

## FICHE-LECTURE

La comédie humaine du travail  
De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale

De Danièle LINHART  
Editions Erès. Seconde édition 2019.

**Auteur :** Danièle LINHART est sociologue et directrice de recherches au CNRS, membre du laboratoire Genre, Travail, Mobilités du Centre de Recherches Politiques et Sociologiques de Paris. Ses publications traitent depuis 1981 de sociologie du travail : la modernisation des entreprises, les pratiques managériales post-tayloriennes, la précarité subjective induite par les pratiques managériales, le collectif de travail.

Cet ouvrage fait partie de la collection « sociologie clinique » dirigée par Vincent De Gaulejac.

**Contenu :**

Danièle LINHART explore la question du travail en analysant les pratiques managériales modernes et leurs conséquences dans le rapport au travail qu'elles induisent chez l'individu salarié.

Elle s'appuie ici sur ses propres recherches cliniques et celles d'autres praticiens des sciences humaines du travail et de leurs publications.

Pour Danièle LINHART, le travail est « une activité sociale qui contribue à répondre aux besoins des autres, à partir d'une compétence, d'un savoir, un rôle social qui définit des droits et des devoirs, un rôle qui ne dépend pas des particularités de chaque individu mais qui se caractérise par des manières de faire, validées par la société ».

1. Voyage au pays des anthropreneurs :

La ressource humaine est la plus contraignante pour la performance de l'entreprise et ceci est très marqué en France où le rapport au travail est marqué par la valeur de l'honneur.

Le management moderne vise à déprofessionnaliser le rapport au travail non en le déshumanisant mais en le sur-humanisant. Il emploie alors la stratégie de l'oubli (comparable à la stratégie de domination colonialiste) et en promouvant l'idée d'une sélection attentive des humains basée sur leurs qualités personnelles.

Le modèle managérial français, depuis les années 1980, s'articule autour de trois axes d'attentes vis-à-vis des salariés : un grand volontarisme, l'appui sur leurs qualités idoines purement humaines comme l'altruisme, l'aptitude au bonheur, la loyauté et il considère le salarié comme un humain et non un professionnel. Il est attendu des salariés qu'ils mettent leur honneur au service de l'entreprise et leurs propres intérêts individuels au diapason des intérêts de l'entreprise. L'humain chasse le professionnel. La professionnalité est vue par le management moderne comme un facteur de résistance au changement.

Du bon usage de la bienveillance : les directions des ressources humaines incitent les salariés à engager leur responsabilité pour accéder au bonheur au travail et instituent la confiance comme une nécessité opérationnelle dans la guerre économique de la mondialisation. L'humanisme est la justification idéologique du management moderne face à la machine de guerre économique de la mondialisation. Le management précarise le travail pour stimuler la créativité, la richesse émotionnelle du travailleur. Le changement permanent est institué pour stimuler le cerveau, source inépuisable d'innovation. Et l'esprit de compétition rend le salarié acteur de changement.

« La rationalité capitaliste devient l'opportunité pour les humains pour faire l'expérience de leur dimension humaine. L'humain œuvre ici pour se réaliser, se réparer et devenir lui-même ».

Le storytelling management (la création d'histoire par le management) opère un hold-up de

l'imaginaire, hors contexte professionnel, pour gérer le moi émotionnel du salarié. Vincent DE GAULEJAC précise que « l'entreprise managériale est un système socio-psychique de domination fondé sur un objectif de transformation de l'énergie psychique en force de travail ». Il parle de « managinaire » : « chacun est invité à cultiver son autonomie, sa liberté, sa créativité [pour] un pouvoir qui renforce sa dépendance, sa soumission et son conformisme ».

Un tour de passe-passe sémantique : Un nouveau langage bannit toute possibilité de contestation.

Toutes les représentations mentales antérieures en termes de classes sociales, d'inégalité ou d'injustice disparaissent. La communication dans l'entreprise est uniquement faite pour passer de l'information.

L'entreprise devient anthropreneur lorsqu'elle est en situation d'affecter les personnes elles même dans leur humanité. « D'enjeu d'émancipation collective, d'expérience socialisatrice, de lieu de confrontation d'intérêts et de valeurs opposées, le travail se transforme ainsi en un théâtre de l'engagement de chacun pour réaliser son potentiel humain ».

Les sources de l'arrogance :

Le dénigrement de la valeur française du travail depuis les années 1980 modifie le regard porté sur l'altérité qui se nourrit de la suspicion et la victimisation au lieu de susciter la solidarité et la compassion.

Une façade citoyenne et démocratique

Par les lois Auroux en 1981, le parti socialiste a essayé de concrétiser l'idée d'une conciliation entre logique capitaliste d'entreprise et les principes de la démocratie et de la citoyenneté. En pratique, elles ont abouti à un éloignement des représentants syndicaux de la lutte des classes, la mise en lumière des stratégies de défense des travailleurs sans aboutir à des modifications dans l'organisation du travail par les dirigeants.

## 2. La grandeur du taylorisme et du fordisme. De la volonté de pouvoir au pouvoir de la volonté.

La première moitié du XXème siècle a vu la propension des employeurs à se faire reconnaître comme bienfaiteurs de l'humanité, œuvrant pour le bien commun. De nombreux intellectuels de gauche ont vu dans le taylorisme et le fordisme, par les progrès techniques occasionnés, un moyen de rendre les conditions et le contenu du travail différents et donc plus supportables ainsi qu'une baisse de la pauvreté de la population ouvrière.

Taylor un homme honnête ?

L'employeur possédant le temps de travail du salarié, il est légitime selon Taylor qu'il contraigne à travailler selon les normes les plus rentables. Il faut contraindre pour convaincre la ressource humaine et inversement. Il a transformé les ouvriers de métiers en exécutants et consommateurs.

Il fait appel à plusieurs registres :

- ➔ La paix sociale : la réconciliation entre ouvriers et patrons par la restauration d'une confiance mutuelle, en dehors des syndicats qu'il considère comme un frein à la réelle expression des ouvriers.
- ➔ L'interposition de la science entre les ouvriers et les patrons comme le moyen efficace pour rendre les hommes efficaces.
- ➔ Le déni de la dimension politique du travail pour ne retenir que les dimensions technique, économique, ergonomique, ou morale.

En dépossédant les ouvriers d'un métier, la direction détient le monopole du savoir et va instruire les ouvriers. Il dépossède l'ouvrier de ce qui construit son identité et son pouvoir : son métier et sa connaissance. La vision abstraite du travail du scientifique prévaut sur le savoir de l'expérience de l'exécutant. En compensation Taylor apporte l'augmentation des salaires et la satisfaction de ne plus avoir à réfléchir.

Taylor est précurseur du système managérial moderne en se positionnant au niveau du bonheur des ouvriers, en prétendant à un système équitable, juste et orienté vers le bien commun et en invoquant la science pour atteindre la neutralité.

### Ford : un pas de plus dans l'exacerbation des contradictions.

Son principe fondateur est « acheter du travail est [...] un achat comme un autre : vous devez vous assurer que vous en avez bien pour votre argent ». Il renforce le contrôle et empiète de façon paternaliste sur la vie privée, augmente les cadences et instaure les chaînes de montage. Le travail est homogénéisé et standardisé. La contrepartie d'une importante augmentation des salaires permet de fidéliser les ouvriers malgré la dégradation de leurs conditions de travail. L'enjeu du management est de minimiser au maximum l'apparence de l'autorité et du pouvoir. Ford comprend l'importance de la communication en instaurant les journaux d'entreprise.

### L'humanisme : une bonne pioche

Ford a compris la nécessité de prendre en compte le facteur humain car l'organisation scientifique du travail a échoué pour obtenir la coopération des ouvriers. Avec le mouvement humaniste émergeant dans les années 1930, les écoles de relations humaines se développent pour les cadres. Les départements RH observent, écoutent les griefs et aspirations psychologiques et sociales sous-jacentes des salariés.

### Un consensus aveugle

Taylor postule que le travail peut se dérouler indépendamment de la bonne ou mauvaise volonté des ouvriers, de leur état d'esprit et de leur niveau de connaissances. Il met alors en sourdine ce qui permet les gains de productivité : le travail réel. Les ouvriers, en pratiquant des implications clandestines paradoxales, se rendent complices de leur propre exploitation en rendant opérationnel un système qui ne l'est pas. Les penseurs de la classe dominante ne peuvent produire une autre idée que celle que leur idéologie est faite pour le bien commun. Fischback avance que, selon Marx, il s'agit d'une mutilation fondamentale de la vie humaine : « tout homme doit pouvoir se consacrer aussi bien à la production matérielle qu'à la production intellectuelle [ : elle] s'exprime en donnant naissance au noyau de toutes les formes d'idéologie, à savoir la conception imaginaire de l'autonomie et du caractère déterminant des idées et des représentations par rapport à la vie réelle ».

Les trente Glorieuses représentant la toute-puissance des organisations taylorienne et fordiste du travail. Dans les années 1980, malgré la diffusion des nouvelles technologies permettant l'augmentation des capacités des gens à critiquer le système, l'individualisation et la mobilisation de la subjectivité du salarié jouent un rôle dans l'accroissement de la vulnérabilité à la domination du système.

## 3. Redéfinition du travail, de la morale et du bonheur, : un nouveau modèle managérial

### Vous avez dit souffrance ?

Elle est omniprésente et souvent présentée comme contemporaine, comme un phénomène révélateur de la complexité de notre société, de sa plus grande fragilité et celle de ses membres.

Les raisons de souffrance au travail font pourtant consensus : l'intensification du travail avec des missions et des objectifs de plus en plus exigeants, un manque de moyens adaptés, une disponibilité de plus en plus forte exigée par les mails, la complexification du travail et l'absence de soutien hiérarchique, l'accélération temporelle, le renouvellement incessant des méthodes et technologies, l'évaluation pas toujours centrée sur l'objectif du travail réalisé.

Dans les organisations taylorienne et fordienne, la pénibilité et la souffrance existaient mais étaient peu brandies en revendications collectives. Pourtant déjà en 1932, Wallon Henry écrivait : « priver l'homme de son initiative, l'amputer de son initiative pendant sa journée de travail, aboutit à l'effort le plus dissociant, le plus fatigant, le plus épuisant, qu'on puisse trouver ». Les collectifs de travail se sont effacés sur la question du décalage entre travail réel et travail prescrit.

La régulation de la souffrance se fait dans l'ombre. Les collectifs de travail réfutent le lien de la souffrance au travail avec les problématiques personnelles contre les modalités de l'organisation du travail liées à contexte économique et politique particuliers. Le collectif reste pourvoyeur de représentations du monde en terme politiques, syndicaux et moraux. Deux phénomènes ont amené à la désarticulation des collectifs de travail : la fragilisation par les Lois Auroux et la politique d'individualisation de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail.

### Individualisation et mise en concurrence : des armes éternelles relookées.

L'individualisation et la mise en concurrence sont favorisées par la mondialisation qui exacerbe la concurrence, l'informatisation et l'évolution de la nature du travail (montée du tertiaire). Les salariés sont infantilisés en étant dépossédés de la distance critique et par la disparition de l'intelligence collective pour défier cette idéologie subjectivement et objectivement (par l'invention de savoirs et savoir-faire partagés). L'offensive idéologique et éthique des managers consiste en un discours qu'ils sont inadaptés, mal préparés à leur travail, manquent de résistance et de ressources pour tenir leur poste.

### La conquête des esprits encore et toujours : convaincre pour contraindre

Les stratégies participatives de séduction managériale diffusent les valeurs de l'entreprise et légitiment les choix organisationnels par les « grands messes » pour définir la culture d'entreprise, les valeurs validées par la direction.

### Jeunes et management moderne : des affinités recherchées.

Le système managérial valorise l'immédiateté et répond ainsi à la recherche de toute-puissance et de dimension ludique des jeunes. Le stress et l'excès de travail sont vécus par ce public comme un défi. La question est de savoir si le modèle va réussir à imprégner la société entière par ce nouvel ensemble de valeurs et de rapport au travail.

### Cadres et management moderne : un deal évident ?

Le modèle managérial est adressé aux cadres qui cherchent dans le travail des réponses à leurs aspirations individuelles, ne se sentent pas appartenir à un groupe social. Ils représentent le salarié rêvé du management. Mais ils en testent aussi les insuffisances et contradictions. L'absence de soutien de la hiérarchie et la désillusion deviennent vite sources d'angoisse et doute sur leurs capacités.

### Choix d'une précarisation subjective des salariés :

L'organisation moderne du travail se différencie de ses références historiques par le fait que ce sont les salariés eux-mêmes qui devront définir la manière d'appliquer les consignes de travail selon les situations fluctuantes. L'innovation passe par le fait que ce soit le salarié qui s'applique à soi-même la méthode taylorienne. Selon D. LINHART, cette précarisation subjective vise à déstabiliser le salarié pour qu'il se sente constamment sur le fil du rasoir et se rabatte sur les procédures et méthodes standards comme bouée de sauvetage. Elle vient compléter la précarisation objective (recours aux CDD, intérim).

### Une attaque moderne des métiers et expériences :

Les discours managériaux insistent sur les savoirs-être et les capacités d'adaptation. Le salarié est dépouillé de son métier. : on lui retire une assise importante et une partie de son identité.

Les salariés sont obligés de passer par les outils gestionnaires qui véhiculent des valeurs contraires aux leurs et à l'origine de leur propre souffrance. Tout engendre la peur et cela est redoublé par l'évaluation centrée sur les capacités d'adaptation et non sur la production.

### Humain, trop humain.

« Au travail, l'individu s'appuie sur ce qui le constitue comme professionnel, détenteur de savoirs, savoir-faire reconnus de métiers, de qualifications et d'expériences. Il s'y ressource sans cesse. Ainsi il est autonome, ne dépendant pas en permanence d'autrui ».

Selon Bénédicte VIDOUILLET, la seule reconnaissance qui compte au travail est la reconnaissance symbolique qui passe par « la nomination du fait d'être à un poste, avoir un statut, en un mot d'avoir une place garantie dans l'organisation. Cette place s'inscrit dans une histoire, une trajectoire des différentes places occupées. »

Lorsque l'identité professionnelle et la professionnalité sont niées c'est l'humain qui refait surface, face à une logique de subordination. Le management s'adresse alors à l'individu livré à un mode solitaire, s'adresse à lui dans son intimité, son intelligence, son désir de reconnaissance pour le faire consentir à l'organisation du travail.

Sidi MOHAMED BARKAT précise que « l'organisation du travail se présente comme le lieu d'accomplissement de soi, en plaçant l'homme au centre, la formule devenue leitmotiv de management humaniste ». Cela signifie aussi « la disqualification du dispositif traditionnel de réalisation de l'activité : le collectif de travail, mouvement social et institution du droit ».

Extrait de son histoire professionnelle, le salarié se retrouve simple individu qui a besoin de se faire valider à travers ses actes dans l'immédiateté. L'existence d'une sémantique collective permet d'interpréter les causes sociales responsables des blessures individuelles. Ce cadre manque. Les syndicats sont piégés par la logique qui substitue l'humain au professionnel et dans leur réponse individuelle à la souffrance. Aujourd'hui l'instance juridique serait la mieux armée pour attaquer le modèle managérial par rapport à l'atteinte à la santé des travailleurs.

Lutter contre l'obsolescence programmée de l'avenir :

La déstabilisation systématique des salariés reste paradoxale quand on parle de l'importance de la performance dans les entreprises pour la sauvegarde de l'emploi.

« En attendant que la nouvelle génération ait acquis les valeurs en accord avec les règles du jeu [...] les salariés se protègent par des postures de retrait. Ils seraient capables de faire semblant, d'en faire moins que ce qu'ils sont censés faire, misent sur la sphère privée ».

Le travail reste encore source de construction, de développement de soi, de bonheur réfutant une domination absolue du management moderne. D. LINHART questionne pourtant : « sommes-nous condamnés à ce que le travail appartienne à des employeurs eux-mêmes soumis à des logiques qui les dépassent, et qui n'ont pas grand-chose à voir avec ce qu'une société requiert pour perdurer et s'améliorer ? ». Elle postule qu'il suffirait de « se convaincre de la vertu du débat, de la confrontation d'idées, de la critique, convaincre que les salariés peuvent contribuer à faire évoluer les méthodes de travail et qu'ils méritent d'être considérés comme véritables professionnels dignes de confiance ».

Commentaire :

Le choix de cette lecture repose sur un besoin de préciser le thème de recherche par rapport aux notions du travail, la santé, la dimension sociale du travail. Le choix de l'auteure Danièle LINHART fait suite à une recherche de travaux basés sur une approche clinique de sociologie du travail.

Dans cette phase de la recherche, j'avais besoin d'aller explorer plus à fond le contenu de ses travaux et avec une publication récente. Ses apports sociologiques sur l'évolution des pratiques d'organisation du travail (du taylorisme vers le management moderne) ont apporté des éclairages complémentaires à ceux de Christophe DEJOURS en approche de psychologie du travail.

Ces éléments ont également été très éclairants pour la description du terrain d'engagement et pour comprendre... ou a minima éclairer les sources de mes questionnements de recherche. Saisir une partie de ce qui vient faire écho dans la question de la dimension sociale du travail, du lien entre la santé et le travail et ce qui me touche particulièrement au regard de ma pratique professionnelle d'accompagnement social de salariés en arrêt de travail.

Les éléments présentés par Daniele LINHART qu'elle étaye en croisant de nombreuses sources sociologiques, psychologiques, viennent faire écho à des éléments saisis dans ma pratique professionnelle. La lecture de ce livre m'a permis de les approfondir et les relier à une vision plus globale de la question de la dimension sociale du travail.

La lecture de cet ouvrage concomitante à la construction de la démarche exploratoire a aussi dessiné les contours de l'outil. Elle m'a aidée à poser mes propres représentations sur le thème de recherche.

Pour conclure, cette lecture me semble poser des jalons de base pour la construction de la recherche. Elle assied des principes sociologiques du travail de base nécessaires à la compréhension du sujet.