles se dressaient devant le développement du capital industriel, notamment la nécessité de se procurer une main d'œuvre qualifiée voire hautement qualifiée. Cette question occupe d'ailleurs toujours les acteurs de la valorisation du capital.

## Mobiliser, encore et toujours...

Contraindre, fidéliser, recruter sont les pratiques indispensables à la valorisation du capital qui ne vit que grâce à l'exploitation du travail, à la domination de la nature et à sa logique impériale qui l'accompagne. C'est pourquoi on les retrouve dès la constitution du mode de production capitaliste jusqu'à aujourd'hui.

De nos jours, pour certaines catégories de travailleurs, il s'agit de tenter de nier ou de faire disparaître toute représentation des relations de travail en termes d'inégalités. Au contraire, le travail salarié serait devenu l'expérience de la liberté et du bonheur.

Selon, Isaac Getz, l'un des principaux initiateurs du modèle de l'« entreprise libérée », cette dernière se caractériserait par le fait qu'une « grande majorité de salariés ont une liberté et la responsabilité complètes pour entreprendre toute action qu'eux-mêmes – pas les supérieurs ni les procédures – pensent être la meilleure pour l'entreprise<sup>16</sup> ». Mais qu'en est-il exactement ? De quoi les entreprises libérées sont-elles libérées ?<sup>17</sup>

Comme toute méthode d'organisation, elle se veut mobiliser les salariés pour les finalités de l'entreprise. Ils doivent intégrer les contraintes de la production et de la concurrence. La particularité de l'entreprise libérée réside dans la suppression d'une partie de la hiérarchie intermédiaire et dans sa volonté d'impliquer subjectivement les salariés afin qu'ils mettent leurs perceptions sensibles et leur créativité au service des objectifs de rentabilité et de productivité.

Dans l'entreprise libérée, les salariés sont souvent réunis en petits groupes (appelés parfois « mini-usines ») réputés horizontaux et conviviaux. C'est en leur sein que les difficultés sont partagées et que les relations sont régulées. Ils sont appelés à apporter des améliorations. Des primes peuvent récompenser ceux qui auront été les plus créatifs aux yeux de leurs pairs et de leur direction. En

<sup>16</sup> Getz Isaac, 2014, interviewé dans le documentaire « Le bonheur au travail » de Martin Meissonnier (ARTE/ RTBF/Productions Campagne Première/Luxfugit Films).

<sup>17</sup> Pour ces questions, voir également Nicolas Latteur, *Critique populaire de l'exploitation. Ce que devient le travail*, Lormont, Le Bord de l'eau.

outre, la hiérarchie est souvent réduite à quelques échelons ce qui permet d'engranger une nouvelle réduction des coûts. Un certain nombre de managers sont rebaptisés « accompagnateurs », « parrains » ou « techniciens du progrès ».

Des rapports étroits s'établissent entre salariés subalternes, agents techniques, ingénieurs et permettent de contourner les équipes syndicales, ou de les rendre superflues et inutiles aux yeux de la majorité du personnel. Comme le travailleur est en relation directe avec sa hiérarchie, comme cette dernière prétend avoir pour priorités le bonheur et la productivité, les conflits politiques qui structurent la relation de travail risquent d'être dilués dans une approche psychologisante qui promeut l'introspection et la responsabilisation individuelle.

Ces courants tels que l'entreprise libérée se développent en prétendant dépasser les organisations rigides qui ont conduit à la souffrance et à l'étouffement de la créativité des employés. Les propagandistes de l'entreprise libérée proposent en bonus une symbiose jubilatoire entre réalisation de soi, liberté et productivité. L'entreprise libérée prétend réaliser le « bonheur au travail » et adresse un message « d'amour » du client, du travail et de l'entreprise. Une volonté d'emprise sur les salariés – souvent énoncée au nom de la bienveillance – vise à capturer les parts d'autonomie dont ils disposent encore et à les orienter vers les finalités productives de l'entreprise.

De tels managements cherchent à stimuler des dispositions afin que les objectifs et les contraintes soient au cœur des préoccupations et soient constitutifs de l'identité des salariés. Ces derniers sont appelés à faire corps avec l'entreprise. Ils seraient également censés s'y réaliser pleinement en y trouvant leur bonheur. Dans des expériences menées<sup>18</sup> au sein d'administrations publiques et d'entreprises de différents pays, les travailleurs ont été incités, sous la direction d'une *Chief Happiness Manager*, à participer au réseau social de l'entreprise, à travailler sur de grands *open spaces*, à alterner télétravail et travail au bureau, à participer à de multiples « cercles de développement », à prendre part à des consultations... Le travail reposerait désormais sur la confiance et la réalisation d'objectifs. C'est une nouvelle fois l'adhésion qui est visée. Dans cette conception, la liberté serait affaire de spiritualité. Son chemin serait emprunté grâce à la voie tracée par un « maître-libérateur ». Ces modèles sont toujours caractérisés par des logiques de conversion.

La constitution de cercles dans lesquelles les travailleurs échangent sur les conditions de réalisation de la production n'est pas chose nouvelle. L'entreprise libérée et la pratique du *feedback* en continu l'intègrent. Ces méthodes entendent améliorer continuellement le système d'organisation en visant la fin des incidents et surtout la réduction permanente des coûts. Pour ce faire, rien de tel que de partager concrètement avec les salariés subalternes les objectifs de l'entreprise. Être critique de ces conceptions n'est pas simple car elles prétendent promouvoir la qualité et rendre possible la sauvegarde de l'entreprise. Or, comme le souligne Jean-Pierre Durand, « Qui peut être opposé à la qualité ? Qui peut s'élever contre la réactivité immédiate au marché ? Qui peut être hostile à la réduction des coûts (et donc à l'accroissement de la productivité) pour maintenir l'entreprise en vie<sup>19</sup> ? »

L'entreprise libérée et les stratégies managériales qui visent à produire des « salariés heureux » développent des formes emblématiques de mobilisation. Elles ne s'arrêtent pas là. Dans certaines

<sup>18</sup> Voir la lecture et les exemples proposés dans Linhart Danièle, 2021, *L'insoutenable subordination des salariés*, Érès/Sociologie clinique, Toulouse.

<sup>19</sup> Durand Jean-Pierre, 2001, « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », in J.-C. Delaunay, *Capitalisme contemporain : questions de fond*, L'harmattan, Paris, p. 9-10.

modèles, les objectifs sont aussi partagés avec des prestataires *freelances*. L'adhésion dépasserait la temporalité du contrat. Les objectifs seraient un préalable à intérioriser dans le cadre de liens devenus fluctuants ou occasionnels. Il s'agit d'extorquer de l'engagement et de l'implication sans avoir à tolérer de collectif de travail stable.

Ces outils – « bonheur au travail » ou « entreprises libérées » - jouent un rôle dans l'acceptation sociale des nouvelles conditions de production plaçant les salariés dans une logique d'individualisation et dans une situation de fragilisation.

Loin d'être autonomes, les salariés sont confrontés à des contrôles permanents avec ces formes de management. L'évaluation peut être mobilisée à tout instant. La surveillance des comportements, des manières d'être et des modes de relation – souvent exercée par les pairs ! – accompagne l'enregistrement des résultats et la traçabilité des différents moments de la production. Comme le souligne Pierre Dardot et Christian Laval, « cette gestion plus "personnalisée" et plus floue joue sur la concurrence entre salariés et entre segments de l'entreprise afin de les contraindre, par une comparaison des résultats et des méthodes (*benchmarking*<sup>20</sup>), à s'aligner selon un processus sans fin sur les performances maximales et les "meilleures pratiques". La concurrence devient ainsi un mode d'intériorisation des contraintes de rentabilité du capital, permettant d'alléger les lignes hiérarchiques et les contrôles permanents par l'encadrement intermédiaire, introduisant une pression disciplinaire illimitée<sup>21</sup>. »

C'est d'ailleurs au nom des performances qu'ils réalisent que ces modèles managériaux sont promus au rang de bonnes pratiques. Ils n'en constituent pas moins des dangers. D'une part, ils sont parties prenantes de visées de neutralisation de l'action collective et du mouvement syndical. Ils tentent d'éloigner les salariés de leurs représentants ou de les canaliser pour en faire des accompagnateurs des réformes de l'organisation du travail. D'autre part, l'« autonomie contrôlée » des équipes ou des individus, la polyvalence, la mobilité entre différents groupes de projet entraînent un affaiblissement et une instabilité des collectifs.

Les nouvelles formes de discipline s'introduisent de manière plus indirecte au travers de la pression des collègues, du « client » et du marché. Elles recherchent la participation des salariés à leur mise en œuvre. Elles tendent à se transformer en autodiscipline lorsque ses préceptes sont intériorisés. Débattre des enjeux fondamentaux du travail n'est pas à l'ordre du jour dans de tels contextes. Bonheur et liberté deviennent les étendards de modes de socialisation qui ont pour objet l'efficacité productive.

Talent, employabilité, confiance, autonomie, flexibilité, bonheur sont parties intégrantes d'une opération de novlangue<sup>22</sup> selon l'expression d'Alain Bihl qui fait l'analogie avec le concept proposé par Georges Orwell dans son roman de science-fiction *1984*. Les mots de la novlangue s'intègrent dans un lexique cohérent. Ils prennent part à la production des pensées de la classe dominante. Ces

<sup>20</sup> Le *benchmarking* est une technique de marketing et de gestion de la qualité. Il repose sur l'élaboration de comparaisons des résultats et des méthodes afin de définir les meilleures pratiques et d'atteindre les performances maximales. Cette méthode est utilisée dans la production de biens et de services, mais aussi pour dégager les critères d'efficacité et de performance d'un marché du travail, pour analyser les politiques qui l'encadrent ou encore pour évaluer un système de protection sociale d'un pays par rapport à un autre.

<sup>21</sup> Dardot Pierre et Laval Christian, 2010, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, Paris, p. 311.

<sup>22</sup> Bihl Alain, 2009, *La novlangue néolibérale*, Page Deux, Lausanne. Voir également : Vandeveld-Rougale Agnès, 2017, *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Érès/Sociologie clinique, Toulouse.

dernières, comme le précise Alain Bihr, « sont aussi, à toutes les époques, les pensées dominantes. En l'occurrence, le discours néolibéral vise non seulement à justifier les politiques néolibérales en en masquant le caractère de politique de classe, cherchant à transformer et refonder l'exploitation capitaliste, mais encore à les renforcer, tant en servant de langage véhiculaire qu'en brouillant l'intelligence de leurs enjeux pour les membres des classes dominées. C'est le langage actuel des maîtres du monde<sup>23</sup>. »

## Salariat ou l'impossible pacification

Cette plongée dans la formation du salariat et dans l'univers du management nous a donné à penser comment des idéologies et des pratiques sont mobilisées pour tenter de transformer les relations de travail. Elles s'appuient sur la force de coercition des Etats pour discipliner la force de travail ou la rendre plus employable et agile selon les expressions consacrées. Elles prennent également pour objets la mise en œuvre d'une individualisation plus poussée et la réforme de la conscience des salariés.

Fruit des transformations du capitalisme, le pouvoir actionnarial a délégué à d'autres acteurs le soin de les mettre en œuvre. Elles sont déployées par des membres de la classe de l'encadrement capitaliste<sup>24</sup>. Agents subalternes de la domination, ils entreprennent d'adapter des populations à un univers qu'ils n'ont que très peu contribué à définir. On découvre ainsi un discours managérial qui encense des méthodes de gestion et qui tente de masquer les formes d'exploitation, de domination et d'aliénation qu'elles produisent. Il rend plus complexe leur compréhension pour les classes qui en sont l'objet. Il est cependant loin d'anéantir toute résistance.

Le modèle du travailleur entrepreneur de lui-même et acteur d'un environnement flexible est aussi promu par les plateformes capitalistes. L'organisation du travail apparaît comme le théâtre d'expérimentations sociales. Mais l'efficacité des offensives est loin d'être parfaite. Elles suscitent aussi de l'hostilité et de nombreuses critiques. Le salariat est irréductible à toute pacification. Dispositif de mise au travail, le salariat implique et transforme en profondeur l'ordre de la production et l'ordre social.

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>24</sup> Birh Alain, 1989, *Entre bourgeoisie et prolétariat. L'encadrement capitaliste*, L'Harmattan, Paris.