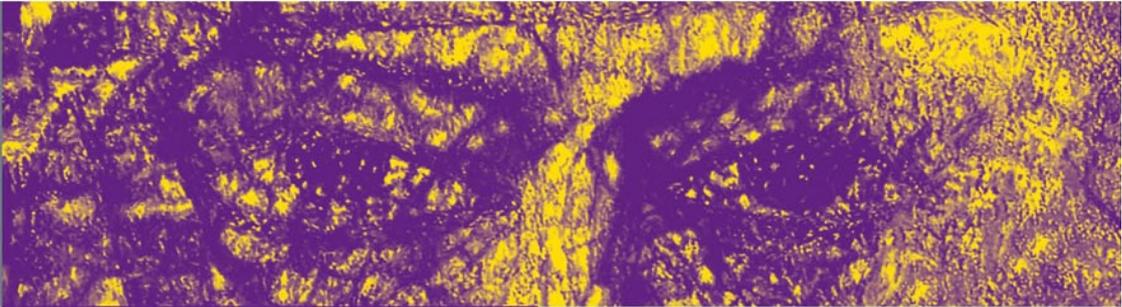


John Cultiaux

Les perdants de la modernisation

desclée
de
brouwer



L'ÉPOQUE EN DÉBAT

John Cultiaux

Les perdants de la modernisation

« L'Époque en débat »

Desclée de Brouwer

Du même auteur

Les destins politiques de la souffrance (avec Thomas Périlleux), Toulouse, Érès, 2009.

Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain (avec Patricia Vendramin), Louvain-la-Neuve, PUL, 2011.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

sociologue. À cette seule condition, on ne peut qu'être interpellé par l'utilisation systématique de ce terme, qui en devient instructive quant à la représentation qu'ont les promoteurs du changement de celui qui se trouve aux marges du jeu.

Le dialogue est dans l'impasse et le restera tant que cette expérience douloureuse du changement restera *inaudible*, c'est-à-dire tant qu'elle sera entendue comme une « plainte » individuelle et non comme une lecture alternative, collective et critique du changement qui permettrait de le mettre à l'épreuve. La situation de travailleurs ne peut en effet correctement s'envisager en privilégiant le seul angle individuel de même que la critique ne peut être véritablement efficace si elle se limite au seul cadre socio-économique (le capitalisme aveugle) ou à une dénonciation au cas par cas des innovations organisationnelles. Il faut, au contraire, se donner les moyens d'articuler les lectures individuelles, organisationnelles et sociales, c'est-à-dire prendre de la hauteur tout en restant ancré dans la réalité quotidienne et vécue du travail.

Pour nombre de travailleurs que nous avons rencontrés, quelque chose s'est brisé sans fracas mais avec douleur : l'attachement qui les nouait à leur organisation, les « raisons d'agir » ainsi qu'une part de leur identité. Mais nous ne pouvons pas en rester à ce seul constat. Il faut aussi entendre que les individus ne résistent pas « mécaniquement » au changement en raison de ce qu'ils sont (des travailleurs peu qualifiés, généralement plus âgés, sous contrat statutaire...) mais qu'ils tentent, au contraire, de trouver place dans un changement à la fois organisationnel et social.

D'où l'hypothèse d'un renversement : ce ne sont pas tant les individus qui résistent au changement mais bien le changement (social, organisationnel et personnel) qui résiste à certains individus au risque de les exclure.

Rendre audible : une démarche sociologique clinique en groupe

Les observations et interventions menées depuis en Belgique et en France – et dont cet ouvrage reprend les principaux éléments – ont précisément eu pour objet de rendre compte de cette résistance et de cette articulation entre les registres individuels, organisationnels et sociaux du changement. Elles l’ont fait en donnant la parole à ceux qui se vivent comme les perdants de la modernisation et en veillant à rendre *audible* leur point de vue sur le changement.

Le dispositif⁵ que nous avons proposé et animé pendant plusieurs mois a permis à plusieurs groupes de travailleurs d’échanger entre pairs, au départ de récits d’expérience qu’ils ont eux-mêmes proposés, sur le sens que pouvait avoir leur malaise ainsi que sur ses causes. Mais il ne pouvait s’agir d’une simple collecte. Par rapport à un public pour qui la reconnaissance est devenue un enjeu crucial et dont la parole est réputée pour être « insensée », il semblait peu adapté de privilégier une méthode qui les tiendrait à distance de la production de connaissance et de nous limiter au simple rapport de la plainte et aux conclusions académiques que nous pourrions en tirer. Au contraire, le projet était de les associer directement à la production des analyses et donc de les accompagner dans un travail de mise en cohérence des expériences qu’ils avaient traversées et de production d’une dénonciation collective des injustices observées.

Participer à ce travail collectif et réflexif, était également, pour le chercheur, une opportunité de porter le regard *au-delà du malaise* et des évidences, tout en garantissant de l’ancrer dans l’expérience du travail réel. C’est au prix de cette écoute et de ce respect qu’il peut espérer aller vers des choses plus

inattendues et qu'il peut dépasser les préjugés, les premières impressions ou les évidences qu'il aurait lui-même tissées autour de telles situations. C'est de cette manière, en tout cas, que nous avons donné à notre démarche une dimension autre que celle qui aurait consisté à lister les plaintes et à dénoncer les injustices qu'elles recèlent, sans pouvoir nous garantir de démontrer un lien solide entre les unes et les autres. Rendre compte de la parole des individus et des groupes est une étape indispensable au projet de « porter en grandeur » leurs positions et de mettre au jour, avec plus de précision, les mécanismes par lesquels celle-ci est entravée.

Plan de l'ouvrage

Cet ouvrage donne une large place aux récits d'expériences singulières ainsi qu'aux analyses produites par les travailleurs. Six récits et analyses sont exposés dans le détail. Ils sont répartis en deux thématiques qui sont apparues de manière récurrente au cours des échanges.

Trois premiers récits témoignent du vécu d'*isolement* de certains travailleurs. Ils en parlent au premier ou au second degré, en tant qu'acteurs ou que témoins privilégiés. Revenant nécessairement sur ce thème, trois autres récits s'attachent davantage à illustrer les tentatives de *résistance(s)* au quotidien des individus ainsi que les limites et ambivalences de ces tentatives.

Une remarque méthodologique s'impose préalablement à la lecture de ces analyses. À l'exception d'un travail de réécriture et de mise en forme rendu nécessaire par le passage de l'oral à l'écrit et par le besoin de synthétiser ou de clarifier certaines propositions pour les rendre accessibles au lecteur, nous ne sommes intervenus en rien sur le fond du propos. Les

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

main-forte. Ce changement marque une frontière entre un « avant » où *tout cela se faisait sur la même table* et dans lequel *tout était plus simple*, et un « présent » dans lequel, littéralement, *on se tourne le dos* et on ne voit plus *celui qui trime à côté*.

Dans le contexte de transformation qu'ils connaissent, les facteurs sont animés du souci de ne pas se charger davantage alors même qu'ils se situent dans une phase désignée comme transitoire. Leur intérêt est double : s'adapter aux nouveaux dispositifs tout en maintenant leurs acquis, ce qui implique de ne pas accepter les compromis avec la hiérarchie. Dès lors, si cette attitude de retrait peut prendre des formes diverses selon les individus, tous semblent animés, d'une manière ou d'une autre, du souci de *tranquillité, d'être en règle, de ne pas faire de vague*, afin que le quotidien de travail ne connaisse pas un surcroît de charge.

Et cela même lorsqu'il s'agirait simplement de consacrer un peu de temps à un renfort. L'aider, c'est prendre sur son temps, sur son organisation personnelle. C'est faire preuve d'un zèle qui ne sert pas directement l'individu et dont on n'est même pas certain qu'il serve indirectement le bureau.

Dans ce sens, plusieurs membres du groupe ont également soulevé l'importance, pour tout facteur, de *se retrouver dehors*. Le plaisir d'être en tournée, loin du bureau, au contact des gens comble l'embarras d'un travail en bureau que l'on tente de mener à bien le plus vite possible – ce que facilite d'ailleurs le nouveau dispositif de tri. Il est donc nécessaire de se concentrer sur son propre travail et de se dégager tant que possible de toute autre contrainte qui ne serait pas explicitement prescrite.

Le renfort qui arrive dans cette organisation a pour souci d'assumer sa tâche au mieux pour satisfaire la hiérarchie, conserver sa place et si possible se stabiliser durablement. Il doit

donc, lui aussi, s'adapter aux nouveaux dispositifs mais aussi aux règles implicites du bureau où il atterrit. Le renfort n'a par exemple pas intérêt à *crier au secours* ou à se plaindre, ce qui correspondrait à une attitude *faible*. Contrairement aux « nouveaux », il a l'expérience des règles tacites qui animent les groupes de facteurs. Il sait que la débrouillardise et l'autonomie sont nécessaires et considère davantage comme « normal » le fait d'être isolé dans ce genre de situations.

Ainsi, alors que beaucoup s'étonnaient du mauvais accueil que reçoit celui qui est venu aider, l'analyse révèle que le retrait pourrait donc être paradoxalement l'objet d'un *consensus collectif*. C'est à ce titre que le groupe d'analyse en est venu à parler d'un *collectif individualisé*¹ pour désigner un collectif de travail soumis à une organisation du travail individualisante façonnée par des règles explicites mais aussi des normes implicites de comportements adéquates aux intérêts de chacun.

Le retrait prend, du point de vue de la ligne hiérarchique, la forme d'un *report systématique* de la pression et des ajustements sur le niveau inférieur pour se concentrer sur son propre travail.

Le « chef matin » se décharge sur le team-coach qui en tant que faisant-fonction (facteur ordinaire placé à ce poste de manière temporaire jusqu'à nomination d'un nouveau responsable) se révèle incapable d'assumer un niveau de responsabilité suffisant. L'un et l'autre adoptent donc une stratégie du laisser-faire les menant à transiger sur les règles formelles (autoriser le renfort à utiliser sa voiture) tout en empêchant que cela se sache plus haut.

Sur ce point, les membres du groupe d'analyse constatent deux traits remarquables de la mise en œuvre du changement. D'une part, ils s'étonnent de constater que la stratégie de rationalisation que l'entreprise met en œuvre contribue à la

constitution d'un système fonctionnant sur des ressorts informels. D'autre part, il leur apparaît tout aussi étonnant de constater que c'est l'équipe de travail qui veille à ce que ça *tourne* malgré tout.

En effet, ce que découvre le groupe au travers de son analyse – mais qui semblera plus commun au lecteur averti –, c'est que la charge de régulation repose de manière remarquable sur les facteurs eux-mêmes qui, démunis de l'appui d'une autorité formelle, *construisent une dynamique informelle visant à prévenir les déséquilibres*.

Se passe, tout d'abord, entre soi, un contrôle implicite des carottiers – ceux qui, par exemple, abuseraient de « congés » maladie – et des faibles – que l'on laisse volontiers « dans leur jus ». Existe ensuite, et de manière complémentaire, un souci de ne pas émerger du collectif individualisé pour éviter de se voir attribuer des tâches supplémentaires ou des sanctions formelles ou informelles. Enfin, le facteur « ambassadeur de La Poste » veille à entretenir avec les clients un rapport harmonieux.

La boucle est bouclée autour d'un enjeu de contrôle et d'une correspondance entre l'effort de régulation des travailleurs et les enjeux organisationnels : les individus, en tant que collectif individualisé, régulent un système par la mise en œuvre d'un contrôle conforme ou correspondant aux projets du changement. Ils se contrôlent eux-mêmes et sont contrôlés à travers cette atomisation. Notons déjà que la forme de contrôle décrite ici n'est pas de nature très différente de celle dont fut victime Ghislaine. Mais ce sont ici les travailleurs statutaires qui jouent le rôle d'*insiders*.

Perte du sens de l'activité

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Le manager peut alors considérer que Damien s'est comporté comme le typique fonctionnaire « rond-de-cuir », assis sur ses privilèges comme sur la sécurité que lui octroient son contrat et son statut syndical. Comme un irresponsable qui fait jouer les règles et son intérêt personnel contre l'intérêt collectif. Comme quelqu'un qui menace l'entreprise et constitue davantage une charge qu'une valeur ajoutée. C'est dans ce premier sens qu'il « résiste au changement ».

La seconde manière de concevoir le sens des réglementations d'entreprise est davantage fonctionnelle et classique que pragmatique. Elle repose sur la conviction que les règles doivent être connues de tous et appliquées de la même manière à tout le monde. Dans certains cas, il en va de la sécurité des agents ou de la qualité du service rendu au citoyen.

Comment, dans cette optique, considérer comme normal de déroger de façon importante à une règle formelle ? Sans nier la possibilité et parfois la nécessité de certains arrangements, la règle n'a-t-elle pas été théoriquement pensée pour avoir un sens et parce qu'elle était nécessaire ? Ne doit-elle pas être respectée pour cela ? Si elle ne l'était pas, ne serait-elle pas abrogée et non pas confirmée par le management comme dans ce cas ? Qu'est-ce qu'une entreprise qui change en permanence ce qu'elle dit ou ne tient pas compte de ce qui se trouve dans ses propres règlements ? Peut-on imaginer qu'elle soit efficace de cette manière ?

Lorsque l'on adopte ce point de vue, la prise de position de Damien est éclairée sous un tout autre jour. Il agit effectivement, non seulement pour le bien de son service mais également pour le bien de toute l'entreprise. Et s'il résiste effectivement, c'est dans un tout autre sens que celui avancé jusqu'ici.

Quelle conception à long terme ?

Quel qu'en soit le sens, le groupe s'interroge sur les conséquences du comportement de Damien et sur la capacité de tout autre agent de tenir une telle position dans un tel contexte.

S'il est « résistant », c'est parce que Damien, au travers de son comportement, fait exister sa conception particulière de la règle qui est aussi celle qui prévaut généralement chez les anciens. Mais, sur quelles ressources autres que sa conviction aurait-il pu compter s'il n'avait pas été délégué syndical ?

Car ce que notent les participants du groupe – et que confirmera Damien – c'est l'absence de soutien objectif des autres membres de son service. Il était seul et livré à lui-même pour faire face à toute la hiérarchie. Et avant de voir ce différend tranché de manière indiscutable, ce n'est pas un mais trois niveaux hiérarchiques que Damien a dû affronter seul. Qui d'autre aurait pu faire ça ? Que se serait-il passé s'ils n'avaient pas eu affaire à Damien ou si ce dernier n'avait pas été aussi « résistant » ? Peut-être ce qui s'est finalement passé pour tous ceux qui ont accepté ces déplacements et cette souplesse sans rien dire, docilement. Ils se sont rangés à la vision du management ou bien se sont dit qu'ils n'avaient pas le choix. Peut-être pressentaient-ils les difficultés dans lesquelles s'est retrouvé Damien et ne voyaient-ils pas ce que ça apportait de s'y affronter ?

Quelle que soit l'option retenue parmi toutes celles avancées par le groupe, il apparaît clair à chacun que se dessine aujourd'hui une organisation qui redéfinit la notion même de règlement. Plus de souplesse et moins de sécurité pour les agents, jusqu'au jour où tout sera permis ? Ou vers une entreprise plus efficace parce qu'elle serait plus flexible ? À moins que ces deux propositions soient indissociables ?

Pierre, « SOS technicien »

Pierre est entré dans l'entreprise en 1982. À dix-huit ans, il a commencé au bas de l'échelle, en tant qu'ouvrier affecté à une équipe de terrassiers, ceux qui sont *chargés d'ouvrir les trottoirs pour permettre aux techniciens d'effectuer les réparations.*

En une vingtaine d'années, il a peu à peu appris le métier, d'abord au contact de ses pairs puis en suivant des formations techniques proposées par l'entreprise et qui lui ont permis de ne plus avoir à effectuer ce travail lourd. Au moment de la restructuration de l'entreprise, il était *celui qui descendait dans le trou quand le plus dur était fait.*

À cette époque, explique-t-il, passer de terrassier à technicien durait presque une année. Il fallait d'abord suivre des formations puis travailler six mois sous la supervision d'un parrain qui prolongeait l'instruction théorique par l'apprentissage du métier proprement dit : astuces, petits trucs, etc. *Un travail de soudure pouvait devenir un véritable travail artistique et on était fier de la qualité de nos opérations techniques [...]. C'est cette fierté-là que nous avons perdue, parce que nous n'avons plus le temps de rien.*

Pierre est aujourd'hui affecté au service *dispatching*. Concrètement, son travail consiste à collecter les demandes d'intervention qui lui parviennent (pannes, dérangements, demandes de raccordement ou modifications du système) et à les répartir entre les techniciens en leur adressant les ordres de mission par voie informatique. Cette technologie s'appuie sur un outil informatique sophistiqué qui permet à chaque technicien, non seulement de recevoir ses ordres de mission, d'en signaler l'avancement, mais également d'effectuer des analyses sur le réseau, de consulter des schémas techniques, etc.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

qu'ils fassent, il n'y a peut-être plus assez de jobs pour tout le monde. Certains de ceux qui autrefois avaient une place et un métier, même s'ils l'ont toujours fait consciencieusement, n'ont aujourd'hui plus aucun avenir dans l'organisation. Ils sont numériquement de trop et ne sont maintenus qu'à la faveur de leur statut. L'injustice et la violence c'est précisément de ne pas vouloir admettre ce fait et de mettre les individus devant l'espoir qu'il y aura un jour pour eux une solution. Roger aura beau vouloir résister, il devra pourtant s'y résigner et profiter de ce qui lui reste comme temps à ne rien faire.

Au-delà de ce que la plupart des participants considèrent comme un fait, certains constatent aussi que, non seulement la modernisation signifie généralement un souci de faire plus avec moins, mais aussi un souci de faire autrement.

Même dans des emplois peu qualifiés, les travailleurs qui entrent aujourd'hui dans l'organisation n'ont plus du tout le même profil que les plus anciens à l'époque. La volonté de l'entreprise de se maintenir comme une entreprise de pointe dans le domaine des technologies de l'information, le tout-à-l'anglais, la plus grande complexité de certaines procédures, etc., tout semble indiquer une société tournée vers les jeunes et non vers sa mémoire et son passé – qui finalement sont très encombrants. Le problème vient du haut de l'échelle. C'est peut-être même un problème de société, une société qui favorise toujours plus les bénéfiques au détriment de la morale.

Pourquoi alors ne pas admettre que des agissements tels que ceux rapportés dans le récit visent, peut-être, à épuiser ou à dégoûter ceux que l'on aimerait voir partir ? Dans tous les cas, même sans envisager cette extrémité, on se trouve face à une contradiction majeure du système, face à un mensonge que l'on fait au travailleur et au public que l'on voulait rassurer et que l'entreprise entretient peut-être aussi pour elle-même.

Un système bloqué

Pour distinctes qu'elles soient, ces deux options se rejoignent au moins sur deux points.

D'une part, la déconsidération des travailleurs plus anciens et des moins qualifiés est le produit d'un système qui court devant les gens et ne les attend pas, qui court vers la rentabilité et veut tout changer même au mépris des gens. D'autre part, elles considèrent que ce système, tendu par le souci de performance, est également fermé sur lui-même, chacun des acteurs étant, en quelque sorte, maintenu à sa place du fait des agissements des autres.

Roger est enfermé dans le pool temporaire et dans une logique de petits boulots et de vexations à chaque fois qu'il tente d'en sortir. Il se trouve alors confronté au fait qu'on a pu jusqu'ici, et quelles qu'en soient les raisons, lui proposer mieux, ce qui renforce son sentiment d'« inutilité ».

De son côté, le psychologue reçoit le dossier de Roger ainsi qu'une série de jobs à pourvoir. Et tout au long du processus, il a fait son travail, bien ou mal, peu importe : il l'a vu, il a constaté son refus, l'a inscrit dans son rapport et l'a reclassé parmi les autres. Lui, il a traité son dossier et fait son chiffre.

Les modernisateurs, c'est-à-dire ceux qui ont conçu et organisé ce système sont, quant à eux, épargnés de toute critique. En effet, quand bien même la faute serait-elle avérée et le psychologue sanctionné, il ne s'agirait dans la situation de Roger que d'admettre une *erreur humaine* ponctuelle liée au traitement d'un dossier particulier.

L'interpellation de Roger qui considérait comme l'un des enjeux de son récit de *tirer la sonnette d'alarme* peine à être relayée au-delà du constat. Non que l'analyse du groupe soit insuffisante – même si chacun admet volontiers que davantage

d'informations auraient permis d'aller plus loin. Mais parce que le constat lui-même les laisse impuissants. Que pourraient faire les uns et les autres ? Comment dénoncer l'injustice et « changer les choses » ? Comment ne pas simplement se résigner ?

1- Dans le fil de l'analyse, Pierre donnera l'exemple d'un agent qui n'avait pas pensé à couper le courant électrique avant de faire une réparation ce qui, de l'avis général des techniciens présents, constitue une faute de débutant qui fausse complètement les mesures prises.

2- Ce titre a été donné à un récit non analysé mais repris en annexe. Il pose directement cette question de la place des managers de première ligne confrontés aux nécessités de tenir la pression des résultants, tout en maintenant le cap des transformations.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

constater l'impossibilité d'être assuré *collectivement* de l'orientation de son action.

IV

Des collectifs individualisés

Lorsqu'ils s'attachent à comprendre les raisons de leur malaise et de leur désorientation, les individus nous renvoient de manière convergente et presque systématique à différents aspects des transformations du cadre de leur activité et des épreuves auxquelles ils sont soumis. En partant de leur propre expérience, les individus nous ont progressivement éclairés sur ce qu'ils vivent au quotidien en tant que membres d'une organisation en changement¹ et en tant que membres de collectifs de travailleurs affectés et partagés par ces transformations.

Adossés aux valeurs nouvelles qui les accompagnent et les justifient, une multitude de changements organisationnels et managériaux ont en effet été mis en œuvre pour matérialiser le projet de modernisation et les nouvelles orientations idéologiques qui le cadrent. Les récits rendent compte de ces changements et du fait que, s'ils participent à accroître la performance (souvent individuelle), ils véhiculent également de nouvelles manières de concevoir le travail et ses finalités.

Le lecteur averti constatera que nous sommes ici directement aux prises avec des changements déjà largement documentés dans la littérature en sociologie du travail. C'est pourquoi nous ne les aborderons pas de manière détaillée mais en ce qu'ils prennent sens dans le parcours des individus rencontrés. En

rendre compte dans le contexte qui nous intéresse nous permettra d'illustrer les conditions objectives du renversement idéologique en cours ainsi que certaines de ses conséquences sur les dynamiques collectives. Nous nous demanderons : *Comment cette désorientation du collectif s'observe-t-elle dans les espaces de travail ? Et comment les individus en sont-ils arrivés à perdre le sens de ce qu'ils font quotidiennement et, pour certains, depuis de nombreuses années ?*

Individualisation du travail et contrôle organisationnel

Les analystes du travail ont constaté, au cours des dernières décennies, les nombreuses transformations opérées sur le terrain du travail ainsi que leurs conséquences sociales, politiques, humaines et subjectives. À ce titre, l'*individualisation* est apparue comme un des traits les plus remarquables de cette nouvelle manière de faire ensemble.

Perçue comme un affaiblissement du lien entre individu et société (Grawitz, 1983) ou comme nouveau mode de « sociétisation » (Beck, 2001), l'individualisation est à l'origine d'évidences contestables et de contradictions fortes. En particulier, l'argumentaire liant individualisation et *émancipation* de l'individu (« salarié libre » du capitalisme moderne) semble clairement avoir montré ses limites. Dès que l'on observe les conditions objectives d'existence, l'individualisation apparaît comme « un processus qui renvoie les individus à eux-mêmes et leur laisse, en théorie, le plein exercice de leur liberté, mais qui augmente leur vulnérabilité et accroît leur dépendance par rapport à toute une série d'institutions, dans toutes les phases de l'existence » (Vendramin, 2004, p. 26). L'avènement de la société des individus se traduit donc, en d'autres termes, par celle de la

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

particulière, ce qui fait que la personne est différente des autres et ainsi non interchangeable » (Linhart, 2008, p. 8).

Le nouveau management se justifie largement par son souci explicite de valoriser la subjectivité et d'accorder une plus grande place à la responsabilisation, à l'engagement, à l'initiative... proposant ainsi de rompre avec le schéma d'organisation verticale. Mais, poursuit Danièle Linhart, « il faut s'interroger sur la volonté de rupture affichée avec la logique taylorienne par le management moderniste et sur sa prétention à faire une autre place à cette subjectivité des salariés. Comment comprendre la réorientation ? Comme une véritable reconnaissance, tant attendue, de cette réalité incontournable qui veut qu'il n'y ait pas de travail possible sans mobilisation de la personne et de ce qui constitue sa spécificité, c'est-à-dire sa subjectivité ? » (Linhart, 2008, p. 9-10).

La reconnaissance de la mobilisation de la subjectivité au travail est un facteur essentiel et déterminant du sentiment d'identité et de l'épanouissement du sujet, reconnaissance attendue de la part de la ligne hiérarchique mais aussi des pairs. Si l'identité ne constitue pas un donné de fait, elle constitue « un ensemble de représentations sur la personne, auxquelles elle ne recourt que questionnée ou se questionnant en termes de caractérisation et de singularité ». Le sentiment d'identité « sera menacé ou conforté par l'environnement social, soit qu'il mette en doute et contredise, soit qu'il favorise des confirmations et des appuis. S'il en est ainsi, l'identité, non seulement n'est pas une donnée stable, mais s'inscrit dans une histoire, l'histoire propre et celle des échanges avec le milieu, c'est pourquoi nous parlerons de processus identitaire plutôt que d'identité » (Barus-Michel et Giust-Desprairies, 1997, p. 273).

C'est ici que les destins des travailleurs bifurquent : ceux qui sont considérés comme « nécessaires » au développement du

nouveau capitalisme sont distingués de ceux qui le sont moins par la reconnaissance qui est accordée (ou non) au potentiel créatif, affectif et au *zèle* dont l'individu fait preuve dans la réalisation du travail prescrit.

Les premiers trouvent à travers les changements, les discours mais aussi le déroulement et l'issue des épreuves d'évaluation, de nouveaux moyens d'épanouissement qui justifient leur implication subjective dans le projet organisationnel (Boltanski et Chiapello, 1999). Irrigués – et parfois saturés – en sens, les exigences déclinées de l'idéologie managériale leur apparaissent être des contraintes naturelles, nécessitant de leur part davantage d'engagement subjectif. L'individualisation des conditions de travail n'a pas pour seule conséquence une transformation *objective* des conditions du travail et une amélioration de la performance individuelle. Elle est aussi pour eux une source de plaisir, une source de désir. Pour s'épanouir au travail, ils sont prêts à se donner, même à « se défoncer » car la reconnaissance qu'ils reçoivent en retour leur procure une ressource indispensable pour asseoir leur travail identitaire, c'est-à-dire, à la fois, pour (tenter de) combler leur besoin en sens et en sécurité mais aussi répondre de façon affirmative aux questions que pose l'engagement subjectif fort qu'ils consentent au projet de modernisation. Elle procure ou consolide la position de l'individu dans le champ social (il y est « identifié »), elle lui confère une grandeur, une utilité et la possibilité de réclamer les privilèges qui y sont associés, etc.

À l'inverse, les seconds ne bénéficient pas ou peu de la reconnaissance de leurs supérieurs qui les jugent peu performants. Les individus entrant dans cette catégorie sont des « individus par défaut », ne disposant pas des ressources nécessaires pour occuper la surface et pour asseoir les attributs positifs de l'individualité que sont le sens des responsabilités, la

capacité d'indépendance et l'autonomie (Castel, 2004). Privés de la reconnaissance de leur zèle, ils sont considérés comme entretenant un rapport strictement instrumental au travail et sont donc suspectés de mesurer en permanence leur engagement à l'échelle de leurs gains. C'est notamment pour cette raison que s'impose également l'idée qu'ils résistent au changement. Quant à la reconnaissance des pairs, lorsqu'elle n'est pas rendue impossible par des dispositifs individualisants, elle peine à s'exprimer en raison de l'indécision concernant les valeurs sur lesquelles elle devrait s'étalonner : comment reconnaître la valeur d'un acte lorsque le sens qu'il revêt demeure incertain, variable voire considéré comme illicite ?

Les récits rapportés dans les groupes témoignent des multiples entraves faites à la reconnaissance : Ghislaine est sanctionnée pour avoir consacré du temps à un client peu rentable alors que, dans un autre contexte, ce même souci du service aurait pu être rencontré ; Pierre ne révèle qu'au groupe l'aide clandestine qu'il a apportée en secret à son collègue démuné ; l'opiniâtreté de Damien met en évidence les indécisions du groupe quant au besoin ou à l'utilité de résister aux injonctions insensées ; etc.

Les individus ressentent un sentiment fort de *déconsidération* des grandeurs auxquelles ils ont accédé pendant leur carrière, du « métier » qu'ils exerçaient et dont ils étaient fiers, de leur utilité et, finalement, de leur capacité à être pleinement des acteurs du changement qu'ils vivent au quotidien. Elle s'objective, dans les situations qu'ils décrivent : à travers l'aisance avec laquelle les individus sont considérés comme « interchangeables » (puisque non-qualifiés) et déplacés d'une fonction à l'autre de façon ponctuelle ou définitive au « gré des besoins » (*cf.* récits de Damien ou de Roger) ; à la façon dont on admet aujourd'hui qu'une fonction qui nécessitait

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

pour des idées et des principes mais pour *exister* et pour *agir* dans la continuité de ce qu'ils sont, *pour le bien de l'entreprise et des usagers*. Mais, ce faisant, ils consentent à être renvoyés à la contingence de leur activité, à agir en marge des lieux où ces orientations pourraient être contestées et, finalement, à renoncer à engager une critique qui les remettrait fondamentalement en question.

Cette incapacité à déployer la critique est encore plus clairement illustrée par les comportements de retrait dont nous avons vu qu'ils exprimaient aussi la volonté de s'investir dans l'activité et de se conformer, tant bien que mal, aux attentes. À ce niveau, le vécu des individus en termes de honte et de gêne peut être considéré comme une forme d'intériorisation de ces contradictions et du jugement porté sur eux et qui favorise les dynamiques d'« autocontrôle » propres à tout changement (Elias, 1969). Même si elle est source de frustration et de souffrance, ils consentent à la situation dans laquelle ils se trouvent.

Toutefois, les individus qui nous ont accompagnés tout au long de ces journées et même tout au long de notre parcours ne souhaitaient pas qu'il ne ressorte des échanges que nous avons eus, qu'un sentiment d'impasse. Pour eux, il est hors de question que notre travail se réduise à dessiner un « tableau noir » et misérabiliste ou encore, chose plus grave, qu'il ne fasse qu'acter un malaise sans lui entrevoir une issue possible. À travers leur participation aux groupes, ils ont non seulement affronté leurs craintes de s'exposer comme victimes aux yeux de leurs pairs mais ils ont aussi consenti à l'effort de généralisation nécessaire pour saisir les enjeux qui dépassent leurs situations. Certains ont accepté que d'autres s'emparent de leur expérience, qu'ils en fassent l'objet d'un débat. Les autres ont accepté de s'impliquer dans des situations qui n'étaient pas les leurs pour

tâcher de les comprendre mais aussi pour les enrichir de leur propre vécu. Adossés à la méthode, les travailleurs se sont ligués pour comprendre et, au final, pour adresser une demande de reconnaissance.

L'acte de travail, un acte politique²

Les arguments auxquels s'adosse l'action syndicale ont perdu de leur écho. La société par projet s'arrange difficilement de la dimension civique et le projet de faire prévaloir la performance sociale sur la performance économique bute sur les difficultés d'en mesurer et donc d'en objectiver les critères d'évaluation. À un niveau organisationnel, le déploiement de nouvelles formes de contrôle des corps (au travers de nouveaux outils techniques) et des esprits (au travers de nouvelles techniques de management) rendent plus difficiles les actes de résistance et la mobilisation des individus dans un mouvement collectif de dénonciation ou de critique durable, c'est-à-dire autre que réactionnelle et fondée sur l'émotion. Le syndicaliste de terrain, quant à lui, peine à retrouver ses repères face à la déstandardisation des parcours des travailleurs et des questions et interpellations qu'ils sont susceptibles de lui adresser.

Toutefois, considérer que rien ne peut être fait pour corriger les excès de l'hypermodernisation et, dans le cas des travailleurs statutaires peu qualifiés, pour freiner ou inverser la spirale de la désinsertion reviendrait à admettre l'impossibilité de toute résistance. Or, les travailleurs et délégués syndicaux ne sont pas voués à s'épuiser et à renoncer jusqu'au consentement. Tout observateur attentif des réalités du travail sait que les choses ne sont pas si simples, en particulier lorsqu'on ne limite pas la notion de « résistance » aux actes visibles ou portés par un collectif identifié et lorsque l'analyse de la conflictualité porte,

non pas uniquement sur les registres classiques des relations industrielles et du syndicalisme mais également au niveau du travail lui-même. À cette condition, on découvre qu'il y a place pour le *jeu*. Qu'il s'agisse d'action stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) ou proprement critique, l'un n'étant d'ailleurs pas exclusif de l'autre, les travailleurs disposent toujours d'un espace pour agir, mettre de soi ou résister. Le management n'est en aucun cas omnipotent et les nouvelles configurations organisationnelles ne peuvent complètement entraver ces différentes formes d'implication subjective dans le travail.

Certes, l'état du marché du travail, la montée du chômage et la peur de la disqualification ont poussé les acteurs syndicaux à consentir à de nouvelles conditions de travail et, en particulier, à l'acceptation d'un accroissement des flexibilités. L'avènement des nouvelles technologies a effectivement réduit la zone d'incertitude détenue par les travailleurs manuels et accru les possibilités de contrôle. Les nouvelles formes de mobilisation au travail ont également contribué à l'intériorisation des formes de contrôle tandis qu'elles contribuaient à accroître la distance (objective et subjective) entre travailleurs. Mais, comme le souligne Stephen Bouquin (2008), il demeure toujours des formes de résistance, informelles mais non moins réelles, y compris dans l'exercice de l'acte de travail. Cette remarque nous amène également à considérer que si le syndicalisme a incarné dans la société moderne – et incarne encore aujourd'hui – la forme instituée de la critique sociale, il ne la recouvre évidemment pas. D'autres actions critiques organisées sont possibles et peuvent être par exemple structurées par l'identité professionnelle, sur base du groupe social d'appartenance ou sur une base sociétaire et communautaire (Segrestin, 1980). Sans cela, si nous devons considérer qu'il n'y a pas de place pour le politique dans l'acte de travail ou que le changement ne peut

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Conclusion

Interroger les conséquences des changements intervenus au cours de ces dernières décennies dans les entreprises publiques au départ de l'expérience de ceux qui les vivent comme une *perte* consiste nécessairement à adopter un point de vue particulier et à en assumer les limites. Ce regard en biais est pourtant essentiel. Il nous permet non seulement d'éclairer un changement particulier sous un autre jour et d'en questionner certaines évidences mais il nous force également à nous questionner sur les dimensions proprement sociales, historiques et politiques qui les produisent.

Les changements qui interviennent dans l'entreprise publique les dépassent largement. Ils les traversent, ils y puisent une légitimité mais ils se répercutent aussi dans d'autres organisations, portés par la même dénonciation de la modernité, les mêmes arguments et les mêmes outils managériaux. Ils s'observent dans nombre d'entreprises privées et s'annoncent – ou se mettent en œuvre – dans l'ensemble du secteur public à l'échelle européenne. Ils soulèvent des questions comparables sur la perte de sens et la désorientation des collectifs, sur les conditions dans lesquelles s'effectue aujourd'hui le travail ou encore sur la place accordée à certaines catégories d'individus.

L'examen de ces problématiques démontre qu'il aurait été stérile de se borner à un seul niveau de lecture organisationnel et

managérial, qu'il s'agisse de penser les conditions d'une plus grande efficacité ou de meilleures conditions de travail. Il aurait été tout aussi peu utile de limiter le propos à l'étalage des plaintes auxquelles seules l'indignation, la résignation ou le rejet défensif auraient pu faire écho. Ces approches segmentées nous feraient prendre le risque de ne pas saisir toute la portée du phénomène et de demeurer prisonnier d'un débat impossible concernant la nature des individus, l'efficacité des réformes ou encore l'utopie sociale.

En s'investissant comme ils l'ont fait dans l'analyse de leur propre vécu, des travailleurs nous ont permis de prendre cette hauteur nécessaire et d'aborder l'hypermodernisation de nos sociétés et de nos institutions dans toute sa complexité. Ils nous ont permis de mettre en évidence différents aspects d'une rupture sociale généalogique majeure et de certains des enjeux qui y sont assortis.

Une triple rupture « généalogique »

Les changements qui interviennent aujourd'hui dans l'entreprise publique ont ainsi, tout d'abord, les traits d'une *rupture historique* dont les travailleurs plus âgés ont directement fait l'expérience. Ces derniers distinguent un « avant », défini sur les bases du compromis moderne qui justifiait une certaine intervention de l'État dans l'économie, d'un « après » vers lequel tendent la redéfinition d'un nouveau compromis et les innovations organisationnelles et managériales qui le traduisent en actes. À la jonction de ces deux moments, se dessine une période transitoire dans laquelle résonnent encore les échos de la critique gestionnaire qui a pris à partie le secteur public, ses modes d'organisation et la place du politique,

période dans laquelle chacun tente de retrouver et de conserver une place sans être équitablement doté pour ce faire.

Cette rupture ne se marque pas uniquement au niveau des principes qui régissent l'activité. Ce sont aussi, ensuite, des manières de faire, autrefois légitimes, qui se voient aujourd'hui radicalement questionnées et pour certaines disqualifiées. Ce faisant, cette critique met à mal ce que Jean-Luc Roger (2007) appelle la *généalogie des métiers*, c'est-à-dire le processus par lequel les gestes quotidiens du travail sont transmis et appropriés par la génération qui arrive. Avec l'hypermodernisation, ce sont les savoir-faire et les savoir-être par essence difficilement consignables dans des procédures ou des logiciels informatiques qui se trouvent jetés dans l'ombre au risque de devoir être réinventés.

Cette double rupture s'observe notamment dans le rapport complexe qu'ont les plus jeunes à l'institution et aux métiers. Ils sont pour la plupart dans une position qui rend difficile voire impossible la transmission de cet héritage et se vivent, pour certains, comme appartenant à un autre monde. La manière dont ils ont eu accès au service public comme le statut et les perspectives qui leur sont offerts les tiennent à l'écart de ce que fut l'entreprise publique d'avant. Leur histoire personnelle avec le secteur public, dans la plupart des cas, ne leur permet pas de s'inscrire dans la continuité de leurs aînés. Non pas par manque de capacités ni même parce qu'ils auraient perdu le « sens du service public » mais, au contraire, parce que le secteur public lui-même est en train de changer de manière radicale.

De même, les processus combinés de déqualification des savoirs anciens et d'individualisation du travail ne leur permettent plus, dans un grand nombre de cas, d'avoir accès à l'expérience de leurs aînés ou, lorsqu'ils les côtoient, de percevoir ce que cette expérience peut leur apporter. À une

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

que ce soient les membres du groupe qui en définissent les priorités en privilégiant les récits considérés comme les plus proches des préoccupations de l'ensemble des membres du groupe et de ce qu'ils veulent comprendre (ou de ce dont ils veulent rendre compte).

Ce choix fait l'objet d'un tour de table au cours duquel chaque participant est, par exemple, invité à « défendre » trois récits en argumentant son choix. Ce travail de justification est important : tout d'abord, pour que chacun des participants puisse entrevoir les enjeux de l'analyse tels qu'ils sont perçus par les autres ; ensuite, parce qu'il s'agit d'un premier travail de discussion collective et donc une première opportunité de débat utile à se « faire la main » ; enfin, parce qu'il s'agit d'une première étape vers le travail de transversalité.

Ces commentaires et arguments sont notés et les votes comptabilisés de manière à constater que des récits ressortent effectivement du lot. Sélectionner d'emblée trois récits présente l'avantage de procéder à une sélection globalement intéressante et bien contrastée de situations qui couvrent ensemble une large palette de questions et mettent en scène les principaux acteurs et les principales instances concernées.

Il est instructif de relever à ce stade les arguments avancés par les membres du groupe. Dans cette recherche, par exemple, la sélection des récits a eu pour objectif explicite de travailler sur des problématiques telles que l'instauration d'évaluations individualisées, les problèmes rencontrés avec la hiérarchie, la dégradation des relations entre collègues, la profondeur et le rythme soutenu des changements, l'isolement de certains agents, l'exercice du métier de délégué syndical, la diversification des statuts...

Exposé détaillé du récit et précision des enjeux par le narrateur

Chaque récit sélectionné constitue la base d'une journée de travail en groupe. À l'entame de celle-ci, nous invitons le narrateur à exposer à nouveau le récit qu'il avait proposé en s'attachant davantage aux détails et en veillant à n'omettre aucune information importante. Nous insistons auprès des participants sur le fait que le travail ne peut s'opérer que sur base de données factuelles, ce dont les intervenants se rendent aisément compte dès la première analyse.

Le narrateur est ensuite invité à définir *les enjeux* qu'il perçoit dans son récit, par exemple, en expliquant au groupe pourquoi il a choisi cette expérience plutôt qu'une autre, ce qui lui semble en jeu dans cette situation, les questions qu'elle lui pose, etc.

Enfin, un moment est laissé aux participants pour poser quelques *questions complémentaires* concernant des aspects du récit qui resteraient peu clairs.

Le recueil des interprétations

Une interprétation consiste en une tentative de rendre intelligible la situation exposée dans un récit. Il ne s'agit pas de vouloir tout expliquer mais de contribuer à rendre les choses plus claires en faisant des liens entre les événements et les aspects de la situation dont on pense qu'ils ont pu jouer un rôle. Une interprétation est une manière de saisir la réalité en faisant ressortir ce qui semble le plus déterminant ou le plus significatif. Elle peut porter sur un point particulier du récit ou sur l'ensemble de l'histoire. Elle peut tenter de dégager des causes ou des significations, d'élucider des fonctionnements

institutionnels ou des comportements individuels. Au minimum, elle consiste à dire ce qui a frappé ou surpris dans le récit, ce qui s'est passé, ce qui caractérise la situation par rapport à d'autres, avec lesquelles la comparaison est révélatrice.

La récolte des interprétations s'effectue en deux temps et dans un cadre bien précis. Dans un premier temps, chaque participant à son tour donne son interprétation de ce qui est relaté par le narrateur. Il communique sa lecture de ce qui s'est passé en insistant par exemple sur ce qui l'a frappé ou en tentant d'expliquer tel ou tel aspect de l'expérience relatée. Chacun doit veiller ici à ne pas formuler de jugement de valeur et à ne pas s'engager d'emblée dans la recherche de solutions au problème posé. À la fin du tour de table, le narrateur réagit aux interprétations qui ont été proposées en apportant, s'il le juge utile, des éléments d'information supplémentaires.

Dans un deuxième temps, chaque participant redonne sa lecture de l'expérience. Il peut réagir aux interprétations des autres, formulées dans le premier tour de table, par exemple en les contredisant, en les complétant ou en les nuanciant. À nouveau, le narrateur se positionne par rapport à ce qui est proposé par les autres après que ces derniers se sont tous exprimés. Il a donc le « dernier mot » dans ces tours de tables successifs.

À ce stade du travail, chacun connaît les positions des autres par rapport au récit et est invité à y réagir à partir de ce qu'il est et de ce qu'il pense de la situation. De manière non explicite mais « observable », on constate combien certains tiennent leur position de façon plus ferme, moins consensuelle, laissant apparaître les divergences interprétatives de manière plus remarquable que dans un premier tour généralement moins chargé affectivement et peut-être davantage centré sur le commentaire des faits.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

première à la dernière maison de chaque rue. Avec les nouveaux postes de travail, au lieu de classer par portions de rue, le facteur classe lui-même de manière verticale de la première à dernière maison en jetant les pièces dans ce que l'on appelle des *slots*. Et, quand toutes les pièces sont jetées, il suffit de ramasser le tout et tout est classé automatiquement puisque les slots sont disposés de telle manière que le courrier se suive dans l'ordre de la tournée de distribution. Comme on a dû faire toute cette partie du travail de nuit en supplément, et que nous commencions, comme d'habitude, à 6h30, il nous était impossible de sortir à 7 h 30 avec les autres facteurs puisqu'il fallait faire le boulot de la nuit, classer, préparer nos tournées, faire nos sacs de surcharge. Du coup, au lieu de partir à 7 h 30, on partait à 9 heures.

Au bout du premier jour, on s'est aperçus qu'à 9 heures, quand on était prêts, donc, tout le monde était parti. On était là avec nos sacs de surcharge et personne pour les porter. Donc, on est partis en mobylette, on est revenus pour chercher une partie du courrier. Les jours suivants, La Poste s'est affairée à créer un service de chauffeurs supplémentaire pour que les sacs de surcharge des dix facteurs soient portés en distribution... et qu'on puisse travailler en fait.

Yvon, « Loterie nationale »

Je voulais vous parler de quelque chose dont on entend beaucoup parler sur toute la Belgique : le plan Georoute, et de problèmes qui sont arrivés suite à ça dans mon bureau de poste. Je suis facteur distributeur, donc. D'abord, il faut savoir que ce système va nous faire perdre beaucoup d'emplois en service courrier et que ça veut dire que tout le service social que l'on rendait avant va disparaître, qu'on n'aura plus de contacts avec

la clientèle. Ça amène aussi à une diminution des tournées. Nous, par exemple, nous sommes passés de quatre-vingt-trois tournées à soixante-trois, de sept services intérieurs à deux et de quarante-sept agents de nuit à vingt-quatre, avec la réorganisation du traitement du courrier.

Mon bureau est un bureau bilingue, c'est-à-dire qu'il y a des francophones et des néerlandophones. Dans le système d'État, on donne d'office priorité aux bilingues. Ça veut dire que, normalement, tous les six mois, on a droit à un « appel », ce qui veut dire que les tournées sont remises dans le pot commun. Si personne d'autre ne la réclame, on garde sa tournée, sinon, on regarde d'abord entre unilingue et bilingue puis avec l'ancienneté. Donc un jeune bilingue a la priorité sur un ancien unilingue qui doit alors trouver une autre tournée, généralement plus difficile, ou aller au service général. Moi, par exemple, j'avais demandé la tournée de quelqu'un qui était muté parce qu'elle m'arrangeait mieux (il y a des tournées quand même plus faciles que d'autres) et personne d'autre ne l'a demandée et j'ai donc pu l'avoir. Mais maintenant, je vais la perdre parce qu'elle intéresse un bilingue. Je sais que je vais la perdre et je ne peux rien faire contre ça, même si je maîtrise cette tournée depuis pas mal de temps.

Le problème, c'est que les bilingues qui vont perdre leurs tournées avec Georoute pourront pointer un peu ce qu'ils veulent comme tournées, ils seront prioritaires. Les unilingues, comme moi, ramasseront les miettes. Donc, cette modernisation engendre les conflits entre nous, conflits qui n'existaient pas avant, même si cette règle de priorité a toujours existé. Il y a une tension électrique dans le bureau, on nous monte les uns contre les autres et la tension devient ingérable. On ne sait pas ce qu'on va devenir, personne n'est au courant de la fonction qu'il va occuper et, en plus, on n'a plus cet esprit de camaraderie. Et

nous ne sommes qu'au premier point du programme Georoute et on nous en annonce quatre... et là c'est encore 50 % des tournées qui pourraient disparaître, et donc, rien que quarante tournées au lieu de quatre-vingts.

Jérôme, « Ping-pong »

Mon histoire concerne le suivi des chefs et m'est arrivée la semaine passée. J'avais été appelé pour un dépannage chez un client qui voulait l'ADSL mais ça n'avait jamais fonctionné. Je suis arrivé chez le client et j'ai fait tous mes essais et pour moi c'était la ligne extérieure qui était mauvaise. Je l'ai donc signalé comme travail extérieur pour des techniciens, donc. Deux heures après, le chef des techniciens m'appelle et me dit : « Écoute, il y a plusieurs lignes d'introduites là-bas, il doit bien y en avoir une de bonne. » Je dis que non, que tous les câbles sont mauvais et que ça ne passe pas. Moi, le lendemain, cela apparaît sur mon PC mais je n'y vais pas. Je ne peux pas non plus le clôturer sur mon PC car sinon le client va être facturé. Donc, je le renvoie et puis le technicien me le renvoie car il dit que les lignes sont bonnes. Même entre nous, c'est le même jeu de ping-pong. Dès le début du problème, j'ai appelé mon chef et je lui ai demandé de venir constater avec moi mais il n'est jamais venu et depuis l'histoire passe d'un chef à l'autre. On ne parvient pas à trouver un accord parce qu'on n'est plus suivis par les chefs. C'est quand même eux qui doivent prendre la décision si on a un problème, c'est à eux de prendre la responsabilité. Et, en attendant, le client n'a toujours pas de solution à son problème et son ADSL ne fonctionne toujours pas.

1- De manière à limiter les renvois fastidieux au texte, considérons que cette synthèse emprunte pour l'essentiel à cet ouvrage. Les libertés prises avec la méthode seront précisées.

2- Chaque démarche ayant ses caractéristiques et objectifs propres suppose que l'on puisse parfois s'écarter des procédures initiales et adapter éventuellement certaines démarches. Nous reprenons donc ici les étapes du travail d'analyse tel que nous l'avons mené.

3- Alors administrateur général de Technico.