# Intervention de Danièle Linhart  sur les questions d’organisation du travail

# Université d’été du GFEN, Béziers 10-13juillet 2023

## Fragment

Je ne suis pas spécialiste des questions d’enseignement, mais spécialiste des questions du travail. Je vais essayer, avant d’arriver à la question de la subordination au travail, de définir le nouveau modèle dans lequel nous baignons. Je parle du nouveau modèle managérial qui s’est d’abord introduit dans le secteur privé pour ensuite se déverser dans le secteur public à partir des années 90 et plus fortement vers 2000.

Ce modèle, je vais essayer d’en présenter les caractéristiques.

Tout d’abord je commencerai par vous dire que ce modèle a commencé à se mettre en place à partir des évènements de mai 68, comme quoi on peut poser de bonnes questions en mai 68 et trouver des réponses totalement délétères du côté de ceux qui, dans le rapport de force, ont la position dominante et qui détiennent le pouvoir.

Que s’est-il passé en mai 68 ? Peut-être n’en n’avez-vous pas gardé la mémoire, mais ce furent trois semaines de grève générale avec occupation d’usines. La plus longue grève du XXe siècle, plus longue que pendant le Front populaire. Cela a correspondu à une explosion autour de la remise en cause des règles du jeu de l’époque. Des situations de travail qui allaient en se dégradant, l’introduction du travail à la chaîne, le travail de nuit, l’augmentation des cadences, la déqualification, etc. Mais ceci était compensé par une augmentation systématique des salaires et des primes. Avec des organisations syndicales extrêmement combattives, mais qui cependant ne se battaient pas sur le plan de l’organisation du travail qui se détériorait mais combattaient uniquement ce qu’ils appelaient à l’époque « la rétrocession des profits des actionnaires vers les salaires ».

C’est ce que certains économistes de la rénovation ont appelé : le « cercle vertueux ». Les organisations syndicales, laissant l’organisation du travail aux patrons, les laissaient dégager des gains de productivité absolument faramineux ! Mais comme les organisations syndicales revendiquaient beaucoup (la classe ouvrière était dominante à l’époque), les salariés avaient plus d’argent pour consommer des biens qui étaient plus nombreux grâce à l’augmentation de la productivité du travail. Un « cercle vertueux » qui se caractérisait par la détérioration des situations de travail, l’augmentation fantastique de la productivité, l’augmentation des salaires, ce que les syndicats ne mettaient pas en cause et le sentiment d’un « deal ». Les ouvriers compensaient la dégradation de la vie au travail par la possibilité de bénéficier de la société de consommation qui se mettait en place.

Les organisations syndicales entraient à leur corps défendant dans ce système.

À un moment donné, la base va éclater en disant : « nous en avons assez de ce deal, nous aimons beaucoup les syndicats, mais cela ne nous avance pas ». Ce que nous voulons : « Ne pas perdre notre vie à la gagner. Nous voulons pouvoir vivre au travail et pas seulement vivre en dehors du travail ». Nous voulons de la dignité au travail, de la reconnaissance, une relative autonomie, et cela va s’appeler au début : les « grèves du ras-le-bol ». Pas du tout, déclenchées par les syndicats, mais par les ouvriers et les ouvrières qui disaient : il y en a marre, on arrête. Et les syndicalistes couraient derrière eux. Dès qu’il y avait une dégradation, au lieu de revendiquer l’amélioration de l’organisation du travail, les syndicats réclamaient des primes en forme de dédommagement : prime de travail de nuit, prime de travail sur la chaîne, prime de toxicité, prime d’insalubrité.

Tout éclate donc à un moment donné en dehors des syndicats mettant en cause le patronat. Traumatisme total qu’il ne faut absolument pas sous-estimer. Pour la classe dirigeante, le patronat, mais aussi la classe politique.

Je rappelle que le général De Gaulle avait disparu de la scène publique et était allé rejoindre le général Massu stationné à Baden-Baden. Les historiens de maintenant disent qu’il y avait deux hélicoptères : l’un avec De Gaulle et son épouse ; l’autre avec ses fils. On n’excluait pas une exfiltration de France. C’est dire l’intensité du traumatisme et la peur que l’ordre social capitaliste dans les entreprises et dans la cité soit remis totalement en cause.

Le patronat se dit qu’il faut absolument trouver des solutions. Les organisations syndicales aussi. Elles se rendaient compte qu’il y a un écart qui se creuse entre leur base et eux. Elles n’ont pas d’expérience en matière de revendications sur l’organisation du travail, aucun modèle. Je rappelle que Lénine introduit le communisme dans les années 20 en Union soviétique qui a ensuite donné le stakhanovisme, mais aucune reprise du point de vue syndical n’était possible. Ils essayaient de réfléchir, mais le patronat a été le premier qui a lancé des groupes de travail avec des philosophes, des économistes, des politistes.

Tel est l’univers dans lequel nous sommes aujourd’hui encore : d’abord, l’individualisation systématique de la gestion des salariés dans l’organisation du travail. Cela était une invention géniale à l’époque, un véritable cheval de Troie. Pourquoi ? Parce que le patronat va prétendre vouloir répondre aux aspirations profondes des salariés, en réalité, pour satisfaire son objectif d’inversion du rapport de force. La rhétorique patronale, l’idéologie qu’il va développer est de dire : « nous vous avons compris. » Vous voulez de l’autonomie, de la reconnaissance, de la dignité, nous allons vous les donner, car c’est trop important. Ils ont compris la richesse de la « ressource humaine ». Cela passe évidemment par une individualisation avec l’appel à l’engagement au travail de chacun. Si on veut vouloir vous reconnaitre, vous donner des possibilités de promotion, il faut bien dissocier la manière dont les uns et les autres travaillent et les récompenser à la hauteur de ce qu’ils engagent dans le travail.

Voici le cheval de Troie. Mais 68 n’est pas venue des organisations syndicales, mais des collectifs informels de travailleurs qui avaient le sentiment de partager un même destin, d’avoir les mêmes valeurs, la même dureté de vie au travail et qui explosait en même temps.

Ce qui permet de dire qu’on laisse dans ce nouveau management les collectifs de côté : ce qui compte, c’est « chacun », chaque salarié a son importance et avec qui nous allons faire « le deal ».

Un exemple ? La première mesure, le premier dispositif qui va être mis en place en 1974, donc six ans après les évènements de 68, c’est ce que l’on va appeler « les horaires variables ». Personne ne peut être contre cela. Cela donne plus de liberté, les femmes peuvent accompagner leurs enfants à l’école. Les organisations syndicales ne peuvent pas dire non. Cela introduit une déstabilisation des collectifs. On ne prend pas les pauses au même moment, on ne sort pas ensemble du travail, on ne peut pas discuter de la journée de travail au même moment. Autre effet : comme le disaient les syndicats, il était difficile de « tracter l’usine ». Quand tout le monde embauche à la même heure, avec une centaine de militants, le tractage en 10 minutes, c’est fait. Si ce tractage s’échelonne de sept heures à neuf alors l’information syndicale va être plus complexe. Donc plus de liberté d’un côté, mais de l’autre l’action collective devient plus difficile. Tout va se configurer dans ce prisme-là.

D’où aussi une individualisation progressive des primes. (Cela arrive aussi aujourd’hui dans le monde enseignant, je crois).  Une atomisation d’une part, une individualisation, d’autre part dans la relation de chacun à son travail. Chacun va avoir des objectifs individualisés et des évaluations individualisées. Quant à la performance réalisée, les primes seront donc différentes, et les travailleurs pourront éventuellement n’avoir plus les mêmes promotions ni les mêmes salaires. On va sortir de l’équation : « à travail égal, salaire égal », ce qui était quand même la base de la mobilisation syndicale politique et de solidarité avec les autres.

Progressivement, le monde du travail va être atomisé. Et puis, ce qui est encore plus intéressant, du point de vue patronal (à ce moment-là, on commence déjà à parler de management), c’est une psychologisation progressive de chacun à son travail. Ce ne seront plus des professionnels qui vont être évalués en fonction de leurs capacités professionnelles, mais ce sont des individus : Monsieur Untel, Madame Untelle. On va demander, à chacun en fonction de sa personnalité, de sa dimension la plus intime, affective, émotionnelle, « d’atteindre certains objectifs », comme on dit maintenant. En fonction des capacités, émotionnelles, de résilience, on va évaluer ces personnes.

On sort du registre strictement professionnel. On voit parmi les jeunes cadres embauchés dans les entreprises des paroles telles : « on mise sur toi, montre-nous qui tu es vraiment. » Il faut se révéler à soi-même, en acceptant l’idée que donne la hiérarchie. Même aujourd’hui les personnes qui doivent se faire recruter, sont sélectionnées par les recruteurs qui reçoivent des consignes de la part de la direction : « des personnes adaptées, résilientes, et actrices d’elle-même ». Les recruteurs savent qu’il y a des personnes qui sont « négatives ». Cela, les Directions n’en veulent pas : elles doivent être des personnes « positives », qui sachent voir les choses du bon côté, qui sachent apprécier les défis et qui en gros acceptent de s’associer avec les objectifs de leur direction, pour trouver les moyens de se réaliser et de se satisfaire narcissiquement.

Tout ce qui est sollicité chez l’individu au travail, cela va être son besoin de toute-puissance, d’être le meilleur, etc.

Pour conclure ce passage et annoncer ce qu’il va venir ensuite : cela va venir se heurter à la question de l’organisation du travail.

## Fragment

La classe ouvrière était rejointe par des paysans qui cherchaient des emplois aux États-Unis, et tous ces malheureux veulent pouvoir gagner honnêtement et dignement leur vie. « Il suffit de faire ce que l’on vous demande ».

Les ouvriers sont désormais agis par l’organisation du travail et deviennent de simples exécutants. Voyez la pensée taylorienne : elle agit avec une violence inouïe à déposséder les ouvriers de leur métier, de la capacité de définir leurs modalités de travail. Taylor présente cela comme un pas vers la justice, vers la démocratisation du travail. Cela a convaincu la plupart des gens de gauche aux États-Unis à l’époque. Ces personnes disaient que la bataille n’est pas à mener contre l’organisation scientifique du travail ou rationnelle du travail. La bataille est à mener sur la redistribution des richesses produites grâce aux nouvelles productivités, au gain de productivité phénoménaux. C’est cela la pensée taylorienne, ce rapport de force inouï qui est présenté comme un pas en avant, vers la démocratie, vers le bonheur américain vers la justice sociale.

Ford, ensuite qui va installer des usines de montage, va faire un pas de plus : il va pouvoir installer ses usines grâce à l’organisation rationnelle du travail qui décompose les tâches. Il va introduire une complexité supplémentaire : le rythme du travail va être carrément donné par la machine. Quand il a introduit ce processus, les ouvriers étaient en turn-over à sept-cents pour cents. Il était impensable que cela reste ainsi. Les ouvriers sont soumis au rythme de la machine. Ford, très influencé par Taylor, comprenait aussi que l’idéologie était très importante. La première chose qu’il a faite d’ailleurs était de racheter un journal : « The Independent ». Il a aussi écrit un livre. ( ?) Il disait qu’il doit augmenter les « tarifs », c’est-à-dire les salaires jusqu’à ce que les ouvriers trouvent que le jeu en vaut la chandelle.

Et on arrive jusqu’à la notion de « deal » ; un donnant-donnant, gagnant-gagnant. Il va donc aller jusqu’à payer cinq dollars par jour ce qui est deux fois et demie le salaire moyen dans les autres entreprises. Il écrit : « je suis un capitaliste, et comme je paye beaucoup plus que tous mes concurrents, je veux être sûr que mes ouvriers mènent une vie compatible avec les efforts qu’ils doivent fournir sur mes chaînes de montage. Il met donc sur pied un corps d’inspecteurs qui vont vérifier au domicile des personnes pour savoir si les ouvriers mènent une vie correcte et en particulier de voir si Monsieur est marié. Si Monsieur n’est pas marié, il n’aura pas cinq dollars, mais trois dollars seulement. En effet, il ne sera pas tenu par son épouse. Il ira jusqu’à pas d’heure boire et voir les filles au bistrot. Il arrivera fatigué sur les chaînes.

Par ailleurs, l’inspecteur vérifie si l’appartement est bien ventilé, bien entretenu. Il donnera aussi des conseils diététiques pour la semaine, tous les jours midi et soir. Un repas type qui dit aux épouses comment nourrir leur homme pour qu’il soit en bonne forme ! (Ceci se retrouve aujourd’hui dans nombre d’entreprises contemporaines : on insiste pour que les salariés ne fument pas, ne pas boivent pas d’alcool). Par ailleurs, l’inspecteur explique à Madame comment faire des économies pour qu’un jour, le couple puisse se porter acquéreur de la fameuse Ford noire que son compagnon contribue à produire.

On voit que l’organisation du travail est une pensée certes organisatrice et technique, mais aussi une pensée idéologique qui porte sur les modes de vie des travailleurs. La vie privée doit se mettre en conformité avec l’activité de travail afin que le travailleur soit en bonne forme, et un bon producteur.

## Fragment

Pendant les 30 glorieuses, les organisations syndicales ne touchent pas à l’organisation du travail. Elles vont laisser cela en l’état jusqu’à ce que cela explose !

Jusque-là, l’organisation du travail restait taylorienne. La question est de savoir comment introduire l’organisation du travail dans la définition de l’activité des salariés jusque-là prise en charge par le rythme mécanique, mais aussi par des procédés liés aux modes opératoires.

Qu’est-ce qui va rester dans le nouveau modèle managérial ? On voit fleurir des procédures, des protocoles, des process, des reporting. Des méthodologies, de bonnes pratiques venues de cabinets d’experts, la plupart du temps internationaux, qui ont une vision extrêmement abstraite comme Taylor le voulait d’ailleurs, une vision abstraite de la réalité du terrain et de la réalité des métiers qu’ils sont censés organiser.

Cette logique-là est considérée comme nécessaire pour parvenir à réaliser le grand défi du capitalisme : mettre la ressource humaine au même rang que les autres ressources, financières, techniques, de marketing, etc. Les experts produisent des stratégies pour dire que « vous allez récupérer de la rentabilité » si vous achetez telle ou telle machine-outil, ou si vous vous implantez à tel endroit, si vous prenez telle décision de marketing ou stratégie commerciale.

Le problème est de faire de cette ressource humaine, une ressource fiable et malléable. Par la psychologisation et la personnalisation du travail, les managers ont l’impression que cela suffit pour que les autres acceptent de se soumettre aux procédures et protocoles pensés par d’autres. Qu’ils acceptent d’être dé-professionnalisés, considérés comme des exécutants, psychologisés, narcissisés. Cela les aide à accepter leur statut de subordination. Le seul moyen de mettre la ressource humaine au service de l’entreprise c’est d’introduire le lien de subordination qui fait que vous perdez le droit de protester ou de contester quand vous êtes sur le lieu de travail.  Ce que l’on appelle la « subordination » de votre temps de travail, qui est en réalité votre temps de vie. Ce temps appartient à l’employeur qui le paye, et à qui il revient la prérogative de l’organiser, notamment à travers l’organisation du travail.

La subordination inclut l’idée de dire comment vous allez travailler, avec quelles méthodes et dans le contrat de travail, la notion de bonheur est présentée, mais la manière de le réaliser revient à l’entreprise qui seule a le droit de l’organiser. Si vous n’êtes pas d’accord, cela devient une faute professionnelle et peut conduire au licenciement.

Cela est brutal et peu démocratique, car « nul n’est censé appartenir à personne ».

L’organisation taylorienne signifie que les personnes ne sont pas considérées comme des professionnels qui ont des droits, dont celui de participer à la définition du travail, individuellement et collectivement. Autour des missions, il y a des manières de faire qui sont décidées abstraitement par d’autres, ce qui amène au « benchmarking ». Des consultants, des experts, font une veille mondiale et observent quels sont les modes de travail et de vie, les processus et les process les plus pertinents, les plus efficaces. Ils le repèrent dans un secteur pour un certain métier, dans un pays et proposent que si cela marche ici, il n’y a pas de raison que cela ne marche pas ailleurs. (Voir le livre de Emmanuel Didier et… qui a montré que dans un hôpital on peut appliquer des procédures à la réception des patients en urgence qui sont les mêmes que celles de la réception des voyageurs dans un aéroport international. Comme si ceux qui attendent de faire un voyage d’affaires ou de vacances étaient dans le même état d’esprit que ceux qui débarquent aux urgences en détresse totale.

Cela fait fi de toute la réalité et la complexité des situations de terrain. Comment faire pour faire accepter cela aux personnes ? Cela passe par « épanouissez-vous », mais dans un travail qui vous est étranger et pensé par d’autres en dehors de vous et auquel vous devez vous soumettre.

## Fragment

Ce sont des méthodes de travail, mises au point par des agents les plus éclairés, ceux qui détiennent par veille mondiale, les avoir les plus efficaces et qui disent que vous à votre petite place, vous ne pouvez pas prétendre à cela dans un monde mondialisé où les technologies progressent à une allure fulgurante. Vous ne pouvez pas prétendre savoir comment vous devez travailler. Du coup, cela entraine une docilité par dépendance réelle aussi bien au niveau des connaissances que des attitudes. Cela vient concrétiser le lien de subordination en lui donnant la matière dont il a besoin.

Les salariés constatent des situations absolument impossibles. (Je pense à Vincent de Gaulejac qui parle de capitalisme paradoxant), celui qui vous met en permanence dans le paradoxe : vous devez être intuitif, mais vous n’avez le droit de le travailler qu’en vous raccrochant à des procédures ou des protocoles. Votre professionnalité est mis à mal par des changements permanents qui vous disqualifient, qui vous font douter de vous qui vous font perdre votre confiance en vous. Qui vous mettent effectivement au même niveau que quelqu’un qui démarre dans le métier et qui est en état de dépendance, d’insécurité et d’anxiété. Cela est pensé : c’est une stratégie.

Voici un exemple que j’ai vécu à la fin des années 90. Quand j’ai été invitée à un séminaire des cadres de haut niveau de France Télécom., je devais en bonne sociologue parler de l’organisation du travail. À la fin du séminaire un monsieur, visiblement de rang élevé, vient me voir et me dit : « Savez-vous, Madame, quel est mon vrai travail ?». « Je suis là, pour produire de l’amnésie. Peut-être savez-vous que France Télécom est en train d’aborder un virage absolument déterminant du côté de la privatisation et de la commercialisation, et je suis là pour faire le vide dans la tête des agents et leur faire partir les valeurs du service public afin qu’on puisse y introduire de nouvelles valeurs qu’ils soient en phase avec notre transformation. Des valeurs commerciales. »

« Mais comment produire de l’amnésie », lui ai-je demandé. « Madame, c’est simple, on secoue le cocotier, on bouge tout tout le temps, et là, les gens se sentent dépossédés de tout ce qui est leur carapace professionnelle, qui les protège et les garde sûr d’eux-mêmes. On est alors en mesure de les défaire. Ils intériorisent les nouvelles valeurs d’une entreprise qui va être privatisée. Ce changement permanent a été modélisé par l’expérience de France Télécom : « Time to move ! ».

J’avais l’exemple de techniciens qui changeaient ou réparaient des fils électriques : on les faisait passer sur des plateformes de téléconseillers.  Les gens étaient complètement déboussolés.

Je pense au beau livre qui a été écrit à ce sujet (Benstiegel : « Les oies sauvages » ) ou comment on transforme quelqu’un pour le déposséder de sa professionnalité, de ses mains …. Cela a conduit à des suicides qui sont liés à cette perte totale de sens, à cette remise en question de soi, à la dévalorisation de sa propre image.

## Fragment

J’ai été observateur du stress pour Sud et la CGC. Il y a eu des immolations ici au Lycée Jean Moulin, et aussi à Bordeaux et quelqu’un, en pleine réunion de travail s’est planté un couteau dans le ventre. Cet homme a heureusement survécu. Il disait : « je n’en peux plus, je n’en peux plus. » Dans un autre cas, quelqu’un s’est jeté d’un pont sur une voie ferrée quand le train arrivait. (Marie Pezet dans un document signale l’exemple d’un médecin allemand, qui explique que si l’on veut pouvoir contrôler de manière efficace, normale, sans violence, les salariés, il faut les mettre dans un état de petite anxiété régulière. Mais pas trop, sinon ce n’est pas efficace. Quelque chose qui va les mettre dans un état d’incertitude, d’instabilité. Qui va les rendre plus dociles et aptes à se conformer à ce que l’on attend d’eux.

Ce sont des stratégies qu’imposent des restructurations. Concrètement, les RH ont cette pratique de dire : le changement, c’est un moyen aussi de déposséder des professionnels du pouvoir de contester les pouvoirs, de dire légitimement « vous ne pourrez pas m’obliger à faire cela, car cela n’est pas cohérent avec les règles du métier et pas non plus cohérent avec la satisfaction réelle des usagers.

Dans ce changement perpétuel, il y a une sorte de mise en difficulté systématique des salariés qui les incitent à accepter la subordination et donc de rentrer dans la docilité par rapport aux méthodes imposées par une seule rationalité néolibérale de rentabilité à court terme.

On est dans une situation où les travailleurs sont amenés à travailler uniquement au nom de cette rationalité. La subordination est là pour leur faire accepter cette rationalité économique. La peur dans laquelle ils ont plongé est là pour rendre la subordination bien réelle.

En 2007 un sondage a été réalisé qui disait qu’à l’époque 60 % des Français n’excluent pas de se retrouver un jour au chômage, alors que l’on sait qu’il y a 80 % des salariés en France, en CDI ou fonctionnaires, en situation objective de stabilité de l’emploi. Cela est complètement aberrant. Comment le comprendre, sinon, par ce sentiment d’impuissance totale dans laquelle ils se trouvent. En se disant : « je ne suis pas sûr de pouvoir tenir mon poste sur les années à venir. Je ne suis pas sûr d’avoir les forces de me maintenir au niveau ». Ils sont la plupart du temps sur le fil du rasoir. 60 % n’excluent pas de se trouver un jour SDF.

On voit bien l’état d’impuissance dans lequel ils se trouvent. Ceci explique très bien les mobilisations actuelles sur les retraites. On a beaucoup dit que la société a évolué, et qu’il y a plus de temps libre que de temps travaillé. Mais ce que les gens n’imaginent plus possible, c’est qu’on leur impose unilatéralement deux ans de plus de ce travail-là. Du travail dans lequel ils n’ont aucune possibilité d’affirmer une professionnalité reconnue.  On sait que la France est un des pays où le rapport au travail c’est le plus positif de toute l’Europe. Les travailleurs disent que l’activité professionnelle est fondamentale pour se socialiser.

Mais ce sont les mêmes qui ont le taux de déception, de frustration, le plus fort. Plus les attentes par rapport au travail sont fortes, plus le risque de s’en trouver frustré est important. On est dans une situation où les gens attendent beaucoup du travail et le nouveau modèle managérial les met dans un état de soumission, de dépendance, de subordination qui leur donne un sentiment d’impuissance. Plus fort que ce qui existait durant les Trente Glorieuses, où existaient des collectifs de travail, et ou face, au travail prescrit, on entretenait des manières de faire, d’interpréter les consignes et prescriptions avec des ruses qui était partagées : limiter les accidents, gagner un peu de temps, pour souffler un peu… De peut-être faire mieux le travail qui était demandé. Se faire plaisir. Il y avait ce sentiment d’un destin partagé, de valeurs partagées et la possibilité de se transformer en acteurs collectifs et d’arracher des micropouvoirs sur la hiérarchie. Sinon, disait-on, « on va vous coller une grève du zèle ». Il y avait des manières de résister à la subordination de façon personnalisée. Chacun dans son coin l’avait bien intériorisé.

Aujourd’hui avec le télétravail, quand on est seul derrière son ordinateur, chez soi, ce n’est pas là que l’on va se sentir partie prenante d’un collectif en mesure de contredire sa hiérarchie, de dire, « je ne le ferai pas de cette manière-là, car elle n’est pas morale. (Ce n'est pas par hasard qu’on retrouve des ingénieurs qui à Volkswagen par exemple vont mettre au point des systèmes pour truander le contrôle de pollution sur les moteurs). On arrive à faire travailler des ingénieurs dans un sens totalement immoral selon la seule logique de rentabilité. Dans des enquêtes que j’ai pu faire, j’ai vu des Directions m’expliquer qu’on faisait de la chasse aux gaspi qui prenait la forme de la chasse à la surqualification. Les travailleurs travaillent trop bien, ce qui est certes un beau travail, mais ce n’est pas de cela dont on a besoin. Il faut simplement quelque chose qui sera acheté et payé par les consommateurs à un degré de qualité moindre. On ne va pas perdre du temps à faire du beau travail.

Dans cette logique-là, des jeunes vont dans les grandes Écoles refuser de faire carrière. Pour d’autres, ce n’est pas possible de rester dans le salariat et ils décident d’être free-lance ou auto-entrepreneur.

Cela est une catastrophe. Il faut défendre le salariat, mais un salariat sans subordination. Un combat politique est à mener contre cette subordination archaïque. Dans le monde des fonctionnaires, cela se traduit par la notion de « devoir d’obéissance ». Cette subordination, ces assurances-vie du management font que rien ne changera jamais si chacun vit en dehors des collectifs.

Il faut mettre le patronat face à ses responsabilités : « vous accusez les organisations syndicales d’être archaïques, mais n’y a-t-il pas quelque chose de plus archaïque encore que le lien de subordination dans une société comme la nôtre ou tout sujet à des droits et est considéré comme un citoyen non soumis, non dépendant d’autres personnes.

Il faut détricoter les modèles en libérant la parole. On relèvera un autre défi : celui de la maltraitance des travailleurs, mais aussi le défi de l’avenir de l’humanité sur la planète. Or les modes actuels de production, comme nos modes de consommation, sont absolument prédateurs de ressources naturelles. On ne peut pas continuer comme ça. Il y a donc un problème de laisser la responsabilité du travail et des entreprises aux seules directions des entreprises qui ne sont concernées que par la rationalité économique à court terme. Elles ne peuvent pas prendre en charge les questions écologiques et sociales, sauf à passer par le Green Washing ou le Social Wash qui ne sont qu’esthétiques.

En 1998, le CNPF (Centre national du Patronat français) se rebaptise avec le terme de MEDEF : « Mouvement des entreprises de France ». Cela n’a été contesté par personne. Mais cela signifie que « le patronat » est devenu « les entreprises ». Quand les responsables du Medef s’expriment aujourd’hui, ils disent : « nous, les entreprises. » « Nous, les entreprises, pensons que… Nous, les entreprises, avons besoin que… »

Même les syndicats disent que « les entreprises » exagèrent.

Moi je leur réponds que ce ne sont pas les entreprises, mais les directions d’entreprise. Le travail et les entreprises, ce serait l’affaire des directions. C’est une hérésie : il n’y a pas d’entreprise sans encadrement, sans travailleurs pareillement. Quand ils disent : « c’est nous qui créerons les emplois », pour un emploi, il faut être deux.

Nous sommes les otages d’une rhétorique, d’un langage managérial qui nous fait penser que nous n’avons pas le droit de croire que le travail est un enjeu de société, politique et pas seulement un enjeu entre les mains de quelques managers seulement parce qu’ils sont des employeurs.

C’est aux travailleurs qui sont en même temps des consommateurs et des citoyens de reprendre la main. De recréer du collectif, dans lesquels la subordination est remplacée par un « contrat d’engagement réciproque », qui mettent à égalité des deux parties et qui permette la reconnaissance de l’intelligence collective, qui repense collectivement les modalités de production et de consommation, de manière respectueuse  des travailleurs, des consommateurs et des ressources de notre planète.

**Ce débat a été mené selon le principe de la « conférence interrompue »   
 (© GFEN)  et les questions finales sont consignées ci-dessous.**

*Question : Face à ce rouleau compresseur que vous décrivez, comment reprendre la main sur nos métiers alors que ces logiques sont vraiment dominantes et présentes ?*

*Question : quels modes de résistance favoriser ?*

*Question : comment, compte tenu du management des adultes en entreprise, repenser l’école qui prépare à bien des acceptations ?*

*Question : Comment remettre du collectif et recréer un rapport de force pour lutter contre l’individualisme et l’individuation ? Quelles stratégies inventer pour lutter contre la subordination ?*

*Que penser de la fin du salariat et de son impact sur la lutte contre la subordination ?*

*Question : si les professionnels deviennent des apprentis permanents, comment repenser l’apprentissage ?*

*Question : Comment réussir à se réemparer du temps, celui du temps long de la réflexion, pour renforcer le sens de l’intelligence collective ?*

*Question : Qu’est-ce qui nous appartient en propre ? Quelles marges de manœuvre avons-nous ? Y a-t-il un complot mondial ? (Question très minée dans sa formulation.)*

*Question : comment arrêter de collaborer sans démissionner ?*

*Question : En tant que sociologue, vous nous avez expliqué à quel point cela fonctionnait mal. Cela aide à la prise de conscience et à l’action pour demain. Mais avez-vous des exemples de choses qui se sont bien passées et qui montrent que des choses sont possibles, notamment dans la gestion des contradictions et des paradoxes ?*

*Question : on nous fait accepter la rationalité économique pour en fait nous faire accepter le lien de subordination. Mais de plus en plus d’économistes font remarquer qu’il n’y a pas de rationalité économique ! Beaucoup d’économistes en effet ne prennent pas en compte la notion de ressources. Or c’est bien cela, notre problème mondial actuel. Comment se plier à cette rationalité économique qui en réalité est fausse et qui nous fait accepter ce lien de subordination ?*

*Dans tout ce que vous dites, nous constatons beaucoup de ressemblance avec le travail scolaire, et en particulier à partir sur ce que Dewey avait dit sur le Taylorisme. Il semble avoir été le premier au niveau de l’éducation à parler de la question de l’organisation, mais aussi de la nécessaire prise en charge par les élèves de l’organisation de leur travail.*

*Question : Contre l’amnésie, comment faire, pour que chaque professionnel puisse garder la mémoire de nos résistances et les transmettre à tous ceux qui arrivent dans le métier ?*

*Question : cette classe ouvrière était aussi en partie immigrée ! Le discours syndical le prenait-il en compte et, si oui, comment ?*

(Juillet - Septembre 2023)

Retranscription Michel Neumayer, Dominique Piveteaud