

3. La subordination sublimée au prisme de l'ultralibéralisme

Danièle Linhart

DANS **SOCIOLOGIE CLINIQUE** 2021, PAGES 103 À 160
ÉDITIONS **ÉRÈS**

ISBN 978274926849

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/l-insoutenable-subordination-des-salaries--978274926849-page-103.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Érès.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La subordination sublimée au prisme de l'ultralibéralisme

Le monde du travail modernisé et la société de consommation et des loisirs sont donc au diapason. Chacun est invité à se recentrer sur lui-même. Le management joue sur les émotions, les affects. Les comportements requis ne relèvent pas tant de la professionnalité que de la mise en scène de soi. Il faut savoir capter l'attention de la hiérarchie, se détacher des autres. Ainsi dans certaines entreprises, de jeunes cadres se voient fixer pour objectifs « étonnez-nous » et « montrez-nous qui vous êtes ». Les évaluations intègrent des dimensions telles que le courage, l'audace, le goût de l'aventure, de la prise de risque, il faut savoir, martèle le management, « sortir de sa zone de confort » et « grandir ». Il faut prendre plaisir à relever les défis, se dépasser en permanence, et le faire savoir. C'est donc la subjectivité de la personne qui est « activée » au travail. Ce qui crée un processus de vulnérabilisation infinie, que j'ai appelé ailleurs précarisation subjective. « Avant toute autre chose, la déclaration “je suis un individu” signifie que je suis moi-même responsable de mes mérites, de mes défauts, et que la tâche m'appartient de cultiver les premiers, de me

repentir pour les seconds et de les réparer », peut-on lire à ce sujet sous la plume de Z. Bauman (2016, p. 36).

PLUS QUE JAMAIS REQUISE, LA SUBORDINATION REQUIERT UNE SUBJECTIVITÉ LOYALE

Désormais le monde du travail est constitué d'individualités, choisies, gérées, promues, en fonction de ce qu'elles offrent de plus spécifique. Les primes, les salaires, les formations, les carrières sont individualisés pour tous, qu'ils soient cadres, employés ou opérateurs. On parle d'ailleurs de « talents ». On est loin de la période où les ouvriers étaient promus à l'ancienneté, et où dominait l'équation à travail égal, salaire égal. Où le travail faisait sens collectivement au sein de collectifs partageant des manières de travailler appréciées et reconnues. La reconnaissance désormais est suspendue au seul jugement de la hiérarchie en fonction de la conformité émotionnelle qui permet d'appliquer au mieux les procédures et d'atteindre les chiffres fixés : elle est devenue la laisse qui relie chacun à son supérieur. Une laisse renforcée par la mise en concurrence systématique des uns avec les autres, qui crée un immense sentiment de solitude et de vulnérabilité.

Alain Supiot rappelle la « place nodale du critère de subordination juridique dans la qualification du contrat de travail. Le travail est ramené dans l'économie du contrat à un temps quantifié durant lequel le salarié abdique toute volonté propre pour se tenir prêt à obéir aux ordres qui lui seront donnés par l'employeur ou par le supérieur hiérarchique qui le représente. La loi a consacré cette définition du temps de travail : “La durée du travail effectif est le temps par lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles (Code du travail L 312-1)” » (Supiot,

2015, p. 352). Et il pointe une contradiction essentielle entre cet état de subordination des salariés (concrétisée par l'organisation prescrite de leur travail) et leur responsabilisation *via* des objectifs à atteindre : « Comment en effet d'un côté permettre à l'employeur de diriger le travail de ses salariés, de l'autre, leur reprocher de ne pas avoir atteint leurs résultats ? » C'est pourtant la réalité que vivent nombre de salariés. Bien que verrouillés par des méthodes, des procédures imposées, les salariés sont responsabilisés et évalués en fonction des objectifs qui leur ont été assignés. Ils se décarcassent pour y parvenir, n'imaginant pas se révolter ou pouvoir contester légitimement une réalité si paradoxale.

Mais cela est dû à l'avènement d'une subordination de plus en plus personnalisée. Dans la phase antérieure du management taylorien, comme j'ai essayé de le montrer, cette subordination était plutôt vécue collectivement sur le mode de la coercition, il y avait « eux » et « nous ». Maintenant ce sont des personnes qui sont subjectivement subordonnées.

C'était l'objectif patronal, et pour cela il fallait de nouveaux dispositifs nécessitant de mobiliser les pouvoirs publics. Il y a eu une « désobjectivation » continue des principes de mise au travail. « Jusqu'au début des années 1970, les classifications reposaient principalement sur une définition objective des postes. Dans ce type de grilles, dite "Parodi", du nom du ministre de Travail et de la Sécurité sociale du premier gouvernement de Gaulle, le travail est dissocié de la personne et l'employeur n'a guère d'espace pour juger la personnalité de ses salariés. Bien qu'elle n'ait pas disparu, cette approche est concurrencée par des grilles aux contours plus subjectifs, car fondés non plus sur le poste de travail mais sur la compétence ou les qualités attendues du salarié : autonomie, responsabilité, formation, expérience, motivation, capacité relationnelles » (Lokiec, 2015, p. 55). On pourrait ajouter, capacité de se remettre en question. Et

il est certain, comme l'écrit ce professeur de droit, que pour le salarié, « cela signifie des exigences renforcées en termes de comportement et contribue à étendre un peu plus l'engagement qui lui est demandé dans son travail. Un engagement qui touche la personne même du salarié, bien au-delà de l'exécution des tâches convenues lors de la conclusion du contrat de travail » (*ibid.*, p. 55 et 56).

La subordination individualisée, personnalisée, relève d'un registre qui se pare parfois d'une certaine religiosité. On se remet entre les mains d'un supérieur qui représente une autorité qu'on ne peut en aucune façon contester, qui vous transcende et peut justifier des injonctions particulièrement invasives. Ainsi Nicolas Latteur restitue les propos d'une femme d'une soixantaine d'années qui travaille dans l'administration d'un ministère. Ils concernent la question de l'évaluation : « Un membre des ressources humaines parlait du projet d'introduire une autoévaluation du personnel. Les travailleurs auraient dû ramener la liste de leurs qualités et de leurs défauts, et faire des propositions d'amélioration. Cela n'a pas été mis en œuvre mais cela montrait la violence psychologique à laquelle ils étaient prêts. Tu aurais du faire allégeance et correspondre à ce que l'on attendait de toi en faisant ton autocritique. Cela me faisait penser à ce que j'avais vécu dans mon éducation religieuse. Quand on n'était pas sage, on devait s'agenouiller devant le crucifix et promettre à Dieu qu'on allait se rattraper. Aujourd'hui le management n'en est pas loin. Il développe un esprit sectaire et recrute des fidèles qui vont diffuser la manière dont on doit penser » (Lateur, 2017, p. 139). Ce type d'évaluation existe dans certaines entreprises au même titre que l'évaluation à 360° qui est une pratique importée des États-Unis en France vers le milieu des années 1980. L'objectif est de faire évaluer les comportements, les aptitudes et les compétences d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique, ses

collègues, ses subordonnés, ses clients internes ou externes, fournisseurs, partenaires, c'est-à-dire par tous ceux qui font partie de son environnement de travail. Les résultats peuvent être réservés à la personne concernée ou divulgués à l'ensemble des participants.

La loyauté personnelle, en réalité la subordination personnelle envers la direction, est considérée comme un prérequis basique, et « naturalisée ». Comme je l'ai évoqué, le management voudrait voir en chaque salarié, quelle que soit sa fonction, un membre de ce salariat de confiance que seuls les cadres constituaient auparavant.

Cette loyauté « personnalisée généralisée » est sans cesse vérifiée, contrôlée, et implique des formes d'autocensure, comme le rapporte le DRH Didier Bille : « Ma collègue réalisant qu'elle se devait de m'éduquer, m'expliqua donc doctement qu'au sein de l'équipe responsable du "*strategic talent acquisition*" [...] une personne était chargée de suivre l'activité des salariés de son entreprise sur le Web, s'assurer qu'ils n'usurpaient pas de titre, qu'ils ne dénigraient pas leur employeur, l'évolution de leur statut (en recherche ou non), qui faisait partie de leurs amis » (Bille, 2018, p. 95). Cette loyauté doit s'afficher, elle est uniformisée par des objets qui parlent pour elle, le management distille donc les ingrédients de l'identification à l'entreprise, des ingrédients identiques pour tous. « À la manière des conquistadors distribuant de la verroterie aux prétendus sauvages, les entreprises continuent de fournir généreusement à leurs salariés mugs, crayons, diplômes (à imprimer soi-même) du meilleur ci ou du meilleur ça, tee-shirts, casquettes, ce que les Anglo-Saxons appellent des *goodies*. Cela fait partie de la communication interne qui, bien souvent, n'est rien d'autre que de la propagande. Et comme dans toute propagande, malheur à celui qui n'y croit pas, qui plaisanterait. [...] Les salariés, eux, doivent adhérer aveuglément à l'entreprise, ses valeurs, [...]

ses objectifs, ses méthodes. Critiquer ou mettre en cause un manager, une méthode, un process ou un outil, c'est remettre en cause l'entreprise et sa capacité à promouvoir les bonnes personnes, à appliquer des méthodes saines et éprouvées, à choisir des outils adéquats. [...] L'entreprise est une créature totalitaire qui ne supporte pas qu'il puisse exister un lien de solidarité entre les salariés, la seule loyauté autorisée est celle envers elle-même » (*ibid.*, p. 155 et 242).

Duarte Rolo, à l'unisson, écrit comment, sur les plateaux de téléconseillers sur lesquels il a mené son enquête, ceux qui refusent de se laisser emporter par la convivialité orchestrée par le management peuvent être ostracisés et « faire figure d'ingrats : au lieu de se plaindre constamment de la pression et du climat oppressant qui se vit sur les plateformes, ils feraient mieux de profiter des moments de détente gracieusement offerts par l'entreprise, qui apporte ainsi les preuves de sa préoccupation sincère à l'égard du bien-être de ses salariés » (Rolo, 2015, p. 74). Et Rolo montre comment « les vendeurs » ont la certitude d'être en phase avec les vrais besoins de l'entreprise qui les emploie ; ils se « conçoivent comme la vraie force économique de l'entreprise, contrairement aux “glandeurs” qui, faisant preuve de “mauvais esprit” et de “résistance au changement” freinent le développement économique de l'entreprise. [...] Grâce à leur dévouement et à leur effort, à leurs performances commerciales remarquables, à leur talents de vendeurs à toute épreuve, ils sauvent le service du naufrage économique auquel il serait voué s'il était laissé aux mains des “glandeurs” » (*ibid.*, p. 67-68). Rappelons que les « glandeurs » sont ceux qui cherchent à répondre véritablement aux besoins et aux demandes des clients qu'ils ont au bout du fil...

La loyauté implique parfois, chez les salariés, des conduites addictives pour ne pas décevoir la hiérarchie et ne pas se décevoir soi-même. Les nombreux colloques d'addictologie au travail (concernant la prise de substances

licites ou illicites pour tenir le coup au travail) insistent sur le fait que la responsabilité est trop souvent attribuée aux personnes supposées être fragiles alors que les exigences au travail peuvent être démesurées et qu'il n'y a pas de barrière de protection. Ainsi Michel Hautefeuille, psychiatre addictologue à Marmottan explique : « On n'associe pas assez pratiques de travail et addictions, les conditions de travail ont beaucoup évolué depuis trente ans. [...] On reste trop sur un registre individuel, on met la focale sur l'individu, on ne regarde pas le contexte et les conditions dans lesquelles cela s'inscrit. Les enquêtes montrent des liens manifestes. Il faut une réflexion sur le travail¹. » Il déplore un discours humanisant où l'individu est présenté comme acteur et défaillant : « C'est une illusion, ça masque les enjeux que sont les conditions de travail. »

Le livre *Se doper au travail* (Crespin et coll., 2017) rassemble des contributions qui abondent dans ce sens. « L'usage de produit est pensé comme une faute, mais peut-être est-il une ressource pour les individus pour continuer à faire leur travail », dira le sociologue des sciences Renaud Crespin. Si l'on met trop la focale sur la défaillance de l'individu, on rate le coche, et l'on oublie la loyauté et la subordination constamment requises dans un contexte tyrannique.

Mais cette loyauté n'est pas à double sens. C'est ce qu'écrit Didier Bille, notre DRH lucide, quand il commente sa propre pratique : « Entre l'entrée dans mon bureau et son départ définitif de l'entreprise, moins de quinze minutes s'étaient écoulées. Marie-Antoinette avait 59 ans, 11 mois et 3 semaines. Elle faisait partie de l'entreprise depuis plus de trente ans. Ayant commencé à travailler en France tardivement, elle ne pouvait prétendre à une retraite à taux plein avant 67 ans. Elle n'avait jamais commis de faute, n'avait

1. Journées d'addictologie organisées à Douai, en septembre 2016.

jamais fait l'objet d'un rappel à l'ordre ou de remarques formelles sur son travail (aujourd'hui on dit performances). Elle avait toujours bénéficié d'augmentations salariales et même de bonus. Mais [...] Marie-Antoinette a été licenciée parce qu'aux yeux de sa hiérarchie elle avait cessé d'être utile, cela n'est pas plus compliqué. La société ne la considérait plus comme un être humain ayant des sentiments, des émotions, une capacité à évoluer et à apprendre, et des droits (dont le droit au respect) Non, elle n'était qu'un coût, une dépense qui ne se justifiait plus. Il fallait donc la sortir des effectifs » (Bille, 2018, p. 20 et 29).

S'il stimule les émotions, la quête de reconnaissance, le besoin d'être gratifié, le management gère encore et toujours des forces de travail appréhendées sous l'angle des coûts, des charges et des dépenses qu'elles représentent au regard de ce qu'elles rapportent. L'intérêt que le management témoigne aux salariés s'arrête là où les chiffres mettent la barre. Ce qui advient ensuite ne le concerne plus vraiment. Ni les addictions, les burn out, les décompensations, les suicides... Ce qui importe c'est d'arracher l'adhésion totale des salariés aux méthodes de travail standardisées et décidées en dehors d'eux pour les rendre le plus rentables possible.

DES CADRES « RECADRÉS ».

L'OPEN SPACE POUR CONNAÎTRE SA PLACE

Si le management rêve de transformer tous les salariés en salariés de confiance et a recours à de nombreux stratagèmes pour y parvenir, il lui faut au contraire ramener dans un état de moindre liberté les « vrais salariés de confiance » que sont les cadres devenus, au fur et à mesure de la tertiarisation et de l'informatisation de nos économies, de plus en plus nombreux. Ils étaient cinq cent mille en 1950, ils sont quatre millions et demi actuellement, soit 16,8 % des actifs, alors

qu'ils n'en représentaient que 5 % il y a quarante ans. Auparavant considérés comme les relais naturels de la direction, ils deviennent, du fait de leur nombre et de leurs nouvelles fonctions, des salariés à conquérir et sur lesquels il faut asseoir une emprise d'une autre nature afin de s'assurer de la conformité de leur travail aux objectifs imposés. Ce qui n'exclut pas de s'en débarrasser au gré des variations économiques.

Une enquête, à base d'interviews qualitatives auprès de cent quatre-vingts cadres de différents secteurs, que nous avons réalisée avec trois collègues, en 2012, révèle à quel point nombre d'entre eux s'arrangent pour travailler en fonction de leurs objectifs personnels, cherchent à ne pas se sentir engagés par le travail des autres, et ne semblent pas s'inscrire dans une quelconque loyauté à l'égard de leur direction. « Quand il y a quelque chose que je ne veux pas ou ne sais pas faire, je cherche des ressources internes autour de moi pour le faire à ma place. [...] Il me faut convaincre les gens et à eux de le porter », disait par exemple un cadre RH de l'industrie agro-alimentaire. Un cadre de haut niveau fait part, de son côté, de sa stratégie pour se sentir à l'aise dans son entreprise, « malgré un certain nombre de désaccords avec la politique managériale : je le vivais bien, je ne disais pas et ne faisais pas ce que je n'estimais pas bon » (Chelly et coll., 2012).

Nombre de cadres, les mieux dotés en formation et en diplômes, confient cantonner leur morale professionnelle et personnelle à leur périmètre strictement individuel, et ne pas s'encombrer d'une fidélité à l'égard de leur direction. Ils disaient faire en sorte de pouvoir partir le jour où ils seraient confrontés à un conflit de valeurs, un conflit éthique trop violent. Ils misent sur leurs atouts pour préserver leurs objectifs qui ne sont pas nécessairement le salaire ou la reconnaissance de leur direction, mais plutôt un ensemble dans lequel prévalent l'intérêt intellectuel de leur travail, la possibilité de progresser, de découvrir.

Le travail doit avant tout satisfaire des attentes forgées au cours de leur cursus scolaire, et en fonction de la place qu'ils estiment avoir dans le monde du travail et dans la société. À eux de trouver les moyens d'y parvenir. Ils ne revendiquent pas mais usent de leur liberté pour mettre, par exemple, leur CV tous les ans sur le marché : « Chaque année je faisais ma veille, je passais des entretiens », confiait un jeune cadre consultant. Car pour échapper à la subordination lorsqu'elle devient trop perturbante en termes de sens et de valeur de travail, nombre d'entre eux peuvent partir et trouver un autre emploi ailleurs. Leur horizon est celui du marché du travail (qu'ils évaluent à l'aune de leurs ressources personnelles et de leurs projets de vie) bien plus qu'une entreprise donnée ou même un métier, un secteur donnés. Ils ne font a priori confiance à personne d'autres qu'eux-mêmes, et ne se sentent redevables que d'eux-mêmes. Ils ont souvent en commun de ne pas considérer l'entreprise comme une entité pertinente et déterminante. Elle est plutôt un simple cadre, auquel ils sont assez indifférents, ils peuvent avoir connu d'ailleurs des licenciements sans ménagement. Ce qui compte est le périmètre que constituent leur poste et leur action, et la nature des règles du jeu qui l'accompagnent ; ils doivent pouvoir y trouver les termes d'un *win-win* constant.

Pas de loyauté donc a priori à l'égard d'un dirigeant, d'une structure, mais à l'égard de leurs propres intérêts et aspirations professionnelles. Ils veulent avant tout être loyaux à ce dont ils sont porteurs en termes d'idéal au travail. Ces « stratèges » se caractérisent parce qu'ils maintiennent une capacité de distanciation.

Même si cela n'est pas à la portée de tous les cadres, cela contribue fortement à transformer l'identité professionnelle de cette catégorie particulière que Mélanie Guyonvarch (2017) caractérise par une adhésion sans attache, car leur adhésion est sous condition.

Si le management cherche à métamorphoser l'ensemble des salariés en salariat de confiance, garantie de liberté managériale, il lui faut trouver les moyens de fidéliser les cadres qu'il veut retenir, et pour cela les moyens de marquer son emprise sur eux.

Il s'agit de les faire rentrer dans le rang, même si dans les rangs, désormais, c'est la logique du salariat de confiance que le management veut généraliser. Mais comme la notion de salariat de confiance n'est pas tout à fait la même qu'il y a cinquante ans, il faut préalablement casser les prétentions des cadres à bénéficier d'une réelle marge de manœuvre. La stratégie de modernisation managériale consistera alors à déployer les conditions contraignant ces « ex-dominants » à accepter un travail cadré, normé, encadré dans des contraintes procédurales et des contrôles de multiple nature. La réorganisation des espaces de travail de ces salariés est une des modalités qui vise à les faire entrer dans le moule des travailleurs subordonnés par une disciplinarisation des corps. Le développement spectaculaire des open spaces peut être en effet considéré comme une volonté de conformisation des cadres et des ingénieurs, comme une violence à leur rencontre destinées à les remettre à leur place.

Ces espaces parfois gigantesques, qui regroupent des cadres, ingénieurs, informaticiens dans une même salle, prennent différentes formes. Dans certains cas, les salariés ont un bureau attribué, toujours le même ; dans d'autres cas, chacun se place où il veut et cela dépend donc de l'heure d'arrivée ; on les appelle alors *flex office*. Et dans ce cas, il n'y a pas toujours le nombre nécessaire de postes de travail...

Les arguments mis en avant pour légitimer cette réorganisation spatiale des cadres (moins confortable qu'auparavant, car chaque cadre avait alors son bureau personnel où il pouvait se comporter comme il le souhaitait) sont pléthore. Les open spaces décloisonnent l'espace, sont censés

favoriser les échanges, fluidifier la communication, faciliter l'interaction, la coopération, introduire de la souplesse et de l'agilité. Abattre les cloisons est présentée comme une possibilité symbolique de rapprocher ces professionnels les uns des autres. Des considérations d'ordre économique sont également mises en avant, car cette réorganisation de l'espace permet de gagner de nombreux mètres carrés, et représente financièrement une option intéressante.

Mais au-delà de ces explications, on peut repérer d'autres objectifs bien spécifiques. Et notamment la volonté de remodeler l'identité des cadres. De faire en sorte qu'ils intériorisent ce fait qu'ils ne sont plus les salariés à part, privilégiés, qui bénéficiaient a priori de la confiance de la direction et qui en héritaient une part d'autonomie, d'autorité et de pouvoir. De leur faire comprendre qu'ils sont désormais des salariés comme les autres. Le réaménagement de leur espace est là pour qu'ils ne l'oublent pas. Il a pour fonction de les ravalier au rang des autres salariés. Auparavant, le fait de disposer d'un bureau dans un espace individuel fermé était le signe d'un statut valorisant, de même que celui de disposer d'une secrétaire. Avec les open spaces, ces attributs disparaissent, les cadres sont désormais comme les autres salariés, de simples exécutants. Éric Roussel qui parle de prolétarianisation de cette catégorie a recueilli, au cours de ses enquêtes, des propos de cadres qui font le lien entre leur environnement spatial et le rôle, la place qui est désormais la leur dans l'entreprise. Comme l'explique ce cadre RH de 61 ans : « Déjà vous avez vu, dans la plupart des cas, les bureaux, c'est des bureaux *open*. Le cadre a un bureau et son assistante a un bureau qui est exactement le même. Il n'y a plus la reconnaissance du cadre par son environnement. Donc, ça simplifie les relations, c'est plus simple, c'est plus cordial, à mon avis, mais est-ce que ça ne rabaisse pas le cadre à un niveau d'exécutant ? » (Roussel, 2007, p. 70).

Il est vrai que lorsque l'on visite, au sein d'entreprises modernes, ces immenses open spaces où sont disposés des postes de travail pour cadres, cantonnés dans un espace réduit, chacun sur son ordinateur, on peut avoir le sentiment de retrouver quelque chose des grands ateliers où s'activaient des ouvriers en bleu de travail. Certains de ces cadres affirment sans détour qu'ils sont les OS du tertiaire. Leur travail a incontestablement changé, comme l'explique ce commercial de 53 ans : « Je ne sais pas si vous avez vu l'évolution, vous aviez à un moment donné un service avec un cadre, le cadre avait une secrétaire ou deux et des techniciens qu'il devait encadrer, sous les techniciens il avait les agents de maîtrise [...] Autrement dit, le cadre s'occupait uniquement de ce qui correspondait à sa formation et il délégait sur les secrétaires la rédaction des documents, et quand la micro-informatique est arrivée, les patrons se sont empressés de fournir des micros aux cadres et en l'espace de quelques années, on a vu nos jeunes cadres particulièrement se mettre à faire un travail de secrétariat [...] Donc il fallait faire à la fois le boulot de cadre et à la fois le boulot de secrétariat, ce qui fait qu'évidemment, au bout du compte, on fait plus mal les deux boulots » (*ibid.*, p. 70-71).

La nouvelle disposition des corps de ces cadres, ingénieurs, experts, informaticiens, semble porter un message, celui d'une banalisation de leur place et de leur rôle dans l'entreprise. Ces salariés particuliers doivent désormais s'identifier aux autres, les ouvriers, les employés, les techniciens qui ont toujours connu les règles de la soumission à la hiérarchie, aux prescriptions, à la direction. Il leur faut aussi intégrer une subordination outillée par des procédures, des protocoles et des *reportings*... La disposition des corps dans ce type d'espace vise à inscrire en eux la discipline, l'obéissance (Linhart, 2018). Ils sont « tenus » par leur ordinateur qui apparaît comme un uniforme. Leur corps se confond avec l'ordinateur au point qu'il apparaît comme augmenté par

l'écran. Ce qui n'est pas sans évoquer les corps des opérateurs qu'on augmente au moyen d'exosquelettes (c'est-à-dire d'appareils motorisés posés sur un ou plusieurs membres de leur corps, pour en augmenter les capacités ou pour minimiser la fatigue liée au levage et au portage de lourdes charges²), et que l'on trouve dans l'industrie automobile, les abattoirs, ou encore les établissements de logistique.

Le corps des cadres est ainsi traité de sorte à faire passer le message de ce qui est attendu d'eux. Finie la garantie d'un espace privé pour travailler, se détendre, se reposer, sans surveillance de la hiérarchie ou des collègues. La logique de l'extrême visibilité des corps exposés les uns aux autres et à la hiérarchie assigne à un certain type de comportement, un certain mode de présence au travail. Il faut coexister avec les autres et se faire accepter. Il faut montrer patte blanche. Adopter une attitude qui exhibe la concentration, l'efficacité, l'engagement dans le travail, l'enthousiasme, la capacité de se maintenir en forme, l'appétit au bonheur (Isnard et Zuber, 2009). Déployer une attitude qui prouve l'acceptation des règles du jeu managérial et donc la soumission aux conditions de travail édictées par les hiérarchies et les directions.

Au-delà de leur apparence physique différente, des manières distinctes de s'habiller, de se tenir, ces cadres sont renvoyés à une identité commune, celle d'individus subordonnés mis au travail dans des conditions similaires. Une identité commune, mais pas solidaire, car mise en tension par une proximité avec les autres souvent dérangeante par les bruits, les odeurs, les déplacements, les manifestations ostentatoires de satisfaction, alors qu'on peut être soi-même en difficulté et qu'on peine. Cette proximité, parfois vécue

2. C'est un moyen de limiter l'exposition aux troubles musculo-squelettiques (les TMS).

comme une promiscuité, n'est pas conçue pour que se développent et s'exercent une solidarité et le sentiment d'intérêts communs, de valeurs communes. Les cadres sont conditionnés à une méfiance, et parfois une rancœur à l'encontre de leurs collègues, à l'inverse des ouvriers qui, par la violence de leur contestation en Mai 68, ont créé un véritable traumatisme pour le patronat. Il ne faut pas que ces corps de cadres mis en commun fassent corps.

Lorsque l'open space est dynamique (*flex office*), c'est-à-dire lorsque aucune place n'est attribuée, et qu'il faut arriver tôt pour bénéficier d'un poste de travail agréable, il se crée une véritable concurrence. Les autres deviennent une menace permanente. On retrouve d'ailleurs des logiques identiques pour les places de parking qui sont de moins en moins nombreuses que les besoins, ce qui incite chacun à arriver de plus en plus tôt, pour devancer les autres et être sûr d'avoir une place. On pourrait parler dans ces cas de précarité spatiale. Ces salariés sentent qu'ils n'ont pas toujours de place, qu'ils sont tributaires d'aléas, qu'ils ne sont pas chez eux dans l'entreprise. Il leur devient difficile de maîtriser l'espace de travail.

Par ce vécu physique contraignant et prolétarisant, les cadres sont conditionnés à une subordination désormais incontournable dans le cadre d'un travail qui se transforme. Ils auront droit, comme les autres, au savoir-faire des DRH aptes à manier la psychologisation, la narcissisation et la bonheurologie, comme ils auront droit, avec tous les autres, à une politique vertigineuse de changement permanent les menant à un état de « soillitude » et de précarité subjective.

PETITE MISE À JOUR

L'épisode du confinement et ses suites ont contribué à changer quelque peu la donne pour le management, lui donnant une nouvelle occasion d'exercer son esprit de

résilience, sa capacité de s'adapter, de changer, de prendre le contrepied.

La nécessité, pour raison sanitaire, de généraliser le plus possible le télétravail, a mis en évidence ce fait que, à leur domicile, seuls face à leur ordinateur, sans la pression exercée par la présence des autres (collègues, hiérarchie de proximité), les salariés (cadres, ingénieurs, techniciens) continuaient de faire leur travail dans un grand respect des objectifs, des consignes, et ne lésinaient pas à effectuer de longues heures. Certaines directions d'entreprises se sont alors décidées, au vu de ces résultats, à vendre une partie de leur parc immobilier, à la recherche d'économies sonnantes et rébuchantes, et à généraliser un télétravail permanent. D'autres envisagent sérieusement « d'accorder » beaucoup plus de jours de télétravail. Elles affichent, ce faisant, l'importance de la confiance qu'elles portent à leurs salariés.

Le credo managérial selon lequel il est nécessaire d'avoir les salariés à portée de vue pour les surveiller, les contrôler, les rappeler à leur devoir de salariés subordonnés, et être sûr qu'ils appliquent toutes les consignes pour atteindre leurs objectifs, est ainsi en passe, de se muer en la conviction que les salariés sont si contents et reconnaissants de la possibilité qui leur est offerte de travailler, chez eux, avec une plus grande liberté d'horaires, qu'ils feront tout leur possible pour satisfaire les exigences de leur supérieur et servir les intérêts de leur direction.

Les sondages ont en effet montré que, pendant cette période de confinement, nombre de télétravailleurs appréciaient ce mode de travail, qu'ils s'en portaient plutôt bien et qu'ils prenaient tout autant, sinon plus, à cœur de réaliser leur travail selon les critères et dans les délais imposés. L'objectif fondamental (conquérir le consentement des salariés à travailler selon les critères de rentabilité voulus par leur direction), pour lequel le management a tant œuvré, multipliant

les politiques de contrôle, de contraintes, de séduction, d'incitations sur des registres multiples, semble ainsi être atteint. Chez eux, loin de leur entreprise, les salariés n'en profitent pas pour n'en faire qu'à leur tête ou à tromper la hiérarchie. Un deal semble enfin avoir été trouvé. Les énormes réticences antérieures à ne plus avoir un contrôle direct cèdent le pas à une nouvelle stratégie. Modelés par l'idéologie libérale et la rhétorique managériale, par l'exacerbation de l'individualisation de leur gestion, les salariés en télétravail sont en situation de se mettre la pression tout seuls et d'effectuer, sans état d'âme, un travail conforme aux exigences de rentabilité voulue. De plus, atomisés, cloisonnés dans leur résidence personnelle, ils seront à l'avenir peu enclins à contester quelque consigne, objectif, protocole, quelque décision hiérarchique que ce soit. Leur capacité critique est en quelque sorte confinée. Ici encore le discours humaniste peut se dérouler « naturellement ». C'est le bien-être des salariés qui importe avant tout : où travailler dans de meilleures conditions que chez soi, dans l'environnement que l'on a choisi, dans la tenue qui est la plus confortable, préservé des trajets fatigants domicile travail, et de la rigidité des horaires ?

Mais cette réactivité patronale est peut-être excessive et fait fi des conditions exceptionnelles de la satisfaction des télétravailleurs. Un élément fondamental ne paraît pas être pris suffisamment en considération : le fait que les télétravailleurs se sentent préservés d'un danger qui se trouve à l'extérieur, du coronavirus qui rode dans les transports en commun et les espaces de promiscuité que représente l'entreprise. Face à un milieu éminemment anxiogène situé en extérieur, dans le cadre d'une pénurie de moyens de protections (masque, gel hydroalcoolique), travailler chez soi pouvait alors être vécu comme un privilège, une protection hautement valorisée. Être en mesure de continuer à exercer son travail sans se mettre en danger, échapper aux menaces de

contamination invisible apparaissent alors comme un privilège. Chez soi, à l'abri des risques inquiétants de morbidité ou de mortalité, on apprécie l'assignation à résidence, et on déclare, sans retenue, sa satisfaction (malgré les désagréments spécifiques évoqués dans les sondages, en raison de la présence des enfants qu'il faut encadrer en l'absence d'école et de collègue).

Dans ces conditions, nombre de télétravailleurs éprouvent un soulagement et s'emploient à travailler de façon conforme et parfois plus réactive encore à la demande, d'autant plus qu'ils échappent, comme je l'ai évoqué, à des conditions de travail souvent peu appréciées au sein des open spaces.

Mais le télétravail, s'il devient le mode dominant et ne se limite pas à un ou deux, voire trois, jours par semaine, risque de poser à terme des réels problèmes auxquels le management aura à faire face et pour lesquels il devra encore composer et inventer. Ces problèmes sont liés à la dimension abstraite, déréalisante, qui s'empare du travail lorsqu'il est extrait de toute communauté, de tout collectif, et se trouve réduit à une interface solitaire avec un écran. Chacun a pu mesurer à quel point les réunions vidéo (Zoom, Skype, etc.) étaient plus fatigantes que des réunions présentes, à quel point elles étaient plus formelles et désincarnées, et combien manquaient les éléments nécessaires pour évaluer les interventions, mesurer leur influence réelle, éviter les malentendus, les incompréhensions qui peuvent déclencher des réactions excessives ou décalées. Les échanges en présentiel, comme il est désormais convenu de dire, ont une autre charge.

Le travail, malgré la modernisation managériale qui a diffusé l'individualisation, la mise en concurrence et le registre narcissique, reste marqué par sa dimension sociale : on travaille, malgré tout, avec les autres et pour les autres. Même si cette dimension est contre toute apparence malmenée dans le cadre des open spaces, il n'en demeure pas moins qu'elle

constitue une composante stimulante et vitale du travail. Le travail permet de sortir de chez soi et de soi, de mettre entre parenthèses ses problèmes privés, personnels, affectifs, et de tenir un autre rôle social que ceux qui contribuent à définir notre identité. Distinguer le rôle professionnel des autres rôles est un moyen de relativiser l'impact de chacun des registres de la vie et de préserver les individus. Se confronter aux difficultés du travail dans son environnement privé, coupé des collègues et de la hiérarchie, dans le cadre d'un management qui personnalise l'implication professionnelle tout en imposant un lien de subordination, peut être hautement déstabilisant.

Il n'est dans ces conditions pas sûr que la qualité de l'engagement dans le travail soit préservée lorsque le salarié est conduit à rester dans son univers mental et matériel personnel. Il lui manquera les occasions de discuter pour prendre conseil, se rassurer professionnellement, se stimuler par des discussions informelles, des confrontations de points de vue ; il lui manquera des occasions de se détendre aussi, de partager des moments de fierté, ou de critique. La présence des autres fait partie de ce qui nous est nécessaire au travail pour l'exercer du mieux possible tout en le relativisant.

À TOUTE VITESSE

Même télétravailleurs, ils n'échapperont pas a priori à la pratique du changement permanent. Le changement permanent est certes, pour partie, lié aux transformations qui affectent nos économies en termes de mondialisation et de globalisation, comme aux évolutions technologiques, économiques, culturelles et sociales qui les accompagnent. Mais une partie substantielle de ce changement est liée aux nouvelles règles du jeu introduites par le management moderne néolibéral et, dans ce cadre, par la politique commerciale des cabinets de consultants. Ceux-ci, pour

alimenter leur marché et conserver leurs clients, renouvèlent sans cesse les procédures, protocoles, outils, dispositifs, qu'ils périment au fur et à mesure, afin de mettre leurs clients en état de dépendance. Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique (2015) expliquent que ces grands cabinets de conseil cherchent moins à résoudre les problèmes rencontrés par leurs clients qu'à leur vendre des prescriptions formatées à partir des principes de la science managériale. L'essentiel étant de rendre les clients captifs ; il faut les accoutumer à l'idée du changement permanent. P.-Y. Gomez précise : « Le management est une science de l'innovation, c'est tout à l'avantage des consultants qui vendent des projet de réformes en kit, mais c'est généralement absurde pour les dirigeants et les employés qui devraient être obsédés bien plutôt par la conservation et la stabilité » (Gomez, 2013, p. 48).

Quant aux gestionnaires de fonds, ils poussent, eux aussi, les directions d'entreprise à pratiquer le changement permanent comme l'analyse aussi P.-Y. Gomez : « Les gestionnaires de l'épargne, cherchant à augmenter la part variable de leurs rétributions, orientent systématiquement les placements vers les entreprises les plus audacieuses, enclenchant et alimentant la compétition spéculative pour capter les capitaux » (*ibid.*, p. 38). Les entreprises audacieuses étant évidemment celles qui se manifestent par leur capacité à opérer sans cesse des changements, à faire se succéder les innovations. Les gestionnaires de l'épargne sont ainsi des promoteurs frénétiques de l'innovation. À ces éléments accélérateurs de changements, il faut aussi ajouter l'idéologie de la réussite associée aux qualités personnelles de proactivité, d'audace, d'anticipation, de détermination et de courage, censées se manifester dans la pratique du changement permanent : « Ce que vendent en masse les consultants, c'est l'idée que le changement est bon [...] mais cela rencontre l'intérêt des cadres qui pensent de leur côté que le changement est une valeur fondamentale »

(*ibid.*, p. 49). Nombre de responsables, considèrent qu'ils se doivent, lorsqu'ils sont nommés, de marquer leur passage par une réforme, un changement en profondeur, pour se distinguer et justifier une future promotion, alimenter leur carrière. Ils sont alors, tels des étoiles filantes, ceux qui viennent, transforment et repartent. Mais il y a une autre incitation à ne pas s'attarder dans son poste : celle d'échapper aux bilans des réformes et des changements qu'on a introduits. Mieux vaut être appelé sous d'autres cieux, une fois l'audace démontrée et les premiers bons résultats apparents obtenus. La mobilité présente nombre d'avantages, comme le confesse D. Bille, l'ex-DRH : « Pour être manager et le rester, les qualités sine qua non sont de ne jamais rester suffisamment longtemps en poste pour construire sur le long terme et ainsi prendre le risque que les dommages collatéraux de votre management ne deviennent visibles, ou encore qu'il apparaisse que vos succès sont majoritairement dus à la conjoncture et à vos équipes » (Bille, 2018, p. 37).

Une autre partie de la pratique du changement systématique vise, comme je l'ai analysée dans *La comédie humaine du travail* (Linhart, 2015), à assurer la déprofessionnalisation et donc la dépendance des salariés à l'égard de la logique procédurale et abstraite du travail voulue par les directions. Le changement permanent aboutit à une mise en obsolescence programmée de l'expérience, des savoirs de métiers et des connaissances accumulées par les salariés. Les incessantes fusions, réorganisations de départements et de services, les multiples recompositions, redéfinitions des métiers et des missions, les externalisations suivies de réinternalisations, les mobilités systématiques, les déménagements soudains brouillent tous les repères et désarment les salariés. Les appellations changent au gré de l'importation de nouveaux mots anglais. Toutes les connaissances détenues par les salariés sont dépassées : tout change tout le temps. L'injonction de France

Télécom « *time to move* » illustre bien, à partir des années 1990, cette pensée organisatrice qui aboutit à transformer les salariés, qu'ils soient fonctionnaires ou qu'ils bénéficient d'un CDI, en apprentis à vie. Chacun est confronté à cette nécessité de chercher en permanence à comprendre, puis à maîtriser cognitivement le contenu et l'environnement de son travail, ce qui demande d'importants efforts, tout en sachant que dans un temps limité, un énième changement surviendra qui obligera, tels les travaux de Sisyphe, à tout recommencer. Et dans cet état, où l'on ne peut s'appuyer sur aucune expérience, aucune certitude, individuelle ou collective (car en même temps qu'on perd ses repères on perd ses pairs), chacun aura tendance à se rabattre sur les procédures, consignes, process, bonnes pratiques imposés, comme sur de véritables bouées de sauvetage.

Au point que le management et les planneurs considèrent « l'inexpérience comme une compétence utile » (Dujarier, 2015, p. 178). Elle devient une nouvelle norme professionnelle. De nombreux auteurs en font part : pour introduire le changement, la direction recrute à des postes de managers des jeunes sans expérience. L'intérêt pour le passé devient éminemment suspect, il renvoie à une nostalgie déplacée, contre-productive, un défaut d'adaptation et de capacité d'agir. C'est le présent seul qui compte, ou plutôt l'à venir, celui que l'on peut quantifier, et rendre abstrait. Comme l'exprime J.-P. Bouilloud : « Étant mouvantes, évolutives, ces organisations sont toujours basculées vers un futur qui *dévalorise* en permanence *l'actuel*, et encore plus le *passé*. D'où une tendance à la négligence des éléments culturels de l'organisation, quand ce n'est pas un mépris pur et simple de tout ce qui renvoie au passé et à l'histoire de l'organisation » (Bouilloud, 2012, p. 132).

Cette « dynamique » facilite la mise au pas, la prolétarianisation même des cadres ; balayés par la tempête des

changements, ils expérimentent comme les autres un sentiment de dépendance et d'impuissance. Ils s'habituent à subir, à ne pouvoir remettre en cause des pratiques qui leur semblent contre-performantes. Ils se confrontent quotidiennement à l'arbitraire.

Au cours d'une enquête sur les cadres d'une grande institution publique, j'ai recueilli, en 2011, des propos qui font écho : « Inconsciemment, on se dit qu'ils ont intérêt à ce que les vieux partent et à garder les jeunes vu que l'expérience n'a plus beaucoup d'importance, comme ça évolue beaucoup. » Ou encore : « Il y a un changement objectif permanent lié aux nouvelles technologies, les nouveaux applicatifs informatiques, la complexification technique. Les temps laissés pour l'assimilation se rétrécissent sous la pression des projets qui se renouvellent avec plus de rapidité qu'auparavant ; on atteint des limites physiques et intellectuelles. » Et aussi : « Le travail s'accélère, on ne sait plus quelles sont les priorités, on travaille toujours dans l'urgence, jamais dans le calme. On a le sentiment de ne pas bien faire son travail car tout s'enchaîne. »

J.-P. Bouilloud relaie également des situations où les cadres se sentent perdus, ne comprennent plus : « Je comprends pas toujours pourquoi la direction prend telle ou telle décision... et pourtant les grands chefs ce sont des ingénieurs comme nous [...] on a tous le sentiment qu'on s'est fait un peu avoir... De toute façon, ils ne nous connaissent pas, ils ne viennent plus nous voir » (*ibid.*, p. 142). C'est un responsable d'une ligne de production dans la sidérurgie qui parle. Quant à cette femme, responsable commerciale dans l'industrie pharmaceutique, elle décrit une situation surréaliste sur un mode blasé : « On était tous en formation, à Lyon, pour trois jours. On savait qu'il y avait des rumeurs de réorganisation, on était un peu anxieux, tous, c'était normal. Et puis le matin du deuxième jour, on a commencé à avoir des messages sur nos portables : untel était muté ailleurs,

unetelle était mise en préretraite, tel autre changeait de secteur... on n'y croyait pas... Ils se rendaient pas compte, faire une formation d'équipe et de virer la moitié de l'équipe pendant la formation ? C'est scandaleux, et complètement idiot. On leur a dit, mais ils nous ont dit qu'il n'y avait jamais de bons moments pour virer les gens.... À quoi ça sert de faire une formation... On avait en plus pas mal avancé sur la réorganisation et puis finalement c'est notre équipe qui a éclaté. J'étais écœurée... » (*ibid.*, p. 143-144).

Dans la grande institution publique citée plus haut, une cadre de 40 ans disait : « C'est une sorte de course poursuite pour répondre plus vite que l'autre, c'est inconscient mais ça ne sert à rien au fond. Ça devient quasiment une drogue. C'est débile... »

Il faut aller de l'avant, ne pas regarder dans le rétroviseur, l'expérience et le métier sont considérés comme des facteurs de résistance. Honte à ceux qui ne se sentent bien que dans la stabilité et appréhendent les tornades d'innovations. Les auteurs à succès Bouzou et de Funès font l'apologie du changement, signe pour eux de vertu. « Écoutons les vers de Pablo Neruda : "Il meurt lentement celui qui devient l'esclave de l'habitude, celui qui ne prend pas de risques pour réaliser ses rêves". » Ils s'enflamment et s'indignent : « Il faudrait faire passer le confort, le bien-être, le calme et le repos avant notre volonté de construire le monde. Non merci ! Ceux qui ne prennent pas de risque anesthésient leur cerveau et finissent par se mettre en danger » (Bouzou et de Funès, 2018, p. 89).

Et pour accompagner ces changements, les DRH disposent d'outils, notamment, comme je l'ai indiqué précédemment, des techniques de psychologie positive « censées aider les gens à travailler sur leur propre capacité d'adaptation aussi bien émotionnelle que cognitive. La flexibilité est ici signe de résilience. Des salariés résilients ne se laissent pas intimider par l'adversité. [...] Ils savent réagir positivement

à des exigences impliquant une grande diversité de tâches, et la reconfiguration de leur poste, la restructuration de leur cadre de travail ne les perturbent en rien.[...] Des salariés résilients souffrent également bien moins des problèmes psychologiques comme la dépression, le stress, le burn out ou l'épuisement émotionnel » (Cabanas et Illouz, 2018, p. 139-140).

Il faut donc positiver, et nul ne saurait comprendre et tolérer les larmoiements. Didier Bille en témoigne encore à propos d'une formatrice : « Elle animait pour le groupe, des sessions de formation principalement axées sur le *change management* et le leadership. Des sessions où on explique aux participants, (souvent des managers) que si les salariés qu'on va licencier ne sautent pas de joie, c'est qu'on a présenté leur perte d'emploi comme un problème et non comme une opportunité. Ou encore que si leurs équipes ne parviennent pas aujourd'hui à faire le même travail qu'avant mais avec 20 % de personnes en moins, c'est un manque de *drive*, une incapacité à penser *out of the box*, un attachement au passé et une difficulté à voir the *big picture*. Mais avec deux, trois outils simplistes, et le même nombre de pseudo-théories fumeuses présentées comme science, tout allait s'arranger » (Bille, 2018, p. 210).

Nous avons une réunion de laboratoire. J'éteins mon ordinateur alors que j'écris ces lignes, et je me rends en salle de réunion avec les collègues de l'équipe dont je fais partie. Sont débattues les questions d'actualité et de vie quotidienne. La parole est à la responsable de la gestion. Je la connais bien, très engagée dans son travail, performante, et dans notre équipe depuis vingt ans. Elle est le plus souvent joviale, dynamique et à son aise. Mais là, son ton est triste, son visage tourmenté ; elle nous parle des difficultés de l'équipe gestionnaire dont elle fait partie, l'un qui pleure, l'autre qui ne décolère pas, et elle qui n'en peut plus :

« Je n'ai à gérer que des problèmes, je n'ai plus de plaisir à venir travailler, il y a tous ces nouveaux logiciels qu'on nous impose. Ils changent tout, tout le temps, on n'a pas le temps d'être formé. Tout le monde est perdu... » Ah ! cette informatique censée aider tout le monde, rendre le travail plus aisé et rapide ; la réunion se termine comme toujours quand il y a des problèmes évoqués ; tous mes collègues, dont moi d'ailleurs, manifestent leur sympathie, témoignent de leur solidarité et... retournent à leur bureau au bout de l'heure de réunion, ce que je fais pour reprendre l'écriture de ce texte...

En 2013, 39 % des salariés signalent qu'au moins un changement a « fortement modifié [leur] environnement de travail au cours des douze dernier mois ». 18 % des salariés signalent un seul changement, 12 % deux et 9 % trois ou plus. Les changements les plus cités concernent « l'organisation du travail au sein de l'établissement », « les techniques utilisées », une « restructuration ou déménagement de l'établissement », ou un « rachat ou changement dans l'équipe de direction », devant le « plan de licenciements » et les « autres changements ». « Les salariés ressentent d'autant plus fortement l'insécurité et présentent d'autant plus souvent des symptômes dépressifs qu'ils ont connu un nombre important de changements. [...] Les salariés du secteur privé qui bénéficient d'un CDI mais ont vécu trois changements ou plus sont presque aussi nombreux (41 %) que les salariés en CDD ou en intérim n'ayant pas vécu de changements (45 %), à craindre pour leur emploi » (Dares, 2017).

Il apparaît que le risque est amoindri quand le salarié participe à la décision : « Les salariés qui ont connu un changement important signalent plus souvent un symptôme dépressif (14 % contre 9 % pour les autres). Cependant, leur état de santé psychique dépend beaucoup de la façon dont se sont combinées (ou non) information, consultation et participation aux décisions lors du changement. 37 % n'ont été

ni informés correctement ni consultés, 28 % se disent bien informés mais pas consultés, 18 % consultés mais pas écoutés et 17 % consultés et écoutés » (Dares, 2017).

Comme l'écrit Le Texier, dans le management contemporain, « votre existence n'est inscrite dans aucun ordre, ni aucune permanence ; vous évoluez dans un monde en perpétuel changement, où vous devez prouver moins votre aptitude à être vous-même que votre capacité à être continuellement quelqu'un d'autre. [...] Depuis vingt ans, le consultant star, Tom Peters, vous invite pareillement à vous recréer vous-même tous les jours » (Le Texier, 2016, p. 237-238).

Les auteurs sont nombreux à identifier les aspects délétères de cette frénésie du changement, cette obsession de l'anticipation et de l'accélération. Certains y voient des allures de pathologie mentale. Selon Mathilde Ramadier, le renouvellement accéléré des idées relève de l'état maniaque en psychiatrie. « Jeff Bezos [le fondateur d'Amazon] avoue changer d'idées dix fois par jour, [...] justement parce qu'il est intelligent et flexible. Ce symptôme qui se nomme fuite des idées en psychiatrie est typique de l'état maniaque » (Ramadier, 2017, p. 74).

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique (2015) considèrent de façon plus générale que les injonctions managériales incitent à des comportements qui ressemblent étrangement aux symptômes de la phase maniaque du trouble mental bipolaire, et citent Darian Leader, « “La confiance, l'exaltation et l'énergie qui caractérisent les débuts d'un épisode maniaque semblent être parfaitement au diapason des injonctions qui sont celles des affaires aujourd'hui, de réussite, de productivité et de dévouement total. [...] Les traits sous lesquels la psychiatrie classique décrivait l'attaque maniaque sont en train de devenir les signes d'un bon développement personnel”. L'hyperactivité, l'absence de limites, l'élaboration de projets multiples, l'obsession de convaincre,

le développement des capacités de persuasion infinies, la maîtrise d'un langage de vérité incontestable, l'exaltation de sentiments de toute-puissance : autant de symptômes d'un comportement maniaque qui sont appréciés comme des qualités pour exercer le pouvoir dans les organisations hypermodernes et dans le monde politique. » Ils concluent : « Certains vivent le paradoxe dans le registre de l'incohérence et de la folie, d'autres comme une source d'énergie et de créativité » (Leader, 2014, p. 203-204).

Cela renvoie au constat d'une extrême solitude, comme l'exprime ce jeune cadre de la grande institution publique (30 ans) : « Il y a beaucoup de gens malheureux, qui se sentent incompris, qui sont trop stressés dans leur travail. On se sent parfois face à un mur, ou enfermé tout seul dans une pièce et on ne sait pas comment réagir. » Sentiment qui ressemble à bien des égards à ce que peuvent ressentir les salariés en situation précaires...

FRANCE TÉLÉCOM : CHRONIQUE DE MORTS ANNONCÉES

Un exemple tragique de cette frénésie et de ce manque de loyauté managérial est fourni par l'épisode de « modernisation » de France Télécom qui a conduit à un procès historique et à une condamnation des dirigeants pour harcèlement moral institutionnel. Tout a commencé par une volonté de privatisation, et la mise en place d'une stratégie destinée à attirer les investisseurs. Décision est prise, pour préparer cette privatisation, de faire des économies et d'enclencher une métamorphose des valeurs professionnelles liées au service public pour les rendre compatibles avec les exigences du secteur commercial. Ce scénario fera l'objet d'une quantification qui aboutit au choix de faire partir 22 000 agents comme l'explicite haut et fort le PDG Didier Lombard, lors

d'une réunion des cadres de l'entreprise à la Maison de la chimie à Paris, en octobre 2006 : « Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la porte ou par la fenêtre. »

En 2006, la direction met en place les plans Next (Nouvelle expérience de Télécom) et son volet Act (Anticipation des compétences pour la transformation), qui organisent la restructuration en profondeur de France Télécom, l'ancienne administration appelée à devenir entreprise privée. Ces plans affichent d'emblée une dimension drastique : 22 000 départs donc, (soit un salarié sur cinq de France Télécom, qui emploie alors 120 000 personnes) et cela sans licenciements : il faut que les personnes concernées (pour l'essentiel des fonctionnaires embauchés à l'époque des PTT) acceptent de partir d'elles-mêmes. S'ajoutent 14 000 mobilités imposées et seulement 6 000 recrutements prévus. Les intentions sont claires et nettes : la direction ne veut pas de plan social.

Tout doit s'opérer en vitesse, les décisions sont sans appel. Les mutations, les mobilités prévues sont non négociables. Apparaît alors une stratégie délibérée de mise à mal des agents, à travers une déstabilisation généralisée, des menaces et du chantage. Il s'agit d'inciter une partie des salariés à quitter FT (il faut atteindre ce fameux objectif de moins 22 000) mais aussi d'asseoir une domination et une emprise suffisantes sur les autres, ceux qui restent, pour qu'ils acceptent les mutations imposées (cela concerne 14 000 d'entre eux), et de changer, du jour au lendemain, les valeurs professionnelles dont ils étaient à cette époque porteurs.

France Télécom était, jusque vers les années 2000, une entreprise de pointe, reconnue pour ses qualités d'innovation, sa vitalité et la qualité de l'engagement de son personnel. Les agents de France Télécom étaient fiers de cette entreprise qui leur permettait de développer un travail qui faisait sens pour eux dans une logique de service public.

Jusqu'au jour où la direction décide de transformer unilatéralement les règles du jeu, de diminuer les effectifs et d'opérer une métamorphose identitaire de ceux qui vont rester. Les objectifs sont donc clairement fixés, il ne faut pas perdre de temps, surtout ne pas perdre de temps. Il faut prendre les grands moyens, et comme m'avait confié un responsable au cours d'un séminaire, « produire de l'amnésie ». Il faut que les agents oublient qui ils sont, pourquoi et comment ils travaillent, et pour cela il faut « secouer le cocotier en permanence » (Linhart, 2015).

Secoués, ils le seront les salariés de FT et de façon brutale, violente. Nombre d'entre eux verront leurs objectifs changer, ne se retrouveront plus dans les organigrammes, subiront de fortes pressions pour partir, seront mutés, assignés à des métiers différents, sans que soient pris en compte leur engagement professionnel, leurs compétences, leur expérience, et sans que leur soient dispensées des formations adaptées. Ainsi des lignards, ceux qui réparent les lignes de télécommunications au grand air, se retrouveront confinés sur des plateaux de téléconseillers avec un casque d'écoute relié à leur ordinateur, et sommés de suivre un script dans le cadre de leurs échanges prescrits avec des clients. Ils se verront sommés de vendre des services indépendamment des besoins de leurs désormais clients (au même titre que ceux analysés par Duarte Rolo). Nombre de techniciens, reconnus pour leur grande maîtrise de leur travail, se verront ainsi affectés sans formation à de nouvelles missions dont ils auront le plus grand mal à s'acquitter.

Du jour au lendemain, de nombreux agents ont été malmenés, disqualifiés, humiliés, au prétexte d'une stratégie managériale visant la transformation « moderne, courageuse et anticipatrice » de leur entreprise. Du jour au lendemain, ils seront sacrifiés sur l'autel des chiffres convoités par les dirigeants pour le futur marché, des objectifs stratégiques

qu'ils avaient unilatéralement décidés. Il n'a jamais été question de miser sur la compétence et l'implication des agents pour trouver les modalités d'une transformation adéquate aux nouvelles contraintes économiques et aux nécessités de modernisation. Pour la direction, il s'agissait de relever des défis en passant en force, quitte à piétiner un capital précieux de ressources professionnelles, afin de faire la démonstration de sa détermination, et de sa capacité à remodeler du jour au lendemain ses ressources humaines. C'était là, comme l'a plaidé l'avocat des parties civiles, Maître Teissonnière, lors du procès qui débutera en mai 2019, une stratégie de harcèlement délibérée visant l'ensemble des agents.

Dans ce contexte savamment entretenu de pression, humiliation, disqualification, et mise en difficulté généralisées, nombre d'agents en viendront à se sentir illégitimes à leurs propres yeux, à perdre toute confiance en eux-mêmes, à se sentir attaqués dans leur valeur professionnelle, dans leur identité personnelle. Submergés par un sentiment d'impuissance et d'injustice, ils connaîtront une véritable descente aux enfers. On dira d'eux, plus tard, qu'ils étaient fragiles, et menaient une vie privée peu épanouissante. Mais comment pourrait-on avoir une vie privée épanouissante quand on subit une telle remise en cause professionnelle, un tel harcèlement, de telles déstabilisations au travail ?

Le 6 mai 2019 s'est ouvert, dans le tout nouveau palais de justice de la porte de Clichy, un procès en droit pénal qui durera plus de deux mois, afin d'évaluer les responsabilités des dirigeants de France Télécom devenue depuis Orange, quant aux trente-neuf cas retenus de suicides, tentatives de suicide et graves dépressions (Beynel, 2020). Parmi ceux-ci, dix-neuf personnes décédées, qui se sont immolées par le feu, pendues, noyées, jetées sous un train, d'un pont, de la fenêtre du bureau, ou qui ont avalé des médicaments. Des salariés qui ont laissé des lettres, des témoignages pour faire le lien

entre leur acte désespéré et les conditions de travail qui leur étaient infligées.

Les séances auxquelles j'ai pu assister (Linhart, 2019) se déroulaient dans une salle bondée de familles de victimes ou de victimes elles-mêmes, de syndicalistes, experts de CHSCT³, professionnels de France Télécom devenue Orange, de journalistes et de chercheurs, tous dans une attention silencieuse et tendue cherchant sur les visages des prévenus (sept managers de l'époque) des indices de leurs réactions, de leurs pensées ou de leurs sentiments, de leurs regrets peut-être, de leurs remords. Mais ces derniers affichaient une sorte d'impassibilité, de distance. Parfois même d'indifférence, ils n'avaient fait que leur devoir...

La direction de cette entreprise publique a décidé, pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés, d'implanter des méthodes de déstabilisation collective, sous forme de harcèlement organisationnel, institutionnel, relayé par une hiérarchie intermédiaire mise devant le fait accompli. Il n'y a pas eu, comme plaidera, à un moment donné, le PDG Didier Lombard, un enchaînement d'erreurs, de mauvaises appréciations, de malentendus, de gaffes, de mauvaises initiatives prises par la direction et les managers de terrain. Non, il est uniquement question d'une politique délibérée mise en œuvre par des dirigeants de façon autoritaire, abstraite et distanciée, une politique indifférente aux réalités concrètes vécues par les agents sur le terrain. Il n'y a eu aucune attention prêtée aux nombreuses alertes émanant des médecins du travail, de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées (mis en place en 2007 par les syndicats CFE-CGC et Sud PTT et rapidement interdit d'intranet), des assistantes sociales, des inspecteurs du travail, des CHSCT et différents experts.

3. Comité hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

À un niveau élevé de la hiérarchie d'une entreprise, il est aisé de trancher dans le vif, de prendre des décisions brutales, car on ne voit pas directement les conséquences de ce que l'on impose. On en sortira le plus souvent, au contraire, avec une image de décideur courageux, déterminé, capable de faire des choix et d'aller de l'avant.

Tant que la rationalité économique dominante, articulée autour de chiffres et d'indicateurs simplificateurs, demeure le seul horizon, celui qui « inspire » les dirigeants et les valide, il ne saurait y avoir de prise en compte respectueuse de ceux qui sont considérés comme des ressources humaines. Les salariés ne sont que des variables d'ajustement que l'on retire, déplace, reconfigure, indépendamment de ce qui constitue leur identité professionnelle, indépendamment de leurs engagements, de ce qu'ils sont tout simplement.

There is no alternative, affirmait en son temps Margaret Thatcher, la chancre du libéralisme économique. Les dirigeants qui se retranchent derrière les objectifs financiers à atteindre, les défis à relever, proclament eux aussi qu'ils n'avaient pas de choix. C'est ce qu'ont dit et répété, tout à tour, les dirigeants de France Télécom et leurs nombreux avocats. Depuis, les dirigeants de la même entreprise, devenue Orange, ont intégré le postulat que les salariés choyés sont plus efficaces et ont donc, comme je l'ai signalé plus haut, propulsé le slogan « le salarié unique » et le « digital humain ».

Le 20 décembre 2019, en plein cœur des grèves et des manifestations contre la réforme du régime des retraites, le verdict est tombé. L'ancien PDG, Didier Lombard, l'ex-directeur des opérations France, Louis-Pierre Venès, et l'ex-directeur groupe des ressources humaines, Olivier Barberot, ont été reconnus coupables de harcèlement moral institutionnel. Les ex-dirigeants sont reconnus coupables d'avoir mis la pression sur les agents, d'avoir mis en place un plan concerté pour dégrader les conditions de travail des agents afin d'accélérer leur départ,

et ainsi créé un climat anxigène. Coupables d'avoir mis en place la modulation des rémunérations pour que les cadres intermédiaires contrôlent au mieux les départs, pendant la période 2007-2008. Ils sont condamnés à un an d'emprisonnement, dont huit mois avec sursis – la peine maximale encourue étant d'un an –, assorti de 15 000 euros d'amende, le montant maximal prévu pour ce délit. Le tribunal a également prononcé une peine d'amende maximale, 75 000 euros, contre France Télécom, devenu Orange en 2013. Les quatre autres prévenus, cadres ou anciens cadres de l'entreprise, ont été reconnus coupables de complicité de ce délit et condamnés à quatre mois avec sursis et 5 000 euros d'amende.

Didier Lombard a fait appel de ce jugement.

LA PROLÉTARIANISATION DES MÉTIERS

Je l'écrivais plus haut, l'organisation du travail, dans l'euphorie de la modernisation néolibérale bienveillante et tourbillonnante, n'a pas fondamentalement changé. Elle continue de tirer tous les bénéfices de la marchandisation du travail inscrite dans le droit du travail et fondée sur la fiction « du *locat se*, consistant à faire comme si le travail était un bien détachable de la personne au travail ». Alain Supiot, rappelle magistralement cette réalité, largement passée sous silence, qui conduit à un effacement du sens, du contenu et de la propriété du travail : « Le produit du travail ne relève pas de contrat de travail mais *ab initio* de la propriété de l'employeur, quand bien même serait-il le fruit d'une invention ou d'une découverte du salarié dans l'exécution de sa mission [...] Le salarié renonce ainsi à tout droit de regard sur son propre travail, sur son sens et sa raison d'être, qui sont l'affaire exclusive de son client/employeur » (Supiot, 2019, p. 29). Et les luttes sont déportées loin de cet enjeu du sens, de la finalité et de la propriété du travail ; « cette

marchandisation du travail a conduit à réduire le périmètre de la justice salariale, c'est-à-dire la question d'une juste rémunération du temps de travail. La question de l'exploitation économique du travail, de l'extorsion de la plus-value pour le dire en termes marxistes, a éclipsé celle de l'oppression dans le travail » (*ibid.*, p. 31).

L'organisation du travail reste largement inspirée de la philosophie taylorienne qui recherche l'économie des temps et des coûts en permanence. Ce sont les employeurs, les directions qui sont censées détenir la quintessence de toutes les connaissances, de tous les savoirs, de toutes les informations nécessaires à la performance de l'entreprise et nécessaires à l'encadrement de toutes les tâches, de toutes les missions de travail. Moderne, l'organisation se fonde sur les connaissances les plus expertes, les outils les plus performants. La prescription, la planification du travail et son contrôle rapproché vont de pair avec la mobilisation individuelle de l'affect et de l'émotion, de l'adhésion et de la loyauté, et c'est là que réside le changement. La prescription, le contrôle se veulent affectifs et émotionnels au même titre qu'ils s'honorent d'être chiffrés, dotés d'une quantification renforcée par les algorithmes de l'intelligence artificielle. L'idéologie managériale moderne ultralibérale est donc celle de l'intelligence émotionnelle et comptable. « Elle repose sur la faculté du calcul, c'est-à-dire sur des opérations de quantification (ramener des êtres et des situations différentes à une même unité de compte) et de programmation des comportements (par des techniques d'étalonnage des performances) [et] cette entreprise de réduction de la diversité des êtres et des choses à une quantité mesurable est inhérente au projet d'instauration d'un Marché total qui embraserait tous les hommes et tous les produits de la planète » (Cabanas et Illouz, 2018, p. 78).

Sollicités dans leur capacité d'innovation, de réactivité, d'audace et d'intuition, dans leurs émotions positives, les

salariés sont aussi cadenassés par l'obligation de se conformer loyalement aux normes et aux prescriptions impersonnelles concoctées par les « planneurs ». Ces experts qui créent, selon Marie-Anne Dujarier (2015), une incitation à ne travailler que pour les chiffres, et occasionnent ainsi un « frottement » entre ce qui est planifié et la réalité, notamment quand les dispositifs de finalités demandent d'atteindre des scores que les dispositifs de procédés ne permettent pas, ou quand les rythmes standardisés imposés ne collent pas avec ce qui est nécessaire pour effectuer le travail. Marie-Anne Dujarier fait la démonstration que les dispositifs tentent de mesurer et d'orienter une activité complexe multiforme et changeante, au moyen d'indicateurs simples, univoques et stables, ce qui met l'activité en souffrance. Du point de vue de l'activité, l'encadrement par les dispositifs produirait donc de nombreux processus de contre-performance. La situation se complexifie encore quand on découvre que les planneurs eux-mêmes sont soumis à des dispositifs mis en place par d'autres planneurs. Ils sont alors l'incarnation véritable de la figure que Marie-Anne Dujarier appelle *l'homo dispositivus*. Le mandat confié aux planneurs se résume, explique-t-elle, à trois fonctions (réduire les coûts, accroître les revenus, mesurer la valeur), à une attitude (obéissance intelligente) et à une posture (œuvrer à distance physique, temporelle et organisationnelle). Ils doivent prévoir avant que la situation concrète ne se présente. Finalement, il apparaît que « la tâche des planneurs est impossible » et « indésirable ».

La quantification, comme de nombreux auteurs⁴ l'ont analysée, dépèce les métiers et fait éclater la professionnalité, comme l'a voulu Taylor en son temps. Ainsi Marlène Benquet découvre, dans les textes de l'entreprise de grande distribution où elle mène son enquête, qu'il n'est plus question de

4. E. Chiapello, M.-A. Dujarier, V. de Gaulejac, A. Supiot, notamment.

« métiers », mais de « tâches » et d'heures travaillées : « Les activités sont traduites en équivalents temps et tout se passe comme si ce critère devenait le seul à les distinguer » (Benquet, 2013, p. 54). Marlène Benquet identifie là un phénomène que l'on repère dans nombre d'autres secteurs, à savoir une volonté de dévaloriser la professionnalité, l'expérience et le métier qui pourraient servir comme vecteurs de résistance.

La professionnalité des salariés est ainsi attaquée et marginalisée par une quantophrénie débordante et une focalisation exacerbée sur l'affect et l'émotionnel. Elle l'est également par l'usage de l'intelligence artificielle. « À Wall Street, première place financière mondiale, 70 % des décisions boursières sont aujourd'hui prises par des ordinateurs [...]. Les entreprises qui font les gros chiffres d'affaires mondiaux sont celles où la part du travail humain est la plus étroite. » Alain Stiegler illustre son propos : « Quand Alan Greenspan, président de la Réserve fédérale américaine de 1987 à 2006, explique, le 22 octobre 2008, devant une commission du Congrès américain et à propos de la crise des subprimes que s'il n'a rien vu c'est parce que tout passait par des machines automatisées [...] il prend acte du fait qu'il a perdu tout savoir économique. [...] Ce prolétaire, qu'est devenu en cours de carrière le président de la Réserve fédérale, gestionnaire d'un dogme automatique et aveugle, avait sans doute un salaire de quelques millions de dollars, mais n'ayant plus de savoir formel, ce salarié avait aussi perdu son travail [...] L'emploi qui s'est développé depuis deux siècles à travers le salariat a progressivement mais irrésistiblement détruit le travail » (Stiegler, 2015, p. 29 et 34).

Selon P.-Y. Gomez, « la culture financière avec sa rationalité et ses algorithmes abstraits [...] a généré une bureaucratie adaptée avec son savoir, sa légitimité, ses outils de gestion et de contrôle. [...] Il a fallu que le travail s'adapte » (Gomez, 2013, p. 106 et 107). À partir des années 1990, « l'élite

managériale est constituée par ceux qui définissent les objectifs financiers compatibles avec les attentes du marché [...] Pour les atteindre, une nouvelle culture managériale impose à l'organisation les outils indispensables pour repérer comment chaque activité peut participer au résultat final [...] Il en a résulté une transformation du sens du travail pour le repérer selon des données universelles, objectivables, et comptables » (*ibid.*, p. 112), une « hypertrophie du travail objectif et atrophie du travail subjectif et collectif » (*ibid.*, p. 198). Ces lignes illustrent la descente aux enfers des agents de France Télécom.

Il y a concomitance entre la procéduralisation qui entrave et qui étouffe le travail et sa représentation en résultats chiffrés. Comme l'écrivent Gaulejac et Hanique : « La culture du résultat chiffré, de l'évaluation quantitative et performative s'impose dans les entreprises comme dans les institutions publiques » (Gaulejac et Hanique, 2015, p. 60). Ils citent Maugeri et Metzger : « Le travail est comme corseté dans un réseau de dispositifs de mesure dont l'objectif premier est d'alimenter l'organisation en chiffres et ratios de performance [...] dans un mouvement de déréalisation des activités concrètes conduisant le plus souvent à la souffrance et à la désillusion des travailleurs [...] la création d'indicateurs a un double effet : d'une part, ces indicateurs satisfont aux exigences d'évaluation tous azimuts ; d'autre part, ils désamorcent les rapports de force en imposant une logique présentée comme neutre » (*ibid.*, p. 61).

Roland Gori, au sujet de ce processus d'asservissement du travail à la seule loi des chiffres, parle d'une « prolétarianisation des métiers ». Cette déprofessionnalisation, prolétarianisation des salariés au profit d'une prise en main procédurale, quantifiable, dans un contexte émotionnel, conduit à une survalorisation de l'amateur par rapport au professionnel. Cette intronisation de l'amateur qui s'appréhende notamment à

travers la tendance bien installée de faire directement noter la qualité d'un service par les clients, conduit à dévaloriser les professionnels de la publicité, comme l'analyse Raphael Liogier : « La publicité aussi est appelée à disparaître dans sa forme actuelle parce qu'elle est bien moins crédible que les avis motivés des clients et usagers. [...] Le mode de production interactif libère les activités humaines de l'exclusivité professionnelle » (Liogier, 2016, p. 14-15). Nous sommes en effet constamment sollicités après un échange avec un téléconseiller, ou pour une quelconque prestation, à donner notre avis. Mais les conditions ne sont pas toujours les plus objectives pour une réelle évaluation de ces prestations, en tous cas elles se parent d'une objectivité et d'une pertinence laissant à désirer.

Dans ce contexte général de focalisation sur les personnes et l'émotionnel, comme de mise en abstraction des normes d'une activité otage de la quantification, le travail passe au second plan. Le recours à des emplois précaires aggrave de façon spectaculaire et inquiétante l'attaque du sens du travail : les salariés précaires n'ont ni connaissance pratique ni socialisation aux valeurs professionnelles. Ainsi, au cours d'une enquête qu'il a réalisée à La Poste, Mikaël Salaün (2008) a pu observer des jeunes intérimaires en train de jeter dans le caniveau des lettres et des paquets qu'ils ne parvenaient pas à distribuer plutôt que de subir des remontrances en rentrant avec les sacs encore pleins. De la même manière, lors d'une enquête dans une entreprise de mise en bouteilles d'eau minérale dans le centre de la France, j'ai pu entendre certaines confidences selon lesquelles des jeunes en situation d'intérim (renouvelés régulièrement d'une année sur l'autre, c'est-à-dire disposant, à la différence des jeunes intérimaires postiers, d'une certaine expérience) s'arrangeaient pour mettre en panne les installations afin de montrer, à la maîtrise appelée en urgence,

leurs capacités à faire repartir la chaîne, dans l'espoir d'obtenir à terme un CDI (Linhart, 2009).

Le travail s'efface devant des dimensions éphémères, inconsistantes, éparpillées. Zygmunt Bauman a parfaitement débusqué cet aspect de la modernisation : « La réponse à la question de votre identité n'est plus "ingénieur chez Fiat (ou Pirelli)", ou "fonctionnaire" ou "mineur" ou "gérant de boutique Benetton", mais pour reprendre la description qu'une publicité récente propose de la personne à même de porter le prestigieux logo qu'elle promet, quelqu'un qui "aime les films d'épouvante, la tequila, possède un kilt, est supporter du club de foot Dundee United, écoute la musique des années 1980, décore son intérieur à la mode des années 1970, est accroc de la série *Les Simpsons*, cultive des tournesols, aime le gris et parle aux plantes" » (Bauman, 2016, p. 137-138). Sur les plateformes des téléconseillers qu'il a étudiés, Duarte Rolo (2015) rapporte l'exemple « du jeu du "plus beau bébé" ; chaque opérateur doit apporter des photographies de soi lorsqu'il était nourrisson. Par la suite, l'équipe procède à une élection consacrant le plus beau bébé, élection qui débouche sur un classement des différentes photographies présentées [...] Des primes et des récompenses sont offertes aux vainqueurs des différents jeux » (Rolo, 2015, p. 74). On le voit, la compétence et la professionnalité ne pèsent pas lourds.

DU TRAVAIL EN MIETTES AU TRAVAIL EN LAMBEAUX

Roland Gori analyse, au sein du secteur médical hospitalier, le processus qui conduit à cette mise en abstraction de la professionnalité. Le métier de médecin coûte cher mais on peut le décentraliser aux autres soignants à partir du moment où il est débité en séquences de savoirs codifiés. Ainsi, écrit-il, la « philosophie néolibérale avance ouvertement dans ces

textes⁵ qui invitent à ne plus penser “métier” mais à penser “entreprise santé” où “des employés travaillent à un même projet”. Le médecin promu “denrée rare” devrait apporter “une valeur ajoutée” aux autres soignants auxquels il aurait délégué “ses compétences” incorporées dans des protocoles standardisés qu’il suffirait d’appliquer. Chacun des professionnels censés devoir remplacer le médecin disposerait d’une liste de questions à poser, d’actes à accomplir, en suivant le “protocole” établi consensuellement par des règles de “bonnes pratiques”. » Et il constate : « La médecine, comme bien des métiers aujourd’hui subit de plein fouet les réformes d’un nouvel art de gouverner consistant à confisquer aux professionnels leur savoir-faire et à confisquer la dimension artisanale de leurs métiers. Le mode d’emploi de la machine numérique a remplacé le jugement et la décision du travailleur confisqués par les procédures [...] Le souci de résistance des professionnels à cette prolétarianisation de leurs métiers témoigne d’une volonté politique et éthique de ne pas réduire le soin à une somme de gestes techniques tarifés et protocolisés. » Tout cela ayant pour objectif « d’inhiber la pensée et le geste artisanal du praticien, il le stérilise autant qu’il le prolétarise » (Gori, 2015, p. 129-137).

Dans les hôpitaux, le classement par la T2A (tarification à l’activité) ne reflète pas le travail, et la hiérarchisation des opérations ne fait aucun sens pour les praticiens : une opération vasculaire vaut plus qu’une opération d’une appendicite, et une cataracte aussi. « Par exemple, le médecin qui doit appliquer la T2A sera conduit à refuser des malades qui ne rapportent pas de points, ou encore à inventer des symptômes pour les faire entrer dans les bonnes cases de la classification qu’il doit remplir pour rendre compte de son

5. Il s’agit d’un rapport de mission remis à l’ancien ministre de la Santé, Roselyne Bachelot, en juillet 2008, sur la place et le rôle des nouvelles instances hospitalières.

activité. Ces manipulations sont mal vécues par les praticiens qui ont le sentiment d'être davantage des gestionnaires de santé que des bons médecins », constatent Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique (2015, p. 113).

Nombreux sont les auteurs qui l'écrivent et l'analysent : le travail perd en qualité professionnelle parce qu'il est soumis à des logiques de plus en plus extérieures, dont la financiarisation, la digitalisation et l'intelligence artificielle. B. Stiegler condense les effets d'une telle réalité dans ces quelques lignes : « Le travail n'est plus soigné parce que ce n'est plus un soin : ce n'est plus le fruit d'un métier, et en vérité il tend à disparaître pour être remplacé par l'emploi. » L'emploi « ne produit que standardisation, répétition machinale et stupide, démotivation [...] les employés ne travaillent pas dans la mesure où travailler cela veut dire s'individualiser, cela veut dire inventer, créer, penser, transformer le monde » (Stiegler, 2015, p. 30, 36, 43). Le vrai paradoxe est la coexistence de cette abstraction grandissante avec un travail qui requiert un engagement de plus en plus exigeant des salariés et une sollicitation par ailleurs de plus en plus émotionnelle des salariés par leur management.

Sophie Le Garrec, sociologue de la santé, s'intéresse à ces mises en abstraction qui visent à soumettre le travail médical et le dénaturent de ce fait : « La complexité invisible [de l'acte médical ou soignant] ne peut être jugée et mesurée comme l'est un acte technique. De même qu'elle ne peut être standardisée dans un séquençage temporel chronométré. [...] Le faire et la manière de faire ne renvoient pas aux mêmes savoirs professionnels. C'est pourtant à la seule reconnaissance du faire à laquelle on assiste actuellement dans les outils managériaux proposés pour évaluer et prescrire le travail » (Le Garrec, 2019, p. 55). Elle nous offre une analyse particulièrement intéressante en miroir, car elle a expérimenté, côté patiente, les logiques institutionnelles

lors de son hospitalisation pour une opération du cœur avec complications. Dans l'analyse qu'elle livre de son propre parcours de patiente, on peut voir comme une allégorie de la modernisation du travail et de ses enjeux.

Les malades, nous dit-elle, sont dépendants et inquiets, ils veulent être soignés (comme les salariés veulent un emploi, et un travail qui fasse sens). Mais les malades doivent, pour être soignés, coller au rôle qu'on leur impose, ils doivent se conformer à l'attitude qu'on attend d'eux. Tous n'y sont pas prêts. Un protocole est donc mis en place pour assurer une domination de l'institution sur ces patients. Elle s'opère d'abord par la soumission des corps pour obtenir celle de l'esprit (comme j'ai essayé de le montrer à propos des cadres et de leur mise en open space). Sophie Le Garrec explique comment elle doit endosser, à son arrivée, « l'accoutrement de malade : la blouse bleue avec son liseré à pois verts et blancs lacés esthétiquement dans le dos en laissant une vue imprenable sur votre fessier. D'autant plus imprenable que ces "chemises" sont taille unique. Même vêtement pour toutes et tous, c'est ce que l'on pourrait appeler une sorte de standardisation et d'uniformisation hospitalière, que vous pesiez un quintal ou un demi-quintal ; que vous mesuriez 1,50 m ou 1,90 m, les blouses sont interchangeables » (*ibid.*, p. 43). Elle vit cet accoutrement comme une chosification pensée et voulue par l'institution. (On pourrait l'appeler aussi subordination.) « L'organisation médicale impose aux malades des représentations et des catégories conçues pour se définir, se juger et se soigner. Ces catégories et manières de penser amènent les patients à devenir non plus acteurs actifs de leur maladie dans cette configuration, mais agents soumis, dominés et passifs » (*ibid.*, p. 41). On leur dira que c'est pour leur bien...

À l'instar du management qui veut masquer la subordination imposée par une bienveillance surjouée, l'institution propose à ces patients humiliés dans leur apparence, un

environnement luxueux, pour leur donner le sentiment que, tout chosifiés qu'ils deviendront très vite, ils seront traités comme des clients de marque. « Hormis le lit médicalisé et le pan de mur agencé de matériel clinique, la chambre dans laquelle je vais passer ma première nuit s'apparente plus à une chambre d'hôtel quatre étoiles avec son sol en parquet, sa télé grand écran plat suspendue, ses tableaux contemporains au mur et sa porte fenêtre avec garde de corps en fer forgé biseauté proposant une vue imprenable sur les montagnes et le lac » (*ibid.*, p. 18).

La pratique du paradoxe s'étend à toutes les dimensions de notre vie, car nous sommes la cible d'objectifs inscrits dans la rationalité ultralibérale. Certains y échappent par une distanciation qui leur permet de faire semblant.

Les procédures, protocoles, dispositifs qui entravent la qualité de l'implication dans le travail peuvent être utilisés par les salariés comme des paratonnerres. Renonçant à s'impliquer dans leurs tâches ou missions, ils se retranchent derrière le respect de la procédure qui en est l'abstraction. Ils travaillent pour remplir les procédures et non pour réaliser une tâche. C'est ce qu'analyse Michel Feynie sur son terrain de recherche. Il rapporte les paroles d'un manager qui évoque le comportement de certains de ses collègues et décrit ainsi un travail pour partie fictionnel : « Certains managers font "comme si" et envoient des agendas fictifs qui contiennent des actes qu'ils ne mettent pas en œuvre. Aujourd'hui, on nous demande toujours l'agenda, je fais à mon responsable de zone un bel agenda avec tous les actes managériaux dedans sur deux semaines et je lui envoie, comme ça tout le monde est tranquille. [...] Le côté tâtillon du *reporting* peut, comme pour les commerciaux, pousser des conseillers mobilité à tricher et faire eux aussi "comme si". Pour preuve ce conseiller qui, devant la complexité du nouvel outil de saisie d'activité créé par le siège de la boutique La Poste,

comprend que l'important est de saisir sur un tableau trois entretiens par jour, ce qu'il fait, même s'il ne les réalise pas concrètement » (Feynie, 2012, p. 152).

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique analysent de leur côté un clivage possible chez certains salariés pour faire avec le système. « Les psychologues parlent à ce propos de personnalité qui font comme si : chacun fait comme s'il adhérerait au système et répondait à ses exigences, tout en essayant de sauvegarder une partie de lui-même afin de préserver sa santé mentale et son intégrité psychique. [...] Une autre partie du moi est mise de côté, pour ainsi dire refoulée dans les profondeurs de l'inconscient pour ne pas déranger le moi organisationnel » (Gaulejac et Hanique, 2015, p. 222 et 223).

Le travail a été soigneusement mis en pièces ou plutôt en lambeaux par le management, que ce soit par une abstraction forcenée, une colonisation chiffrée drivée par le numérique, ou par la stimulation d'une quête narcissique impossible à assouvir. Quels que soient les cheminements de cette mise en lambeaux, le résultat est bien là. Le travail occupe de moins en moins la scène politique. Vincent de Gaulejac et Jean Vandewattyne écrivent à propos d'IBM qu'ils voient comme un précurseur de la « révolution managériale » : « L'employé ne vit plus le travail comme une obligation, une contrainte, mais comme une nécessité pour satisfaire sa soif de reconnaissance, ses désirs narcissiques, son besoin de se défoncer pour réussir. Il s'agit moins de rendre les corps "utiles, dociles et productifs", selon la belle formule de Michel Foucault que de rendre la psyché adaptée, flexible et productive. Ce déplacement du contrôle des corps à la mobilisation mentale et psychique conduit à un déplacement de la conflictualité du social au psychologique. L'employé n'a plus le sentiment d'être exploité mais de travailler pour son propre compte. "Je suis mon propre patron" déclare l'un d'entre eux » (Gaulejac et Vandewattyne,

2019, p. 17). Enjeu psychologique, objet de calculs abstraits, et hyperprocédurier, le travail est non seulement mis en pièces chiffrées et en lambeaux professionnels, mais il a perdu toute dimension politique.

Le travail, comme l'entreprise, c'est l'affaire de ses dirigeants qui se confondent avec elle. La modernisation managériale est parvenue à dissocier le travail des enjeux sociétaux et politiques. Les lois sur le travail, dites El Komri, puis Pénicaud, du nom des ministres du Travail, ont renforcé, entériné et cadré cette évolution. La loi El Komri, promulguée en aout 2016, intronise une inversion de la hiérarchie des normes, ce qui signifie qu'un accord d'entreprise peut prévaloir sur un accord de branche ou interprofessionnel même s'il est moins avantageux que ces derniers. Le texte prévoit aussi la possibilité de mettre en place un référendum d'entreprise. Ce qui signifie que le travail relève de moins en moins de dimensions nationales ou de métiers, mais se décline au gré des rapports de force au sein de chaque entreprise. La loi Pénicaud, de son côté, simplifie les clauses de licenciement, et diminue les prérogatives des CHSCT qui sont des lieux de constitution de savoirs experts alternatifs sur les conditions et le contenu du travail ainsi que sur leurs effets sur la santé physique et mentale des salariés.

START-UP ET TALENT D'ACHILLE

Le management sait faire le tri. Il y a les anesthésiés du cerveau (les esclaves de l'habitude) et les autres, considérés comme des talents. Lea Gral, du CELSA, nous prévient : « Le talent management sera la star de l'année 2016 ! » Dans un dossier publié le 30 décembre 2015, le site MyRHline assure que « la gestion des talents sera au cœur des priorités RH en 2016 ». En témoigne, selon lui, la quatrième édition du salon Talent management 2016 qui s'impose, selon ses organisateurs,

comme « LE rendez-vous incontournable du paysage RH français ». De fait, le sujet est à la mode : un simple coup d'œil aux sites *corporate* des grandes sociétés permet de mesurer l'énergie déployée pour attirer des collaborateurs hautement qualifiés. De leur côté, les candidats à l'embauche sont de plus en plus soucieux de se faire reconnaître comme talentueux ou à fort potentiel par leurs futurs employeurs. Mais en quoi ce concept, né aux États-Unis au début des années 2000, se différencie-t-il de la traditionnelle GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ? Et d'abord, c'est quoi le talent ? Distinct de la compétence, qui est avant tout d'ordre cognitif, le talent serait, selon Francis Boyer, spécialiste en innovation managériale, « une capacité naturelle, facile à mobiliser, procurant du plaisir et menant très souvent au succès ». En clair, si la compétence est un savoir-faire, le talent serait, toujours selon Francis Boyer, un « aimer-faire ». Manager les talents permettrait donc de concilier à la fois les besoins de l'entreprise (performance) et l'intérêt du salarié (épanouissement personnel)⁶. »

Dans cette vision du monde où dominent l'anticipation, la proactivité, le goût du changement et de l'aventure solitaire, l'appétit à rivaliser avec les autres et la surenchère dans l'obtention de résultats bien chiffrés, il faut des talents. Didier Bille explique que c'est effectivement devenu un must. Le recrutement, l'usage des talents deviennent des prescriptions au même titre que le travail de ces talents fera l'objet de prescriptions quasi tayloriennes : « “De tous les candidats c'est le plus nul, mais on n'a pas le choix, il est dans la liste des talents”. J'étais à cette époque-là, adjoint au DRH dans la *worldcompany* et nous cherchions à recruter un responsable des affaires sociales. [...] Mon patron de l'époque n'eut pas le courage de s'opposer à sa candidature. [...] Si vous n'aviez pas ce label (8 % des salariés), il était inutile de postuler

6. Lea Grall, le 14 avril 2016, Celsa RH.com (en ligne).

à une fonction en interne, de demander une formation ou d'espérer une augmentation significative. » Il précise : « Les talents vont accaparer les ressources et les opportunités destinées habituellement à l'ensemble des salariés » (Bille, 2018, p. 133 et 137).

Aussitôt apparue, la chasse aux talents fera donc, elle aussi, l'objet de formalisations qui rendront possible, une fois de plus, la sous-traitance aux consultants. Ceux-ci recourent à des procédures estampillées de recrutements des talents, ce qui constitue un pas de plus dans la pratique du paradoxe, car comme le repère Didier Bille, le talent ne peut se laisser enfermer dans des considérations technocratiques et commerciales : « Dans l'immense majorité des situations, les consultants en acquisition de talents (on ne dit plus recrutement, cela fait ringard) n'ont pas la moindre connaissance des métiers sur lesquels ils recrutent. Dans le meilleur des cas, ils disposent d'une description de poste fournie par la société qui les a mandatés. Cependant même un excellent document a ses limites » (*ibid.*, p. 49). Et donc, « les RH chargés de la *talent acquisition* et les consultants en recrutement ont développé plusieurs tactiques pour se crédibiliser. La première consiste à donner au recrutement un vernis scientifique en ayant recours à des tests psychométriques administrés par ordinateur. [...] Ces tests "mesureront" l'intelligence émotionnelle, les motivations, la personnalité et autres *soft skills* des candidats. Un avantage non négligeable de ces logiciels, c'est qu'ils fournissent aussi les résultats sous forme de textes entre autres qui pourront être copiés/collés et être présentés comme s'ils avaient été rédigés par le consultant ou le RH » (*ibid.*, p. 55).

De leur côté, les salariés talents doivent être les acteurs de leur *branding*, c'est-à-dire constituer leur image de marque, assurer le *personal branding*, « l'art de se mettre en valeur afin d'améliorer ses chances de succès et d'employabilité [...]

Faisant de l'individu une marque, le *personal branding* l'oblige à déterminer ce qui le distingue des autres, ce qui fait de lui un individu authentique et indispensable aux autres, à établir quelles sont ses forces et vertus intrinsèques (et uniques) », comme le pointent Cabanas et Illouz (2018, p. 175). Il leur faut s'inventer un soi prometteur pour le management, un soi séduisant et facile à vendre ; on est loin de l'identité et de l'authenticité professionnelles, ce qui n'est pas sans évoquer l'imposture sur laquelle Roland Gori s'interroge : « Difficile de ne pas voir dans l'imposture la solution par l'adaptation à un environnement inadapté, que l'on ne peut ou ne veut se résoudre à haïr et à aimer. L'imposture serait la solution à la désertification du monde, d'un monde réduit à ses fonctions ; l'imposteur, la figure du "travailleur idéal" de la postmodernité ? L'imposteur, un homme normal de notre civilisation d'apparence ? » (Gori, 2015, p. 243). Cet imposteur peut s'appuyer sur des références largement relayées par les réseaux sociaux, en phase avec ce que Dejours nomme « imaginaire social », c'est-à-dire « un répertoire d'images données de l'extérieur par la société, en forme de slogans, de mots d'ordre, de publicités, de représentations portées par les médias, le cinéma et la photographie, ou encore les mises en scène religieuse de masse » (Dejours, 2001, p. 186).

L'esprit start-up est là pour remédier à ce « soi-disant ». La start-up est, dans les esprits, spontanément associée au dynamisme, à l'inventivité, l'engagement, l'enthousiasme, au non-conformisme, à la liberté, l'originalité, tout ce qui peut raviver le sens du travail et réconcilier authentiquement les jeunes et le travail. C'est souvent au crible des attentes des jeunes que sont présentées les start-up. Elles seraient naturellement adaptées aux jeunes, à leurs capacités, leur désirs, leurs compétences hors normes et leur sens du convivial. Qu'est-ce qu'une start-up ? C'est en principe une structure commerciale organisée pour chercher et concevoir un

nouveau produit ou un nouveau service dans des conditions de forte incertitude. Certaines franchissent ce cap, se pérennisent, grandissent, mais veulent conserver l'esprit, la culture qui se caractérisent comme un état permanent de mobilisation extrême, d'engagement à fond.

La start-up est aussi une manière de ressusciter un certain type de collectif. Elle est une grande famille censée convenir particulièrement à la génération Y (celle née entre le début des années 1980 et la fin des années 1990). « Le ministre de l'Économie compte faire de la France une start-up nation [...] La *French tech* semble porter ses fruits et être le nouvel outil qui redonne confiance aux jeunes dans leur avenir. » Mathilde Ramadier (2017) décrit bien le côté enjôleur de ces petites structures où sont concentrés des jeunes. Tout est pensé pour les retenir le plus longtemps possible à leur poste de travail, notamment au sein de ces super open space, relookés, où ils sont censés déployer leurs talents. Ils y vont, attirés par l'idée d'audace, de créativité, de liberté.

Véhiculant ses modes, ses nouveaux stéréotypes, ses valeurs de pointe, la start up renouvelle le conditionnement de ses jeunes salariés. Les sollicitations narcissiques et les promesses de plaisir sont démultipliées.

Mais tout n'est pas rose, comme s'en est vite aperçue Mathilde Ramadier : les exigences sont aussi fortes que les promesses. Il faut faire du rendement : tous les jours dans sa start-up berlinoise où elle a été recrutée, on contrôle le nombre de dossiers traités, « pas la qualité du travail mais le nombre, juste le nombre. Tous les jours, ces résultats sont commentés par la manager. [En effet] elle fait chaque matin le tour de nos performances : nous sommes un par un convoqués à son bureau pour qu'elle épluche sous nos regards impuissants les résultats de nos recherches de la veille » (Ramadier, 2017). Mais cela ne s'arrête pas là, quelques jours plus tard, le top manager descend dans l'open

space et commente lui aussi les résultats, pour en arriver à la conclusion qu'ils sont inégaux. « Certains taquinent les 100 % alors que d'autres croupissent à 80 %. Conclusion : il va nous falloir changer de place. Les moins productifs devront s'asseoir à côté des plus rapides car il croit en "la magie" et surtout l'esprit de compétition – et est par conséquent persuadé qu'un élément fort peut influencer positivement un maillon faible du simple fait de sa présence. [...] Il entend ainsi offrir la gloire et le bien-être à tout le monde » (*ibid.*, p. 51). Mais le mirage ne tient pas : « La messe n'est pas dite. Un jour, on se réveille encore un peu ivre, on se frotte les yeux pour se débarrasser des dernières paillettes, et le vertige existentiel nous saisit : « Les burgers végans gratuits, les parties de ping-pong et les alexandrins que je ponds pour les robots de Google sont-ils vraiment en train de changer le monde ? [...] Les solutions que la start-up nous promet – à la crise, au chômage, à l'ennui, à la répétition du même et à la désuétude, à la vieillesse et à la laideur, etc. – se basent elles aussi sur un leurre : on ne peut prétendre vivre dans le nouveau monde avant de l'avoir bâti » (*ibid.*, p. 144-145).

J'ai voulu en savoir plus sur ce que les jeunes attendaient du travail et ce que le management était réellement prêt à leur offrir. J'ai donc mené, en 2018, une petite enquête qualitative sur le rapport au travail des jeunes, J'ai effectué une vingtaine d'entretiens dont quelques uns avec des « start-uppeurs ». Achille et David (tous deux Parisiens) ont 28 ans au moment de l'interview que j'ai réalisée avec eux. Ils m'ont fait part de leur épopée au sein de la même start-up où ils se sont rencontrés, en 2016. Ils l'ont quittée à des moments différents mais pour les mêmes raisons. Tous deux sont issus de grandes écoles de commerce, et sont arrivés en tant que commerciaux avec quelques petites expériences de stage. Ils ont vécu une forte déception et un conflit éthique. Ils n'ont pas eu le sentiment de se faire entendre, ni de voir

leur compétence reconnue. Ils voyaient les erreurs de leur manager, savaient ce qui n'allait pas, mais n'étaient pas considérés comme légitimes à le faire remarquer.

Achille : « Il fallait signer, signer des contrats, sans avoir le temps de proposer des changements. “Faites votre travail, vous êtes pas là pour faire de la stratégie, c'est pour nous la vision”. Leur stratégie, nous on la trouvait mauvaise. C'étaient les engueulades. [...] Notre manager est comme nous d'une grande école de commerce, mais elle construit mal, on a perdu des clients, elle a élaboré une mauvaise stratégie commerciale. »

De plus, le contrôle était omniprésent. Aucune confiance : « Fallait dire ce qu'on a fait la veille, tant de coups de fil, tant de rendez-vous, c'était trop chiant. Au bout d'un certain temps, on s'est mis autour d'une table : “C'est pas normal que ça se passe comme ça.” [...] Pas possible, horrible de faire ça : on a commencé à ruer dans les brancards. Quand on en parlait à nos amis, ils étaient choqués. Les boss nous disaient : “Vous nous devez tout.” C'était de la mégalomanie. [...] On voulait qu'ils nous fassent confiance. »

Et puis, le pire est arrivé : on leur impose à tous deux qui sont commerciaux, de mentir à leurs collègues et de les trahir. Achille relate : « On n'avait pas atteint les objectifs la première année. Finalement le patron fait un grand meeting à vingt-cinq (la totalité des salariés de la start-up). Son discours : “On a fait de très mauvais résultats, personne n'aura de prime sur l'intéressement”. On s'est dit “putain” ! Mais après la réunion, le patron nous a dit de rester un peu et nous a informés, sur le ton de la confiance : “Je vous ai menti, il y aura des primes, vous vous êtes bien battus. Nous on vous donne car vous partez avec la dalle. On a menti, il faut que vous mentiez aussi. Nous on vous fait confiance, il faut que vous mentiez aussi”. » Sans doute le boss a-t-il pensé que pour retenir ces deux-là, ses commerciaux, il fallait faire

des concessions non indispensables pour les autres salariés qui avaient moins de possibilités de partir.

Achille est encore visiblement choqué et n'en revient pas que leur boss leur ait demandé de mentir à leurs collègues et de cacher la prime qu'ils ont reçue. Il me fait écouter l'enregistrement qu'il a fait de ce moment, en cachette de son boss. Religieusement, David, Achille et moi, nous nous concentrons sur l'écoute de la bande enregistrée, où en effet le boss leur intime l'ordre de faire « bouche cousue » et de ne jamais rien révéler aux autres de cette prime qu'ils reçoivent tous les deux. « Nous on était hyper proches des autres, ils voulaient leurs primes, on n'a rien dit, on a eu honte. Je n'en reviens pas qu'on soit restés encore douze mois après ça... » Leur gêne, leur sentiment de culpabilité est palpable, mais ils sont quand même restés un temps non négligeable, malgré le véritable conflit éthique auquel ils étaient confrontés. David explique : « Ben on était bien payé. C'est la première fois que je suis sorti en n'étant pas d'accord avec mes valeurs. Mais... franchement, c'était un gros chèque. Les autres nous ont dit : "Vous avez eu une prime ?" On a dit : "Non". Est-ce que c'est normal d'avoir un patron comme ça ? » Ils reconnaissent qu'ils se sont fait acheter par leur boss. Avec du recul, ils n'en reviennent pas. Mais on peut imaginer que les boss exerçaient une certaine emprise, objective et subjective ; puis il y avait l'ambiance start-up qui fait avaler des couleuvres, comme l'explique David : « Beaucoup d'événements sympas étaient organisés, un ou deux apéros par semaine, ils payaient le champagne, le rosé, les petits fours. Ils étaient nos potes, ils venaient en boîte avec nous. »

Mais à la longue, ce n'est pas tenable, parce que le clivage entre l'ambiance sympa et l'autoritarisme des boss devient insupportable : « Ils jouaient pas au pote quand tu parles business, ils vrillaient, c'était plus le même regard », explique encore David qui trouve qu'on exigeait beaucoup de lui, il se

sentait évalué en permanence, comme les autres, d'une façon presque paralysante : « Moi ça faisait un an et demi que j'attendais (des responsabilités et une augmentation de salaire). "Faites vos preuves. On verra si vous êtes des chevaux de course ou de trait." Mais, moi je m'étais investi à fond. Ils divisaient beaucoup, il y avait beaucoup d'hypocrisie. »

Achille se décide à partir le premier. Mais le boss n'entend pas se séparer de lui dans des conditions sereines : « Avant de partir je voulais une rupture conventionnelle (parce qu'il m'avait dit qu'il pouvait pas m'augmenter et me donner des responsabilités). J'ai dit : "J'ai un projet de start-up." Le boss me dit : "Viens prendre un pot, ça va être possible, pas de souci." Je les relance au bout d'une semaine et demie. Ça devient : "Viens dans mon bureau", d'un ton très agressif. "Tu as dit à tout le monde qu'on t'a dit oui. Tu sais pas tenir ta langue. Tu fous rien depuis deux mois, tout le monde le dit. Maintenant c'est nous qui voulons que tu te barres. Le plus vite possible. Un mois de préavis. Signe tout de suite. Sinon démissionne. Sinon je serai derrière toi non-stop. Difficile de manager des petits cons comme toi. Votre génération est exigeante." Finalement, j'ai accepté. Ils pensent qu'on est ingrats. Ils doivent penser qu'ils t'offrent un emploi et l'esprit de famille. Nous on dit : "À vingt-cinq, on n'est pas une famille." Qu'est-ce qu'on a mal fait ? Nous les jeunes, on est des pros comme les autres, on a une énergie dingue, on a fait six ans d'études. »

Il a le sentiment que les règles du jeu ne sont pas respectées. Il ne s'attendait pas à trouver une telle situation dans une start-up a priori alléchante pour les jeunes sortis des grandes écoles de commerce. Achille et David pensaient y trouver de l'autonomie, des responsabilités, du respect. Tous deux ne lésinaient pas à s'impliquer à fond, et non sans succès : « On décrochait des contrats de quarante mille euros et on nous propose une boîte de bonbons. »

Les « talents » ne s'en laissent pas conter. La bienveillance, la grande famille et l'enthousiasme, l'ambiance jeune ne leur suffisent pas, ils n'y croient plus. Ils veulent un contexte propice à un travail qui fasse sens pour eux, c'est-à-dire un travail de qualité, où ils participent à la définition de leurs missions, de leurs objectifs et des moyens pour y arriver. Ils ne veulent pas avoir à vivre le mensonge, l'hypocrisie, la trahison... « Ça fait bizarre. Le salariat ça fait des traumatismes. On a trop peur de retomber sur des gens comme ça. C'est pas un eldorado les start-up », soupire Achille.

Marine rapporte une expérience du même ordre, c'est-à-dire le clivage entre le côté sympa, festif, un peu comme dans une bande de copains et l'absence de liberté réelle, de la start-up où elle a travaillé. Toulousaine, âgée de 30 ans, dotée d'un DUT en info com et d'un master en ingénierie après un an passé en Angleterre, elle arrive à Paris et intègre cette agence web comme chef de projet stagiaire. Elle investit « beaucoup émotionnellement et personnellement », même si elle est relativement peu payée pour le nombre d'heures qu'elle consacre à son travail, et même si elle ne se sent pas toujours en phase, sur le plan éthique, avec ses missions. Elle découvre assez vite, comme David et Achille, le contraste entre la bonne ambiance, festive et jeune, entretenue par les boss et leur manière de diriger et d'organiser le travail. Elle ressent une intransigeance et une volonté de contrôle de la part de ses boss, qui la gênent au même titre qu'une charge démesurée de travail. Elle fait l'expérience de l'autorité que ses boss incarnent dans le cadre du travail lui-même, alors qu'ils font copain-copain une fois franchie le seuil de l'agence. « On buvait des bières jusqu'à minuit, les langues se déliaient. On allait au Rex, en boîte de nuit, dans les chiottes on prenait de la drogue festive avec nos boss. » Mais « sur le lieu de travail, c'était différent, on n'avait pas cette même liberté, on pouvait pas dire : "Oh là tu m'en demandes trop." »

Il n'y avait plus de complicité, de connivence. Je ne pouvais pas demander, j'aurais pas osé, c'était se mettre en conflit alors que la situation n'était pas ça. [...] C'était une petite agence, on allait dîner à Rivoli, à 4 h du mat, parce qu'on allait boire des bières jusqu'à 2 h. Et rendez-vous le lendemain matin, à 9 h ou 10 h en ayant dormi deux ou trois heures très souvent. J'étais beaucoup malade, je fumais beaucoup, bronchite sur bronchite, quasi tout le monde fumait dans l'agence. Heureusement qu'ils ne m'ont pas renouvelé mon CDD, j'y serai restée, l'agence a été rachetée avec les boss... On n'avait aucun recul sur rien. Ma vie c'était mon travail, je voyais pas mes autres amies. J'avais pas de petit ami stable, j'aurais pas pu me poser avec quelqu'un de stable. Une bonne amie m'a fait prendre conscience, je pleurais, une sorte de burn out. » La start-up, ça peut mettre à plat.

Elle part donc et décide de changer de vie, tant elle a eu peur de perdre la sienne dans l'agence. Elle veut faire des choses concrètes, qui lui paraissent utiles, dans une atmosphère détendue. « Je suis partie sac au dos et baskets. Je faisais du bateau stop pour aller d'île en île. J'étais volontaire dans un éco lodge, je travaillais quatre jours par semaine, j'aidais à un site Internet, mais je voulais des ampoules sur les mains, j'ai bricolé, soudé, travaillé au poulailler, préparé des chambres, il y avait l'autonomie énergétique, on se lavait dans la rivière, une vie saine tellement différente de la vie en agence. J'ai arrêté de fumer, je me suis refait une santé mentale et physique sur une île. » Désormais, elle réalise des vidéos sur le travail alternatif, collaboratif et durable. Elle a acheté un camping-car et sillonne les routes pour rencontrer et filmer ceux qui travaillent autrement.

Matteo, 28 ans, qui a fait une grande école d'ingénieur, a lui aussi connu l'esprit start-up. Lui aussi a eu du mal ; il ressentait trop de pression, en raison, ici aussi, d'un patron trop présent, trop exigeant. Et le côté festif ne suffisait pas

à compenser le malaise lié au contrôle permanent d'un PDG omniprésent, autoritaire mais pas suffisamment compétent : « Il passait très souvent poser des questions : "Où ça en est, il faut se dépêcher", il mettait la pression, comme si le travail se faisait comme ça. » Matteo met en question les capacités de direction du boss. Trop personnel, peu enclin à faire confiance aux autres, incapable d'écouter les jeunes professionnels. « Il y avait un dysfonctionnement managérial. Le PDG était un self-made-man, avec des idées, mais il voulait tout gérer, il savait pas déléguer, il prenait toutes les décisions. Il y avait un directeur technique et un directeur de marketing, mais ils n'avaient aucun pouvoir. Le PDG prenait pas en considération leur avis. Il n'y avait pas de contre-pouvoir. Nous, on disait : "On va dans le mur, c'est pas une bonne idée", mais c'était très dur de le faire changer d'avis [...] Il y avait pas mal de projets et produits annulés alors qu'on avait diversifié, mais c'était arrêté par décisions du PDG : "Trop compliqué, ça ne se vendra jamais", une vraie galère. »

Là aussi, la dimension festive très présente ne suffit pas à retenir les jeunes. « Une fois par an, une journée payée par la boîte, fête, concert, dîner, c'était super cool, Cité du cinéma, palais de Tokyo, très bonne ambiance de l'équipe, mais beaucoup sont partis, le turn-over était très important. » Il en fera partie en 2017.

Dans ces start-up si prometteuses et en apparence si cool, ces jeunes ont mesuré le faible degré d'influence qu'ils pouvaient avoir sur leur travail et le peu de cas qui était fait de leur bonne volonté, comme de leur formation et de leurs connaissances professionnelles. Ils ont découvert ce qu'est le lien de subordination. Les décisions sont prises en dehors d'eux, et ils ont conscience qu'elles ne sont pas toujours les meilleures. Le décalage entre un discours qui affiche la complicité, l'égalité, la confiance, l'aventure commune, le partage, et une réalité de travail où ils sont soumis à la

bonne volonté de leur boss est trop important pour qu'ils n'éprouvent pas, à la longue, le sentiment de se faire avoir, eux qui sont a priori enclins à se donner à fond et à faire leurs preuves.

Certaines start-up semblent être à la hauteur des aspirations des jeunes à un moment donné. Parce qu'elles sont peu formalisées, elles peuvent leur donner le sentiment de mener une aventure et ils y trouvent du plaisir. Mais l'expérience montre que le risque est grand qu'avec le développement de l'entreprise, les boss retrouvent naturellement leurs marques de managers.

Fabien (31 ans au moment de l'interview), diplômé d'un IUT en communication, d'une licence pro de Web design, et qui a appris le japonais, développe ce point de vue : « C'était une bonne expérience [...] Mais la boîte a grandi, ils ont commencé à changer le modèle de décision. Avant il y avait de la consultation et un peu de concertation. Le modèle de développement a fait qu'on a été mis à l'écart des décisions dans les nouveaux projets. Dix personnes de plus ont été recrutées. Il y a eu une autre organisation des projets et des bureaux. *Reporting* sur les temps, contrôle, on ne fonctionnait pas comme ça avant. Je ne suis pas un mouton. Les autres étaient gênés mais ils sont quand même restés. Moi, c'est une des raisons de mon départ. Moi, je fais du design d'interaction, mais je fais un peu plus, je gère mes projets moi-même, coder, programmer, on me laissait faire. Mais pour eux j'étais trop autonome. [...] Donc je suis parti, je voulais autre chose. »

Difficile pour le management, aussi new-look soit-il, de conquérir ces jeunes salariés et d'arracher leur engagement total, inconditionnel. Il faut multiplier encore et toujours les ressorts de la séduction, de la persuasion, comme de la contrainte. Il lui faut sans cesse changer de peau. Mais l'imagination ne lui manque pas.