

Espérant amadouer les opposants à sa réforme du code du travail, le gouvernement a planifié pas moins de quarante-huit réunions avec les syndicats d'ici à septembre. Mais consulter n'est pas négocier et encore moins coécrire la loi. Le temps n'est-il pas venu de prendre un autre chemin pour en finir avec les rapports de subordination propres au contrat de travail, tout en renforçant les droits sociaux ?

PAR DANIELLE LINHART *

ON A RAREMENT VU des travailleurs revendiquer un rapport de soumission à leur patron. Pourtant, les conducteurs de voitures de transport avec chauffeur (VTC) qui travaillent en liaison avec des plates-formes numériques comme Uber ont brandi ce lien. Il s'agit pour eux d'échapper à leur situation d'indépendants afin de bénéficier de droits sociaux, en faisant valoir qu'ils dépendent en réalité d'un employeur auquel ils sont subordonnés. « Une nouvelle bataille juridique autour d'Uber commence, note le quotidien économique *Les Échos*. L'Urssaf poursuit la plate-forme pour requalifier ses chauffeurs en salariés [car] il existe un "lien de subordination" entre eux et la plate-forme (1). »

* Sociologue du travail, directrice de recherches émérite au Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Dernier ouvrage paru : *La Comédie humaine du travail*, Erès, Toulouse, 2015.

On ne le rappelle guère, mais les salariés paient les protections et garanties assorties à leur statut de deux manières : en argent – leurs cotisations contribuent à leur ouvrir des droits à l'assurance-maladie, à la retraite, à la formation, etc. – et en « nature » – ils sont tenus d'accepter la contrainte de subordination qui les accompagnera tout au long de leur carrière et les maintiendra dans un état de soumission à leur hiérarchie.

Pour avoir droit au statut de salarié dans le privé et de fonctionnaire dans le public, il faut ainsi s'engager à travailler dans le cadre bien spécifique d'une subordination permanente, c'est-à-dire de l'obéissance aux représentants de la direction, au cœur du contrat salarial. Mais, en raison des droits qui lui sont assortis, le statut de subordonné apparaît avantageux et même désirable, comme le montrent

l'exemple des VTC ou celui des travailleurs qui se mobilisent pour ne pas en être éjectés et entament des combats de longue haleine, et parfois très violents, contre des plans de licenciements. Cette énergie du désespoir pour réclamer la pérennité d'emplois pourtant soumis à la dure réalité du travail subordonné a marqué le mouvement social – que l'on songe aux combats des Conti, des Goodyear, des PSA d'Aulnay...

Pourtant, il n'y a pas si longtemps encore, cette condition de salarié était rejetée par ceux qui rêvaient d'une société du travail émancipatrice, où les travailleurs n'auraient plus à subir l'exploitation et l'aliénation. Aujourd'hui considérée comme une sorte de fatalité, elle justifie le sacrifice qu'il faut consentir pour s'assurer d'un minimum de garanties sur l'avenir : une paye, un accès à la santé, des indemnités chômage, mais aussi la possibilité d'une insertion sociale et citoyenne dans la société, ainsi que la participation à une communauté de travail qui fait sens. La subordination, cette forme de renoncement à soi, est devenue plus que jamais un investissement, censé protéger contre la précarité matérielle et la perte d'estime de soi.

Bien qu'elle s'impose de plus en plus comme « naturelle », inéluctable, elle s'avère en réalité de plus en plus mal vécue. En témoigne l'étendue de la souffrance au travail, devenue omniprésente. Une telle dégradation du vécu est à

mettre en rapport avec l'individualisation grandissante du statut de salarié.

En effet, après les grandes grèves de 1968 et la contestation massive de l'ordre social taylorien, les employeurs ont cherché à atomiser le corps social des entreprises et à personnaliser la relation au travail (2). Cette politique de gestion a défait progressivement les collectifs où se construisait clandestinement une identité de producteurs avec leurs propres règles de dignité et de reconnaissance, leurs propres valeurs à distance de celles de la hiérarchie. Aujourd'hui, les travailleurs doivent affronter leur condition de salarié de façon de plus en plus solitaire.

Or, plus la subordination est individualisée et personnalisée, plus elle est difficile à supporter. Elle devient plus crue, plus dérangeante, quasiment obscène quand elle ne s'inscrit plus dans des vécus collectifs, quand elle affecte directement la personne au-delà du travailleur. Le management se focalise de plus en plus sur la dimension intime de l'individu, au détriment de sa dimension professionnelle, c'est-à-dire bien plus sur le savoir-être que sur le savoir et le

métier, dimensions par nature plus collectives. Les objectifs fixés par la hiérarchie autant que leur évaluation sont très fortement individualisés et revendiquent explicitement l'implication subjective, émotionnelle, affective des salariés dans le cadre d'une mise en concurrence systématique. On leur demande d'être ambitieux, d'être passionnés, de faire la démonstration de leur talent, de s'engager à fond ou même de parvenir à étonner leur hiérarchie. Une ancienne manager de France Télécom nous a ainsi confié qu'elle avait fixé comme objectif à l'un de ses subordonnés : « rendre possible l'impossible ».

Ce n'est plus tant un professionnel, avec un certain type de qualification, qui est subordonné dans l'exercice de son travail au même titre que ses collègues ; c'est une personne spécifique avec ses aspirations, ses désirs, ses besoins, devenus objets d'une prise en compte bien particulière par la hiérarchie et les directions des ressources humaines (DRH) – qui n'hésitent plus à se rebaptiser, dans certaines entreprises, « DRH de la bienveillance et du bonheur » assistées de leur *chief happiness officer* (3).

Chartes éthiques pour employés « vertueux »

SI LES DÉCISIONS d'organisation du travail et de gestion des salariés sont prises en amont, sur des bases financières, abstraites et anonymes, les salariés sont, eux, sollicités, dans le cadre de leur activité, sur un mode très personnel. Il s'agit, face à des objectifs de plus en plus exigeants, de donner la preuve de sa loyauté, de son engagement, de son adhésion à la cause de l'entreprise. Les managers jouent sur le besoin de reconnaissance de leurs salariés via la gestion des affects et des émotions, dont les ressorts alimentent toute une littérature.

Ce n'est pas le seul paradoxe : on demande à ces salariés, au cours des entretiens d'évaluation, d'être intuitifs, audacieux, réactifs, autonomes et responsables ; et pourtant on leur impose, dans le quotidien de leur travail, des procédures, protocoles, méthodologies, « bonnes pratiques », c'est-à-dire des manières de faire abstraites et uniformes concoctées par les consultants experts de grands cabinets internationaux qui officient à distance des contraintes de terrain, les « planneurs », pour reprendre l'expression de Marie-Anne Dujarier (4).

La subordination se concrétise donc par ces dispositifs qui verrouillent les salariés et les contraignent à travailler selon des critères d'efficacité et des objectifs décidés unilatéralement. Elle se manifeste comme une négation de leurs capacités professionnelles (ou « professionnalité »), qui pourraient légitimer leur volonté d'exprimer un autre point de vue sur le travail. Lors d'une réunion d'un groupe de réflexion de managers de haut niveau, un responsable qui n'avait pas une si grande ancienneté dans son entreprise a lâché dans un impressionnant soupir : « Moi, mon gros problème, c'est que dans notre entreprise n'importe quel salarié est convaincu, sous prétexte qu'il est là depuis un grand nombre d'années, qu'il connaît mieux son boulot que moi ! » Et tous les autres d'affirmer haut et fort qu'il en allait de même pour eux. Ils s'indignaient de la prétention des travailleurs à connaître leur travail et se préoccupaient avant tout des moyens de parvenir à les convaincre qu'ils devaient se fier aux consignes données et se conformer aux méthodes pensées pour eux, en dehors d'eux. C'est la même logique qui conduit les directeurs d'hôpitaux à vouloir imposer de « bonnes pratiques » à des médecins – ce qui va jusqu'à définir le nombre de minutes qu'il faut consacrer à chaque patient.

Ces salariés contraints de travailler selon des méthodes pouvant entrer en contradiction avec leurs valeurs professionnelles et morales sont « épaulés » par des chartes éthiques, des codes déontologiques, des règles de vie élaborés par

leur direction ; ceux-ci mettent en scène un salarié « vertueux », c'est-à-dire disponible, loyal, mobile, flexible, qui vise l'excellence et s'engage à fond, qui est courageux et accepte de se remettre en question, de prendre des risques. « Le diktat à la mode aujourd'hui est : "Il faut sortir de sa zone de confort !" (...) On pourrait l'appeler le confortless management ! (...) Voilà la panacée, le sommet, le moteur de toute créativité, le tremplin pour relever les défis de demain (5). »

Le salarié doit donc mobiliser l'entièreté de sa personne sur le plan cognitif et affectif pour atteindre des objectifs qu'il n'a pu réellement discuter, avec les moyens qu'on lui a imposés et selon des procédures non négociables. Au risque de paraître inadapte, incompétent, de mauvaise volonté, frileux et in fine décevant, sans valeur et sans intérêt. Nombre d'entretiens réalisés au sein des entreprises mettent en évidence le sentiment de solitude et d'autodévalorisation qui peut submerger certains salariés après un entretien d'évaluation : « Ils ont raison, je suis nul », confiait ainsi un responsable de service d'une grande banque (ancien élève de l'École polytechnique).

Les restructurations sans fin des départements et des services, les changements incessants de logiciels, les multiples recompositions des métiers, les mobilités systématiques et imposées, les externalisations en cascade, les déménagements successifs brouillent tous les repères et plongent les salariés dans une précarisation subjective. Les professionnels, quels qu'ils soient, sont, de fait, en permanence ravalés au rang d'apprentis. Ils ont encore et encore à faire leurs preuves, et s'épuisent à reconstruire un minimum de maîtrise de leur environnement de travail.

Cette stratégie managériale aboutit à rendre obsolètes leurs savoirs et leur expérience. Elle les plonge dans un état de dépendance par rapport aux procédures, bonnes pratiques, etc., conçues pour eux et qu'ils n'ont plus, en tant qu'apprentis à vie, de légitimité à contester. Ils sont alors dans la nécessité de s'y raccrocher, car elles font fonction de bouées de sauvetage dans un contexte où nul ne peut compter sur l'aide des autres, qui sont autant de concurrents

(1) « Pour l'Urssaf, les chauffeurs Uber sont des salariés », *Les Échos*, 13 mai 2016.

(2) Lire « Hier solidaires, désormais concurrents », *Le Monde diplomatique*, mars 2006.

(3) Lire Julien Brygo et Olivier Cyran, « Direction des Ressources Humaines », *Le Monde diplomatique*, octobre 2016.

(4) Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Paris, 2015.

(5) Cf. Patrick Bouvard, « Sus à la zone de confort », *RH info.com*, 13 mars 2015.

Le Monde
FESTIVAL
DÉBATS - RENCONTRES - SPECTACLES

RÊVER
22-25
SEPTEMBRE 2017



PROGRAMME ET
INSCRIPTION SUR
LeMonde.fr/festival

Opéra Bastille - Palais Garnier
Théâtre des Bouffes du Nord
Cinéma Gaumont Opéra

ENEDIS
L'ÉLECTRICITÉ EN RÉSEAU

Google

mgen

THÉÂTRE
DES BOUFFES
DU NORD

OPÉRA
NATIONAL
DE PARIS

sans subordination

enfermés dans les mêmes logiques (6). On comprend alors l'importance de la consommation de substances telles que l'alcool, la drogue, les tranquillisants pour tenir le coup.

Ce monde salarial effraie en réalité nombre de jeunes, désespère nombre de seniors, lasse nombre de quadras. Des romans, films, pièces de théâtre et documentaires mettent en scène la souffrance, le mal-être, les terribles frustrations et drames qui l'habitent. Sorti au printemps, le film *Corporate*, un thriller réalisé par Nicolas Silhol, met en scène, à travers le suicide d'un salarié, les violences managériales. Les médias relatent les suicides, et les politiques publiques égrènent les mesures contre les risques psychosociaux. Les syndicats dénoncent le harcèlement, les pressions qui conduisent au burn-out... sans remettre pour autant en cause la subordination. Celle-ci paraît indéboulonnable.

Certains pensent d'ailleurs qu'il faut, dans le cadre de la guerre économique sans cesse évoquée, demander encore plus aux salariés coincés par la subordination : augmenter les durées de travail, diminuer les effectifs (notamment dans le secteur public) et repousser l'âge de la retraite. Ils rejoignent la position du Mouvement des entreprises de France (Medef), qui veut diminuer les contreparties de la subordination, plaçant pour un dégonflement du code du travail, jugé trop complexe mais surtout trop protecteur pour les salariés, un moindre rôle des médecins et inspecteurs du travail, une réduction des droits des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)...

C'est dans ce sens qu'on peut interpréter la loi El Khomri, qui, préconisant entre autres une inversion de la hiérarchie des normes, affaiblit les salariés dans le rapport de forces et la négociation. Pour le Parti socialiste, imposer aux directions d'entreprise des limites à leur pouvoir et

à leur autorité aurait un côté « ringard » et surtout risquerait de nuire à l'efficacité du travail, qui ne pourrait se développer que dans un cadre plus libéral. Il a ainsi cédé à l'idéologie patronale, considérant qu'il faut se fonder sur une défiance a priori à l'égard des salariés et trouver les modalités organisationnelles pour les tenir, les contraindre avant tout.

La nouvelle loi sur le travail prévue pour cet été sous la présidence de M. Emmanuel Macron renchérit pour « libérer » les directions d'entreprise des rigidités qui les empêchent de licencier et d'embaucher ainsi que pour négocier les conditions de travail et d'emploi « au plus près des réalités du terrain », là où la négociation est précisément la moins avantageuse pour les salariés...

Aux antipodes de l'autoentrepreneuriat

D'AUTRES plaident pour un affaiblissement de la place qu'a prise le salarié dans la société via la diminution de la durée du travail (c'est la revendication notamment du Parti communiste français) ou via le revenu universel, qui permettrait aux individus de ne pas dépendre exclusivement de leur salaire (comme le préconisait M. Benoît Hamon, candidat socialiste à l'élection présidentielle [7]). Dans cette optique, il s'agit de desserrer petit à petit le joug du salariat, en diminuant son envergure et la place qu'il occupe dans la vie des individus. Il s'agit de limiter l'emprise quantitative des contraintes qui le définissent.

Ils restent dans la même logique que les directions d'entreprise qui souhaitent mobiliser les travailleurs en dehors du lien salarial – avec la volonté pour ces dernières d'alléger leurs « charges » et leurs responsabilités. Elles cherchent à réduire, à leur façon, le « joug » que représentent pour elles les droits et les garanties qui constituent l'autre versant du salariat. Elles s'évertuent ainsi à faire fructifier les compétences d'individus « capables de s'assumer eux-mêmes », de faire face par leurs propres moyens aux risques qu'ils encourent, tout en les verrouillant par des contraintes suffisamment fortes pour garantir le profit.

Cela s'opère sous la forme de l'auto-entrepreneuriat et notamment de l'économie de plate-forme numérique (comme Uber). Mais ces travailleurs présentés comme amoureux de la liberté et de l'aventure, de l'audace et de la flexibilité (8) se voient imposer des types bien précis de matériel (voiture, vélo), des tenues vestimentaires bien spécifiées et même des scripts d'interactions verbales qu'ils sont obligés de respecter sous peine d'amende. Les plates-formes fixent également les tarifs à pratiquer, les font évaluer par les clients et n'hésitent pas à sanctionner leurs « collaborateurs », usant ainsi d'un pouvoir disciplinaire (9). Tout indépendants qu'ils paraissent être, les « par-

tenaires » de la plate-forme Deliveroo doivent par exemple payer une amende s'ils refusent plus de trois appels du service clients pendant leurs horaires d'activité. Règle similaire pour les chauffeurs d'Uber, qui doivent pourtant s'acquitter seuls de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), des cotisations fiscales et sociales, de l'essence et de l'achat de la voiture...

Il se trouve que 87 % des travailleurs en emploi sont salariés. Il y a ainsi des raisons de s'étonner que soit systématiquement ignorée la voie de modernisation qui consisterait à conserver (voire à renforcer) les aspects positifs du salariat tout en le libérant de cette dimension aliénante que constitue la subordination.

Pourquoi s'interdire de prendre pour cible cette contrainte archaïque et illégitime de subordination qui est source de souffrance et qui ne contribue pas, loin de là, à la qualité, à l'efficacité du travail ? Pourquoi s'interdire de déconnecter subordination d'un côté et garanties, protections sociales de l'autre, quand bien même elles se sont construites ensemble ?

Du reste, le patronat lui-même commence à intégrer ces réflexions. En effet, les chefs d'entreprise les plus éclairés ont conscience des limites des méthodes managériales actuelles, qui s'avèrent inefficaces pour assurer la performance des entreprises françaises face à la concurrence. Celles-ci ne peuvent en aucune façon prétendre gagner la compétition par les coûts : elles ne feront jamais mieux que les entreprises des pays en développement à bas coût de main-d'œuvre. Elles doivent par conséquent miser sur la qualité de l'engagement des salariés, leur intelligence et leur expérience collective, leur force de proposition pour améliorer les modalités de travail, pour donner toute sa place au renouvellement des idées, des produits, pour satisfaire de façon plus authentique les besoins des consommateurs et intégrer d'autres impératifs que ceux de la rentabilité à court terme.

Il existe depuis un certain temps un courant qui se veut porteur d'innovations significatives dans ce sens. Ce sont les entreprises « libérées », découvertes par le grand public à l'occasion du documentaire *Le Bonheur au travail*, réalisé par Martin Meissonnier et diffusé sur Arte fin 2014. Depuis, le terme d'entreprises « libérées » (que certains rebaptisent désormais « libérantes ») fait florès. Ces entreprises mettent en place l'horizontalité, l'« holacratie » (l'organisation en cercles de décision), les méthodes « agiles », la diminution de la ligne hiérarchique, etc. Autant de pratiques censées témoigner de leur postulat de base, celui d'une confiance a priori envers les salariés qui conduit à les laisser s'autodiriger. Quelques-unes servent de modèles : Favi, Poult, Chronoflex, Harley-Davidson, le ministère belge de la Sécurité sociale, etc. Elles inspirent nombre de managers de grandes entreprises qui s'imaginent « libérées ».

Mais, pour l'essentiel, ce label est conçu et appliqué par les dirigeants de ces entreprises, et on ne dispose guère d'enquêtes sociologiques approfondies sur ces méthodes organisationnelles. Compte tenu des évolutions antérieures, on est en droit de se demander si l'on ne se trouve pas devant une énième innovation managériale destinée à convaincre les salariés de la bonne volonté des dirigeants d'entreprise et de leur capacité de faire toute sa place à la ressource humaine.

Cette emphase sur les capacités d'auto-organisation des salariés viserait cette fois à faire l'économie d'une grande partie de la hiérarchie intermédiaire. Les dirigeants font alors le pari que les salariés sont suffisamment cadrés par les « bonnes pratiques » ou les protocoles, et suffisamment convaincus de leur effica-

cité afin de ne plus avoir besoin de managers de proximité rémunérés pour jouer le rôle d'encadrement.

Les conditions de la « libération du travail » ne peuvent pas être décrétées unilatéralement par les dirigeants, même s'ils se considèrent comme habilités à représenter, à eux seuls, l'entreprise – il est significatif que le Centre national du patronat français (CNPFP) ait changé de dénomination, en 1998, pour s'appeler Mouvement des entreprises de France, Medef. Pour l'heure, la modernisation à l'initiative managériale (que ce soit sous forme d'entreprises « libérées » ou de plates-formes numériques) consiste surtout à faire assumer par les salariés nombre de charges et de responsabilités qui revenaient auparavant aux employeurs, sans pour autant desserrer les contraintes de la subordination.

Une réelle contribution des salariés à la définition de leurs méthodes de travail et des critères d'efficacité qui le déterminent suppose qu'on leur reconnaisse le droit et la légitimité de développer un rapport à leur travail et à leur entreprise fondé sur leur professionnalité et sur leur expérience. C'est la condition indispensable pour libérer l'inventivité, la créativité, la réactivité, mais aussi pour rompre avec le mal-être qui accompagne la mise au travail infantilisante et irrespectueuse du management moderne sous ses différentes formes.

Disons-le d'emblée, il n'existe pas, pour l'heure, de modèle alternatif sur lequel se fonder pour avancer. Il faut l'inventer. Cela ne peut se faire qu'avec la mobilisation de l'intelligence collective des salariés sur leurs lieux de travail – autrement dit, hors du cadre d'une subordination qui paralyse et anesthésie toute velléité d'innover, en raison de l'épée de Damoclès qu'elle fait tournoyer au-dessus de chaque salarié. Et cela ne peut avoir lieu dans des

entreprises coupées de ceux à qui les biens et les services produits sont destinés.

On pourrait donc imaginer l'instauration de conseils d'entreprise où siègeraient non seulement des salariés en tant que professionnels, mais aussi des représentants des consommateurs et des citoyens porteurs de préoccupations environnementales qui devraient contribuer à la définition de la qualité des biens et services tout en étant sensibilisés aux conditions de leur production.

Pour que le travail constitue une activité socialisatrice et citoyenne, qu'il crée des emplois et alimente des logiques de consommation respectueuses des personnes comme de la nature, il nous faut donc impérativement commencer à regarder la subordination à travers un autre prisme et la « dénaturaliser ».

On dira que c'est chimérique, utopiste, et qu'il faut avoir le « courage du pragmatisme ». Ce serait oublier que la réalité à laquelle nous sommes confrontés découle d'une succession de constructions et de choix sociaux antérieurs. En inventer d'autres est légitime, possible et urgent.

DANIELE LINHART.

(6) Cf. *La Comédie humaine du travail*, Erès, 2015.

(7) « Je ne mets pas en cause l'importance du travail, mais je relativise sa place car il va se raréfier. (...) J'observe aussi que des gens aspirent à moins travailler, car le travail les broie », Benoît Hamon : « Le revenu universel est la nouvelle protection sociale », *Le Monde.fr*, 4 janvier 2017.

(8) Cf., par exemple, Denis Jacquet et Grégoire Leclercq, *Ubérisation. Un ennemi qui vous veut du bien ?*, Dunod, Malakoff, 2016.

(9) Cf. l'entretien de Jérôme Pimot avec Rachida El-Azzouzi, « *Germinal au royaume des plates-formes numériques ?* », *Mediapart*, 14 décembre 2016 (vidéo) ; et Julien Brygo et Olivier Cyran, *Boulots de merde ! Du cirque au trader, enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers*, La Découverte, 2016.



SABIEN WITTEMAN. – « Cage », 2013



9€

VERSION NUMÉRIQUE

- Toute l'iconographie du manuel imprimé
- Cinq graphiques interactifs inédits
- Version e-book à télécharger

www.monde-diplomatique.fr/t/manuel_eco_ebook