

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INVESTISSEMENT SUBJECTIF DES TRAVAILLEURS : CONTRIBUTION À
LA SOCIOLOGIE CRITIQUE DU MANAGEMENT

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR
AUDREY LAURIN-LAMOTHE

MAI 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire fut l'occasion pour moi d'appivoiser le travail d'écriture de longue haleine. Ce parcours en serpentín a finalement trouvé son aboutissement, malgré les quelques arrêts et détours que je me suis permis.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Éric Pineault qui a su m'éclairer, et surtout canaliser mes sentiments et intuitions en un véritable travail sociologique.

Merci à mon compagnon, Nicolas, dont les encouragements, les lectures et les suggestions ont contribué grandement à l'amélioration de ce manuscrit.

Il me serait impossible d'oublier l'incalculable soutien de ma famille, Johanne, André, Sébastien, Céline, Georges et Sylvain, dans la poursuite de mes études.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
DU MÉTIER À L'EMPLOI : LA SUBJECTIVITÉ PRISE D'ASSAUT	4
Introduction	4
1.1. La naissance du travail	6
1.1.1 Le métier soumis aux règles marchandes	7
1.1.2 Le métier manufacturé	7
1.1.3 Des brevets à la machine : la révolution industrielle	11
1.2. La révolution managériale	13
1.2.1 L'émergence de l'entreprise corporative-managériale	13
1.2.2 La contribution décisive du taylorisme et du fordisme dans la subordination croissante du travail au capital	17
1.2.3 La mutation du travail en emploi	19
1.2.4 Le courant des relations humaines	24
1.2.5 La généralisation de la société organisationnelle	26
1.3 L'emploi dans la corporation au tournant de la régulation néolibérale	28
1.3.1 Le toyotisme comme nouveau paradigme productif	29
1.3.2 Les nouveaux outils d'organisation du travail	30
1.3.3 La notion de compétences	34
1.3.4 La flexibilité comme rapport entre les employés et la corporation	37
1.3.5 Le management incorporé dans le travail	39
Conclusion	41

CHAPITRE II	
L'INVESTISSEMENT SUBJECTIF DES TRAVAILLEURS DANS LE CADRE	
MANAGÉRIAL CONTEMPORAIN : DU CONCEPT À L'EMPIRIE 44	
Introduction.....	44
2.1 Le concept d'investissement subjectif	45
2.1.1 Les principaux travaux sur la question de l'investissement subjectif	45
2.1.2 Le concept d'investissement subjectif.....	52
2.2 Aspects méthodologiques de l'analyse des ouvrages de Tom Peters	60
2.2.1 Matériel de recherche	60
2.2.2 Échantillon et corpus	62
2.2.3 Approche méthodologique	63
2.2.4 Méthode d'analyse.....	64
2.3 Le concept opératoire d'investissement subjectif confronté au corpus	65
2.3.1 La flexibilité	66
2.3.2 Les compétences.....	70
2.3.3 La coopération	74
2.3.4 La nouvelle dimension de l'ethos.....	79
Conclusion.....	83
CHAPITRE III	
SUJET, SOUFFRANCE ET ALIÉNATION : CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES	
ET POLITIQUES 84	
Introduction.....	84
3.1 Discussion sur le concept d'investissement subjectif	85
3.1.1 La flexibilité	86
3.1.2 Les compétences.....	89
3.1.3 La coopération	93
3.1.4 L'ethos.....	94

3.2 Souffrance et aliénation.....	99
3.2.1 Les techniques cognitivo-comportementales	100
3.2.2 Le normopathe et le sujet souffrant en tant que figures produites par le management	102
3.2.3 L'aliénation comme séparation d'avec soi et d'avec le monde.....	110
3.3 Devenir du travail et devenir politique.....	113
3.3.1 Le travail à l'aune du capital financier	113
3.3.2 L'emploi dans un mode de reproduction opérationnel-décisionnel	116
Conclusion.....	118
CONCLUSION.....	120
ANNEXE 1	
CORPUS ET CODE DES RÉFÉRENCES	124
BIBLIOGRAPHIE.....	125

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le parler creux sans peine.....	57
Tableau 2 : Le concept opératoire d'investissement subjectif	59
Tableau 3 : Le concept d'investissement subjectif à la suite de sa confrontation avec le corpus	82

RÉSUMÉ

D'abord regroupés sous la surveillance d'un capitaliste, les ouvriers de métier ont perdu graduellement la maîtrise de leur activité et de leur savoir par l'introduction progressive de la coopération des métiers, de leur division en tâches parcellaires, de la machine puis du manager. La corporation et, avant elle, le capitaliste bourgeois considèrent que la jouissance pleine et entière de leur droit de propriété inclut le droit d'organiser les différents éléments productifs. C'est sous ce principe que l'institution du marché sera intégrée à l'entreprise et que le travail sera modifié en emploi.

À partir de l'instauration du toyotisme, les incertitudes liées à l'environnement que la corporation doit affronter seront désormais déversées sur les employés. Avec les nouveaux outils de mobilisation des employés, l'organisation corporative a réussi à allier la gestion et le travail, et à incorporer les principes managériaux dans le travail. Pour comprendre de façon systématique cette dynamique, nous avons eu recours à une analyse discursive portant sur les ouvrages de Tom Peters. La confrontation du concept préconstruit d'investissement subjectif au corpus nous a permis de dégager de nouveaux éléments conceptuels.

Globalement, il est ressorti de l'analyse un imaginaire typiquement américain du travail, qui inscrit l'orientation de la pratique dans un paradigme pragmatique. L'inscription de la vie individuelle et collective dans des visées utilitaires et entrepreneuriales se prolonge et trouve son effectivité dans les techniques cognitivo-comportementales. La coercition nécessaire au relais de ces idéologies, déjà anciennes, mais dont l'importance accrue ne se dément pas, est assurée par la dernière dimension, celle de coopération, où nous avons posé comme déterminante l'adhésion de l'employé aux objectifs et à l'univers de l'organisation.

L'individu produit du management est la figure que nous avons développée du normopathe, que l'on doit opposer à celle de l'individu dit souffrant. Nous trouvons donc ici la pertinence de réinterroger la catégorie de souffrance héritée de la psychopathologie du travail en l'articulant avec le concept d'aliénation.

Celui-ci, entendu comme triple moment de coupure (dont les trois moments sont la coupure avec le monde, la coupure avec soi et leur synthèse dans l'activité) est ce sur quoi le management tente précisément d'agir pour supprimer les inconvénients provoqués par l'aliénation. Le sujet est retrouvé dans la propriété sous forme coopérative, la médiation dans l'activité par l'autonomie et la qualité totale, et l'objet par la consommation et les loisirs organisés.

Mots-clés : travail; subjectivité; management; corporation; flexibilité; aliénation; souffrance; Tom Peters.

INTRODUCTION

Celui qui veut savoir la vérité concernant la vie dans son immédiateté, il lui faut enquêter sur la forme aliénée qu'elle a prise, c'est-à-dire sur les puissances objectives qui déterminent l'existence individuelle au plus intime d'elle-même.

Theodor W. Adorno, *Minima Moralia. Réflexions sur la vie mutilée*

Espace de réalisation de soi, de création, d'épanouissement personnel, le travail permettrait aujourd'hui à tout un chacun de s'inscrire, enfin, dans le paradigme du bonheur et de la liberté. La contradiction formelle entre liberté de l'individu et accaparement des produits issus de son travail n'aurait plus lieu d'être, car il semblerait que nous soyons en voie de réaliser pour tous le travail autonome, et ce, d'autant plus que nous entrons dans l'économie du savoir. Un travail qui serait plus humanisant dans une organisation au service de ses salariés : dans ce contexte, il ne serait plus nécessaire ni même légitime de repenser les modalités à travers lesquelles se réalise l'emploi.

Ce discours, qui tend vers une lecture consensuelle de la réalité sociale et des conduites à adopter, s'oppose drastiquement aux antagonismes que produisait jadis la société de classes. Un réel basculement dans les fondements même du travail et de l'économie ainsi que dans l'idéologie qui les reproduisait comme pratiques s'est produit au cours du 20^e siècle, basculement attribuable à un nouveau protagoniste : le management.

Les institutions premières issues du libéralisme classique s'en trouvent profondément modifiées à tel point que l'opposition originelle entre intérêts des travailleurs et intérêts des capitalistes semble aujourd'hui résolue. En faisant son nid entre le travailleur et le capitaliste, le manager assure l'autonomisation de l'entreprise vis-à-vis de l'exercice du droit de propriété (en le dépersonnalisant) et de la liberté

institutionnelle octroyée aux travailleurs (en les fidélisant). Parallèlement, le développement du management l'a conduit vers l'effort de modeler la dimension subjective du travailleur, avec pour résultat de la fragiliser par sa constante sollicitation. Ce phénomène renvoie à « l'intensification de l'engagement subjectif dans l'activité et la mise au travail d'affects, valeurs et dispositions relationnelles des salariés devenues nécessaires à la réalisation de la production¹ ».

Ce mémoire tente d'appréhender la mobilisation des employés² que tente de susciter le management, celui-ci étant compris en tant que forme d'organisation des éléments de production et, plus particulièrement, des rapports sociaux au sein de l'entreprise. À travers une critique socio-historique du développement des organisations corporatives capitalistes et de leur pendant interne, le manager, nous voulons analyser comment la subjectivité des travailleurs est objectivée par une mobilisation de tous les instants, débordant largement le cadre productif.

Le premier chapitre est donc consacré à la socio-historique de ce nouveau capitaliste corporatif-managérial, dit capitalisme avancé. Celui-ci entre dans une deuxième phase du fait de l'instauration des principes toyotistes. Les incertitudes liées à l'environnement que la corporation doit affronter seront désormais déversées sur les employés. L'esprit de flexibilité et de concurrence régnera en maître dans l'entreprise, alors que l'on exigera plus que jamais reconnaissance et dévouement de la part des employés.

Depuis les débuts du taylorisme, les médecins, sociologues et psychologues avaient contribué grandement à l'objectivation de la subjectivité des travailleurs par la corporation. Avec l'avènement du flux tendu et de l'insécurité comme moyen

¹ Périlleux, Thomas. 2003. La subjectivation du travail. *Déviance et Société*, vol. 27, n° 3, p. 243.

² Nous entendons par *investissement subjectif des travailleurs* ce que le management désigne sous l'expression *mobilisation des employés*. Nous les employons donc indistinctement pour parler du même phénomène, mais nous privilégions le premier quant nous traitons de notre objet sociologique, alors que le second renvoie plutôt à la dimension managérial de la problématique.

d'enfermement des employés, l'incorporation des normes de l'entreprise devient d'autant plus pénétrante. Avec les nouveaux outils de mobilisation des employés (les 5 S, la démarche de la qualité totale, les équipes de travail, etc.), l'organisation corporative a réussi à allier la gestion et le travail, ou plutôt à transférer les principes managériaux dans le travail. L'autonomie des travailleurs vis-à-vis de la corporation s'en trouve considérablement affaiblie.

Le second chapitre a pour ambition de présenter le concept d'investissement subjectif que nous avons élaboré à la lumière des contributions (mais également des limites) des écrits entre autres de Durand, de Linhart, de Boltanski et de Chiapello. Ce concept de base a permis de nous lancer dans l'analyse du corpus, constitué des livres de Tom Peters. En effet, nous avons privilégié une approche de type qualitatif pour analyser le discours émanant de ces ouvrages. Ce chapitre se conclut sur une présentation des données descriptives qui permet de produire un concept d'investissement subjectif mieux à même de rendre compte de la représentation que s'en fait le management.

Enfin, il sera question dans le dernier chapitre des considérations théoriques et politiques que nous avons été en mesure de formuler à la suite de l'analyse du corpus. Globalement, il en est ressorti un imaginaire typiquement américain du travail, qui place l'orientation de la pratique dans un paradigme pragmatique, lequel est à comprendre dans la mouvance de la philosophie du pragmatisme. L'inscription de la vie individuelle et collective dans des visées utilitaires et entrepreneuriales se prolonge et trouve son effectivité dans les techniques de psychologie contemporaine cognitivo-comportementales. Le management, autant que cette technique psychologique d'ancrage dans l'action, ont toujours tenté de juguler ce qui précisément subsiste encore dans sa manifestation sous forme de souffrance psychique : l'aliénation du sujet.

CHAPITRE I

DU MÉTIER À L'EMPLOI : LA SUBJECTIVITÉ PRISE D'ASSAUT

Il disait – et en un sens il le croyait vraiment que l'augmentation du flux d'informations à l'intérieur de la société était en soi une bonne chose. Que la liberté n'était rien d'autre que la possibilité d'établir des interconnexions variées entre individus, projets, organismes, services. Le maximum de liberté coïncidait selon lui avec le maximum de choix possibles. En une métaphore empruntée à la mécanique des solides, il appelait ces choix des degrés de liberté. Nous étions je me souviens assis près de l'unité centrale. La climatisation émettait un léger bourdonnement. Il comparait en quelque sorte la société à un cerveau, et les individus à autant de cellules cérébrales, pour lesquelles il est en effet souhaitable d'établir un maximum d'interconnexions. Mais l'analogie s'arrêtait là. Car c'était un libéral, et il n'était guère partisan de ce qui est si nécessaire au cerveau : un projet d'unification.

Michel Houellebecq, *Extension du domaine de la lutte*

Introduction

Nous comprenons les modalités de l'investissement subjectif des travailleurs comme des injonctions du management contemporain, dont la genèse et l'intelligibilité sont rendues possibles par le recours aux travaux de Pinard³. Elle considère le management comme une pratique autonome instituée par la séparation inédite entre la propriété des moyens de production et le contrôle de la production (le manager s'insérant entre le capitaliste et le travailleur). « L'industrie, en tant qu'institution dominante de nos sociétés, doit reconnaître que si elle veut utiliser efficacement les êtres humains, elle doit les traiter en tenant compte de leur nature tout entière et non

³ Pinard, Rolande. 2000. *La révolution du travail. De l'artisan au manager*. Préface de Dominique Méda. Montréal : Liber, 338 p.

en fonction des seuls facteurs à sa convenance⁴. » Delà l'importance qu'accorderont les organisations à ce que les managers appellent la mobilisation des employés, puisqu'il ne s'agit plus simplement de contrôler le travail comme capital, mais également d'objectiver la subjectivité du travailleur. Autrement dit, le travailleur est témoin de la transformation de son rapport singulier au travail en un objet autonome vis-à-vis de lui-même susceptible d'être objet de connaissance⁵. Le sujet reste : il reste témoin et tout l'effort managérial sera de faire de ce témoin un manager.

Pour comprendre la subjectivité au travail, il convient de s'intéresser d'abord à l'émergence du management comme forme d'organisation des éléments de production, et plus particulièrement, des rapports sociaux au sein de l'entreprise. Le management trouve ses racines dans le déploiement de l'organisation générale du travail. C'est donc par une approche socio-historique que nous appréhendons notre objet afin de comprendre comment la logique gestionnaire peut être perçue comme l'expression de la liberté⁶. Ainsi, nous procédons en débutant ce chapitre par une synthèse historico-sociologique sur le développement du capitalisme et les modifications qu'il engendre, par l'apparition du management, sur le travail, comme institution, et dans le travail, comme activité.

La description des fonctions de la corporation et les modifications qu'elle fait subir au travail nous permettra d'introduire les changements quant à l'organisation du travail et, notamment, la fusion entre les principes managériaux et l'activité productive du travail. La mise en exergue de ce phénomène récent sera notre principale hypothèse pour comprendre le discours portant sur la mobilisation des employés.

⁴ Herzberg, Frederick. 2006. Le travail et la nature de l'homme. Dans Thuderoz, Christian. *Histoire et sociologie du management. Doctrine, textes et études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, Collection des sciences appliquées de l'INSA de Lyon Management, p. 139.

⁵ Descartes, René. 2009 [1641]. *Méditations métaphysiques*. Annoté et commenté par André Vergez avec la collaboration de Chistine Thubert. Paris : Nathan, Collection Les intégrales de la philo, 191 p.

⁶ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 11.

1.1. La naissance du travail

La société féodale développa d'abord l'échange marchand, première condition à l'émergence du travail moderne puisqu'il provoqua à son tour le développement de l'artisanat urbain. C'est l'artisanat urbain qui deviendra prédominant par l'organisation des maîtres en jurandes, permettant de se protéger face aux marchands et d'asseoir un pouvoir politique⁷. Les marchands et les maîtres codifieront chacun leurs activités : pour les premiers des règles régissant l'échange, pour les seconds des normes de production. Il est à noter qu'à cette époque, la production était encore orientée selon des visées utilitaires et qualitatives, et non vers le marché. La soumission graduelle de la *poiesis* (artisanat) à la chrématistique (le commerce) donnera naissance au capitalisme industriel :

La production dans les métiers libres, où les artisans sont subordonnés aux marchands d'abord, puis réunis dans des manufactures sous leur supervision, fera pression sur les jurandes ou corporations, dont les règles de fonctionnement apparaissent comme des rigidités inacceptables à mesure que les échanges marchands se développent⁸.

Cependant, le capitalisme marchand avait déjà vu en son sein s'opérer une révolution d'ordre comptable, qui présentait désormais les activités marchandes non plus « comme somme de transactions avec autrui (comptabilité à entrée simple) mais comme un procès de reproduction élargie d'un capital initial objectivé devant le capitaliste lui-même⁹. » La pratique comptable ne reflète pas uniquement l'accumulation capitaliste ; elle la permet. C'est donc en ce sens que l'activité des marchands était déjà devenue une entreprise, de plus ou moins longue durée, dont les performances sont mémorisées.

Le travail est donc entendu comme la séparation entre les moyens de production et de la force de travail. L'activité qui le précède historiquement est précisément

⁷ *Ibid.*, p. 22.

⁸ *Ibid.*, p. 23.

⁹ Pineault, Éric. 2008. Quelle théorie critique des structures sociales du capitalisme avancé ? *Cahiers de recherche sociologique, D'un regard désenchanté. La théorie de la régulation revisitée*, n° 45, p. 124.

caractérisée par la non-séparation de ces deux dimensions : c'est le travail dans son sens anthropologique.

1.1.1 Le métier soumis aux règles marchandes

C'est ainsi que les premiers capitalistes ont été ceux de Florence, dans l'industrie de la draperie au 14^e siècle, où de grands ateliers rassemblaient les artisans. Comme la draperie est un métier dit libre, c'est-à-dire non régi par une réglementation quelconque, elle est plus susceptible d'être le lieu où s'introduit ce que Marx appelle la coopération simple, c'est-à-dire le rassemblement de plusieurs métiers sous les ordres d'un capitaliste. Cette époque garde encore quasi intacte le procès de travail, puisque le métier n'est pas encore un travail salarié et qu'ils obéissent à des logiques de reproduction traditionnelles et donc extérieures à celles de la reproduction du capital. Nous sommes dans le processus de subsumption formelle¹⁰. Elle est associée à la plus-value absolue, laquelle provient de la part de temps extirpée au travailleur par le capitaliste (i.e. surtravail).

1.1.2 Le métier manufacturé

Suivra ensuite le système des manufactures, qui débute au milieu du 16^e siècle et se termine à la fin du 18^e siècle, dont les caractéristiques principales sont la division proprement capitaliste du travail, la combinaison des métiers en éléments d'un même procès de travail et l'éclatement de ces métiers en tâches parcellaires :

L'origine de la manufacture, sa provenance du métier, présente donc une double face. D'un côté, elle a pour point de départ la combinaison de métiers divers et indépendants que l'on rend dépendants et simplifie jusqu'au point où ils ne sont plus que des opérations partielles et complémentaires les unes des autres dans la production d'une seule et même marchandise ; d'un autre côté, elle s'empare de la coopération d'artisans de même genre, décompose le

¹⁰ Nous utilisons la traduction du terme allemand subsumption, emprunté à la logique, pour mettre en évidence le processus par lequel le procès de travail devient un procès rendu conforme au capital. Nous l'avons préféré aux termes de soumission ou de subordination (deux traductions du terme *unterordnung*), qui renvoient à l'idée selon laquelle le travail devient sous la direction et la surveillance du capital. À ce propos, voir entre autres : Bihr, Alain. 2001. *La reproduction du capital. Prolégomènes à une théorie générale du capitalisme*. Tome I. Lausanne : Page deux, Collection Cahiers Libres, p. 161-168.

même métier en ses opérations diverses, les isole et les rend indépendantes jusqu'au point où chacune d'elles devient la fonction exclusive d'un travailleur parcellaire¹¹.

Ces nouvelles opérations effectuées par les capitalistes sont rendues possibles par la diffusion de l'horloge au cours du 17^e siècle, au départ réservée aux églises, puis répandue jusqu'à des lieux les plus intimes, tels que la chambre à coucher¹². En 1790, l'horloge n'est plus réservée à l'élite et est considérée comme un objet nécessaire d'usage courant¹³. Le découpage du temps en segment homogène et vide permet la parcellisation du travail, sa régulation et sa domination. Ce n'est donc pas par hasard que la généralisation des instruments temporels comme l'horloge s'effectue au même moment que des besoins des capitalistes en matière de synchronisation des éléments productifs sont les plus criants.

C'est ainsi que la frontière séparant les règles marchandes et les règles des métiers disparaît. Dès lors, le métier n'est plus orienté vers la production de biens en fonction de leur valeur d'usage, mais vers la reproduction du capital, par la production de biens déterminés en fonction de leur valeur d'échange. Ce moment correspond à l'avènement du mode capitaliste de production¹⁴. La subsumption formelle devient graduellement réelle lorsque la plus-value absolue se révélera comme la base sur laquelle s'érigera la plus-value relative, qui, elle, procède des méthodes employées dans l'accroissement du surtravail. Car, il ne s'agit plus simplement de rallonger la période de travail au-delà du temps payé à l'ouvrier (plus-value absolue), mais de combiner les différents éléments de production en vue d'une maximisation de plus-value relative. Cette dernière suppose donc un mode de production capitaliste a

11 Marx, Karl. 1976 [1867]. *Le capital : Critique de l'économie politique. Livre premier. Le développement de la production capitaliste*. Traduit de l'allemand par Joseph Roy, introduction de Paul Boccara. Montréal : Nouvelle Frontière, Paris : Éditions sociales, p. 247.

12 Thompson, Edward P. 2004 [1993]. *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*. Traduit de l'anglais par Isabelle Taudière et présenté par Alain Maillard. Paris : La fabrique, p. 32.

13 Thompson, Edward P. 2004 [1993]. *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*. Traduit de l'anglais par Isabelle Taudière et présenté par Alain Maillard. Paris : La fabrique, p. 47.

14 Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 24-25.

priori¹⁵ qui entrainera dans ses rouages le procès de travail devenu procès de valorisation. En fait, c'est toute la force productive de travail qui se trouve socialisée :

Tout ce développement de la force productive du travail *socialisé*, de même que l'*application au procès de production immédiat de la science*, ce produit *général* du développement social, s'opposent au travail plus ou moins isolé et dispersé de l'individu particulier, et ce, d'autant que tout se présente directement comme *force productive du capital*, et non comme force productive du travail, que ce soit celle du travailleur isolé, des travailleurs associés dans le procès de production, ou même d'une force productive du travail qui s'identifie au capital¹⁶.

La subsomption formelle (liée à la plus-value absolue) est donc à opposer à la subsomption réelle (liée à la plus-value relative), laquelle se caractérise par le travail salarié, une reproduction des travailleurs devenue subordonnée à celle du capital, une force de travail décomposée par la division, modelée par la contrainte de la science et objectivée dans le capital¹⁷. Ces deux formes sont distinctes par leurs caractéristiques, mais liées dans leur développement : la soumission formelle est première et constitue en tout temps et en tout lieu l'assise de la soumission réelle, qui elle, est plus développée et peut potentiellement ouvrir la voie à la première dans de nouveaux domaines de production¹⁸.

À cette subsomption formelle se mêle le déploiement d'une idéologie bourgeoise, développée en opposition aux conceptions prévalant dans le régime féodal. Plus largement, la modernité sera la gouvernance, par le biais du politique, de la société par elle-même, autonome vis-à-vis de la paternité dont se réclamait la royauté. La

¹⁵ « [A]vec la production de plus-value relative, toute la forme réelle du mode de production se modifie, de sorte que nous avons affaire au mode de production spécifiquement capitaliste (du point de vue technologique aussi). C'est sur cette base – et à partir d'elle seulement – que se développent des rapports de production conformes au procès capitaliste de production entre les divers agents de la production, notamment entre capitalistes et salariés. » Marx, Karl. 1971 [1867]. *Un chapitre inédit du Capital*. Traduit de l'allemand et présenté par Roger Dangeville. Paris Union générale d'éditions, Collection 10/18, p. 199.

¹⁶ *Ibid.*, p. 200.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*, p. 201.

conception de la liberté (détachée de son devoir d'égalitarisme et de fraternité¹⁹) et de la propriété seront intimement imbriquées l'une dans l'autre si bien que la liberté devient la liberté d'entreprendre sur sa propriété sans égard aux coutumes et aux droits usages antérieurement acquis par autrui²⁰. Ce renversement vis-à-vis des traditions féodales atteint son paroxysme dans le mouvement anglais des enclosures, qui consiste à nier le droit de passage et d'usage sur des terres désormais revendiquée comme propriété exclusive du possédant²¹. Il provoque une nouvelle législation sur les métiers : chaque individu est tenu de travailler. C'est ainsi que la paysannerie, chassée des terres, est dans l'obligation de se trouver du travail. L'État, par la loi des pauvres, vient pallier les problèmes entraînés par les enclosures :

C'est ainsi que la liberté reliée à l'exercice du droit de propriété et au travail engendrera comme corollaire la non-liberté des sans-travail, poursuivis, persécutés et souvent exécutés. [...] L'obligation du travail altère de façon significative le sens de la liberté de contrat : la propriété qu'a le propriétaire de sa personne est subordonnée à la propriété de biens matériels. Le travail devient une obligation parce qu'il est nécessaire au capitaliste (comme complément du capital) ; le fait qu'il soit nécessaire au prolétaire (comme moyen de subsistance) est un corollaire de sa nécessité pour le propriétaire capitaliste²².

Cette approche se situe à l'opposé de celle de Castel, qui fait prévaloir l'insécurité comme mode d'être et la mobilité comme obligation : « [La *residual population*] est faite, au moins pour une part, d'individus déterritorialisés, mobiles, qui n'ont pas trouvé de place dans l'organisation traditionnelle du travail [...]»²³. » Comme le fait remarquer judicieusement Pinard, ce n'est pas une opposition entre sécurité et insécurité qui subsiste dans le couple propriété / travail, mais la liberté. La liberté

¹⁹ Beauchemin, Jacques. 2007. *La société des identités. Éthique et politique dans le monde contemporain*. Deuxième édition revue et augmentée, Outremont : Athéna, Montréal : Chaire de recherche du Canada en mondialisation, citoyenneté et démocratie, 224 p.

²⁰ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 26.

²¹ Ce phénomène est le résultat de la pression exercée sur les propriétaires afin qu'ils produisent et vendent davantage leurs produits aux habitants de la ville, devenus de plus en plus nombreux à cause du développement marchand.

²² Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 27.

²³ Castel, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard, Collection L'espace du politique, p. 89.

bourgeoise présente deux facettes contradictoires : l'une politique, où l'individu est reconnu comme ayant la capacité de faire et de transformer le monde, l'autre d'origine marchande, dont l'intérêt personnel est le pivot des individus entrant en contact les uns avec les autres²⁴. La propriété a elle aussi une composante dialectique ; elle est sa propre négation, en ce sens que la propriété des uns est la non-propriété des autres. Les enclosures massifient l'insécurité, mais cette insécurité sera combattue par les capitalistes eux-mêmes puisqu'elle est néfaste pour la production²⁵. Ils sont avant tout la marque d'une transformation profonde de la signification de la liberté. « Ces deux formes de liberté sont inséparables dans la société bourgeoise ; elles se supposent l'une l'autre tout en s'opposant, ce qui se manifestera dans la séparation des sphères politique et économique²⁶. »

1.1.3 Des brevets à la machine : la révolution industrielle

Par les brevets d'invention, qui séparent définitivement l'activité du travailleur, l'exécution de l'exécutant, le travail devient moyen de subsistance et moyen de production, respectivement associés à la séparation du travail et du capital :

Car le travail comme catégorie abstraite, créateur de richesse, correspond à une activité productive qui ne connaît plus de limites (contrairement à l'activité laborieuse des travailleurs poussés par la nécessité de satisfaire leurs besoins, limités) et il deviendra, comme le temps et l'argent qui expriment la richesse ainsi créée, divisible, mesurable, quantifiable, extensible. Dans la sphère privée de la production capitaliste, le travail redevient une forme de capital²⁷.

La machine à vapeur marquera la naissance du mécanicien industriel/machiniste et le commencement de la disparition du métier empirique. Dans la grande industrie, c'est non seulement l'interrelation des travailleurs par la division du travail qui sera mise à

²⁴ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 28.

²⁵ Nous verrons dans une section ultérieure comment cette insécurité sera combattue par les capitalistes, d'abord en sécurisant leur relation avec les employés durant la première moitié du 20^e siècle, puis en reportant les conséquences de l'insécurité sur les épaules de ceux-ci, lors de la deuxième moitié du ce même siècle, en développant une relation axé sur la flexibilité.

²⁶ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 28.

²⁷ *Ibid.*, p. 32.

profit, mais la soumission de ces travailleurs au temps, à la discipline et à la division qu'imposent la science et la technologie par la machine : « Dans le système des machines, la grande industrie crée un organisme de production complètement objectif ou impersonnel, que l'ouvrier trouve là, dans l'atelier, comme la condition matérielle toute prête de son travail. [...] Le caractère coopératif du travail y devient une nécessité technique dictée par la nature même de son moyen²⁸. » Cette nouvelle rationalité imposée, qui repousse de nouveau les limites de la subsumption réelle, engendre colère et indignation chez nombre d'ouvriers, parmi lesquels beaucoup préféreront le travail ouvrier à domicile plutôt que l'enfermement de l'usine, et ce, même si le salaire y est moins élevé²⁹. Toute une série de moyens seront testés par le patronat pour accélérer la productivité, cela étant considéré par les ouvriers comme du sabotage puisqu'on faisait ainsi entrer des critères économiques dans la tâche qui devait, elle, être orientée par des critères professionnels³⁰.

Du début du mode de production capitaliste jusqu'à la fin du 19^e siècle, le travail signifie donc à la fois force de travail (pour les travailleurs), étalons de mesure de la valeur des marchandises, activité concrète réglée par le capitaliste, marchandise (que le travailleur peut échanger) et capital (facteur de production). Par les institutions, on a favorisé la mise en place du mode capitaliste de production : l'entreprise, protégée par le juridique, a pu s'imposer et se maintenir dans la société. Dans ce contexte, l'exercice du droit de propriété des capitalistes (par le brevet notamment) donna naissance à l'ère industrielle, c'est-à-dire le moment où la société est devenue une société de travail par l'élargissement du privé (capitaliste) dans la sphère publique³¹.

²⁸ Marx, Karl. 1976. *Le capital : Critique de l'économie politique. Livre premier. Le développement de la production capitaliste*. Traduit de l'allemand par Joseph Roy. Montréal : Nouvelle Frontière, Paris : Éditions sociales, p. 276.

²⁹ Thompson, Edward P. 2004 [1993]. *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*. Traduit de l'anglais par Isabelle Taudière et présenté par Alain Maillard. Paris : La fabrique, 104 p.

³⁰ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 69.

³¹ Pinard, Rolande. 2000. *Ibid.*, p. 56. « L'entreprise capitaliste est par définition partie d'un système qui conditionne son développement et sa capacité d'expansion ; elle est donc aussi une organisation

Le travail est à la fois libre (dans les rapports marchands institutionnalisés) et asservi (dans la sphère privée du capitaliste) par la capacité d'organisation du capitaliste découlant de son droit de propriété ; cette opposition renvoie à la différence entre liberté politique, qui fait des individus des êtres libres et égaux, et liberté économique, qui fait des individus des agents libres de commercer dans le marché. C'est cette dimension politique de la liberté qui permettra aux ouvriers de résister à l'organisation du capitaliste, tout comme les métiers lui résistaient par leur caractère marchand (dont la mobilité sur le marché est l'expression) et non par leur caractère professionnel (qui est exercé dans la sphère privée du capitaliste)³². En effet, l'action du mouvement ouvrier est une affirmation de la citoyenneté des ouvriers, qui ont conscience d'être exclus de la société en tant que classe sociale³³. Le mouvement ouvrier ramène donc dans le domaine politique les suites du contrat de travail qui existaient dans la sphère privée, rappelant ainsi à la société entière qu'elle se devait de s'intéresser à la révolution capitaliste en son sein et à ses conséquences³⁴. Un autre sens sera alors donné au travail : un sens social-politique, c'est-à-dire la reconnaissance de la dimension politique (commune à tous) du travail et qui fait appel à l'intervention sociale de l'État³⁵.

1.2. La révolution managériale

1.2.1 L'émergence de l'entreprise corporative-managériale

C'est aux États-Unis, loin du lourd passé de l'époque féodale et de la présence de la dimension européenne sociale-politique du travail, qu'aura lieu la mutation, devenue

qui tente de tirer son épingle du jeu en jouant à la fois de la fermeture sur elle-même et de son ouverture sur l'environnement. Le capitalisme industriel est dès le départ organisation du capital, c'est-à-dire création de liens entre les entreprises pour déjouer les forces incertaines et déstabilisantes du marché. » *Ibid.*, p. 58.

³² *Ibid.*, p. 73.

³³ « Pour ces ouvriers, le sens du politique demeure celui d'avoir une place reconnue dans la société. L'action politique doit cependant être liée à l'accomplissement d'une révolution sociale qui éliminera la classe des exploités, créatrice de la misère des masses ouvrières ; la démocratie est illusoire tant que cette classe possédante peut imposer son pouvoir. » *Ibid.*, p. 83.

³⁴ *Ibid.*, p. 85-86.

³⁵ *Ibid.*, p. 99.

révolution, des entreprises. Cette révolution est managériale et débute à la fin du 19^e siècle pour s'accomplir pleinement en 1933-1937, avec le New-Deal, qui achève la transformation complète du travail en emploi³⁶. Avant cette période, l'économie et le travail états-uniens sont dominés par le domaine agricole. Selon Wiebe, c'est par le phénomène d'éparpillement des populations, rassemblées en communautés insulaires et traduisant l'absence de noyau central tant politique qu'économique, que les corporations justifieront l'organisation de la société selon leurs règles³⁷.

Cette époque états-unienne est marquée par une croissance inégalée de l'immigration, de l'exode rural et de l'urbanisation. Ces trois phénomènes concourent à l'appauvrissement des citadins et à l'exacerbation des conflits ethnoculturels et religieux. À la violence, l'alcoolisme et la délinquance il faut ajouter la corruption généralisée des élites politiques et économiques³⁸. Ce contexte social donnera lieu à une diffusion des principes d'efficience et de rationalisation promus par la corporation, diffusion qui se conjuguera avec les idées de certains réformateurs dont l'objectif était de préserver la paix sociale par le contrôle des populations dépravées au moyen d'une gestion efficiente des débordements qu'elles provoquent³⁹. L'organisation corporative deviendra le principe intégrateur dominant dans la société et tentera, à travers son développement, de faire siennes les institutions sociales.

³⁶ *Ibid.*, p. 108.

³⁷ Wiebe, Robert H. 1967. *The Search for Order, 1877-1920*. Londres : Macmillan, 333 p., cité dans *Ibid.*, p. 110 et dans Chandler, Alfred D. 1988 [1977]. *La main visible des managers. Une analyse historique*. Traduit de l'anglais par Frédéric Langer, préface de Jean-Michel Saussois, Paris : Economica, p. 321.

³⁸ Chambers, John W. 2000 [1980]. *The Tyranny of Change: America in the Progressive Era, 1890-1920*. New Brunswick : Rutgers University Press, 366 p.

³⁹ Ce phénomène de diffusion de la logique managériale dans la société est visible au travers notamment d'une des premières études sociologiques portant sur les conditions de vie urbaines, *Pittsburgh Survey*, publiée entre 1909 et 1915, dont l'objectif est de provoquer l'avènement de politiques nouvelles dans le domaine social. Comprenant près de 400 photographies, ces ouvrages donnent à voir la contraction entre la rationalisation managériale incarnée dans des photographies anonymes et la résistance ouvrière, et sociale en général, vis-à-vis de la corporation, illustrée par les clichés de Lewis Hine. Aubert, Didier. 2005. Lewis Hine et les images anonymes du Pittsburgh Survey. *Études photographiques*, n^o 17, novembre, p. 112-135.

Ce n'est qu'aux lendemains de la guerre de sécession que s'accéléreront la construction et la consolidation de réseaux de chemins de fer, favorisant le développement des entreprises et leur unification, au détriment des entreprises de tradition locale⁴⁰. « Rapidement, ce réseau en deviendra un de cartel et, au moment où la loi antitrust de 1890 est promulguée, se transformera en système territorial par lequel les entreprises pourront contourner cette nouvelle réglementation⁴¹. » Tel a été le cas d'Alcoa, qui depuis sa naissance, en 1888, jusqu'à la veille de la Deuxième Guerre mondiale a exercé un monopole sur l'industrie de l'aluminium grâce notamment à ses brevets de production, à sa mainmise sur la matière première et au cartel auquel elle participait⁴².

Au 19^e siècle, les entreprises des secteurs de la communication aux États-Unis étaient aux prises avec des besoins nouveaux d'intégration de plusieurs fonctions économiques provenant de divers secteurs ; c'est ainsi que graduellement ces entreprises en vinrent à intégrer des dimensions de l'économie, jadis prises en charge par des entreprises autonomes⁴³. Ainsi et comme ce fut le cas pour la manufacture et la fabrique, la corporation anéantit une fois de plus une dimension marchande en l'insérant dans sa sphère privée. Ces nouvelles entreprises, que Chandler appelle multidivisionnaires, sont caractérisées par une forte division interne de leurs fonctions et surtout par la présence, sans cesse plus prégnante, du manager.

Le manager a pour rôle, selon Chandler, la coordination des différentes unités de production et des départements dont il a la responsabilité au sein de l'entreprise. Il

⁴⁰ Chandler, Alfred D. 1988 [1977], *op. cit.*, p. 528.

⁴¹ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 115.

⁴² Igartua, José. 1996. Vivre à Arvida. Dans Fortier, Robert (dir.). *Villes industrielles planifiées*. Montréal : Boréal, p.153-173.

⁴³ « Cette entreprise est apparue et s'est développée en créant ou en rachetant des unités opérationnelles théoriquement capables de fonctionner toutes seules - en d'autres termes en intériorisant des activités qui étaient jusqu'alors ou qui auraient pu être menées à bien par plusieurs entreprises différentes, ainsi que les transactions qui s'opéraient entre elles ou auraient pu l'être. » Chandler, Alfred D. 1988 [1977], *op. cit.*, p. 7. Voir également : Veblen, Thorstein. 1965 [1904]. *The theory of business enterprise*. Préface de James H. Tufts. New-York : Augustus M. Kelley, Collection Reprints of economics classics, 400 p.

remplit en quelque sorte certaines fonctions coordonnatrices auparavant assurées par le marché. Au départ dépourvu de tout support institutionnel visant à sa reproduction, le manager se dotera à l'aube 20^e siècle d'une association professionnelle (*American Association of Industrial Management*), laquelle marquera les débuts du processus de professionnalisation de la fonction. En s'insérant entre le capitaliste et les travailleurs, le manager veille à l'accroissement non pas des profits au sens strict (comme le faisait le propriétaire capitaliste dirigeant son entreprise), mais de l'entreprise comme entité autonome, « dotée d'une vie propre⁴⁴ » et d'une citoyenneté corporative⁴⁵, c'est-à-dire que :

La reconnaissance juridique de la personnalité légale de l'entreprise incorporée fait de celle-ci le véritable sujet social de l'accumulation capitaliste, autorisant l'organisation en tant qu'agent légitime à déterminer et à poursuivre matériellement les finalités qu'elle se donne dans l'espace civile⁴⁶.

Cette nouvelle donne est attribuable à l'éclatement des structures de la propriété bourgeoise qu'engendre l'institutionnalisation de la corporation. En effet, dans l'entreprise corporative managériale, il ne s'agit non plus du capitaliste seul maître de son entreprise et qui remplit à la fois les fonctions de surveillance et de direction, mais d'un droit de propriété exercé par plusieurs personnes qui ne se limite désormais qu'aux revenus.

La corporation s'est donc imposée graduellement à la société. Sa direction est désormais assurée par un groupe de managers dont l'organisation des éléments internes (facteurs de production) et externes (marchés) est la principale fonction. Elle a également transformé la forme de la propriété capitaliste (jadis bourgeoise, devenue corporative) et le rapport entre travailleurs et l'entreprise (sous la forme du travail d'abord, puis celle de l'emploi ensuite). Nous verrons donc dans les sections qui

⁴⁴ Chandler, Alfred D. 1988 [1977], *op. cit.*, p. 9.

⁴⁵ Bourque, Gilles, Jules Duchastel et Éric Pineault. 1999. L'incorporation de la citoyenneté. *Sociologie et sociétés*, vol. 31, n° 2, p. 55-57.

⁴⁶ Pineault, Éric. 2008, *op. cit.*, p. 120. La corporation doit également être entendue comme une catégorie sociologique, c'est-à-dire qu'elle est un sujet en soi, ancré dans le *commun law* américain. Ses racines américaines et son statut juridique l'on promu au rang de personne morale.

suivent, la relation qu'entretient la corporation vis-à-vis du travail, d'abord, et de la société, ensuite.

1.2.2 La contribution décisive du taylorisme et du fordisme dans la subordination croissante du travail au capital

Le travail transformé en capital, c'est-à-dire en un facteur de production, permet l'*organisation* dans la fabrique des éléments constitutifs de la propriété du capitaliste. Pour les manufacturiers, le métier est donc essentiellement perçu comme un obstacle majeur à l'accumulation du capital, à une production plus importante et à une productivité du travail accrue⁴⁷. Dans ce contexte, on comprendra aisément que la première tâche de Taylor ait été d'attaquer et de détruire le métier afin de casser la maîtrise ouvrière des temps de production : « Taylor reproche à l'organisation du travail en place d'être fondée sur des temps minima dont la détermination appartient à l'ouvrier, et non sur des temps objectifs fixés par la hiérarchie⁴⁸ » : « De là cette équation taylorienne : *qui maîtrise et dicte les modes opératoires se rend aussi maître des temps de production*. Entre les mains ouvrières, ce "savoir" pratique de fabrication devient, dira Taylor, une "flânerie systématique" qui paralyse l'essor du capital⁴⁹. »

[L]a forme taylorienne du salaire, qui a l'apparence d'un salaire au rendement, est en fait un salaire au temps tel que défini par le management (où c'est le temps qui est défini par le management, le salaire servant à le faire accepter). Cette forme de salaire associe la coercition organisationnelle et la coercition économique. Il s'agit essentiellement d'un salaire « à la soumission » qui sert à faire accepter le fait que ce n'est plus le producteur qui commande la production, mais le management⁵⁰.

⁴⁷ Coriat, Benjamin. 1979. *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*. Paris : Christian Bourgois Éditeur, p. 29.

⁴⁸ Attali, Jacques. 1982. *Histoires du temps*. Paris : Fayard, p. 36. Voir également Coriat. *Ibid.*, p. 45.

⁴⁹ Coriat, Benjamin. 1979, *op. cit.*, p. 46.

⁵⁰ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 129.

L'ouvrier ayant un métier se tournait vers le marchandage de son prix de travail, c'est-à-dire la liberté bourgeoise qu'il lui était octroyée, pour conserver son indépendance comme travailleur, mais aussi comme sujet dans la société :

En outre, la possession d'un métier leur confère une forme de propriété à l'intérieur de la propriété capitaliste, ce qui leur permet de partager la capacité d'organisation capitaliste dans l'atelier. Ces ouvriers sont à même de résister au conditionnement de la fabrique fondée sur l'association additive des parties d'un mécanisme plutôt que sur la réciprocité propre à la communauté et à la société⁵¹.

Ajoutons que le taylorisme a puisé certaines de ses conceptions dans l'héritage de l'économie politique du 18^e siècle qui avait déjà, à tout le moins chez Smith, reconnu l'importance du contrôle exercé sur le travail et de son uniformisation : « le travail seul ne variant jamais dans sa propre valeur, est seul l'étalon ultime et véritable par lequel on peut en tout temps et en tous lieux estimer la valeur de toutes les denrées et auquel on peut la comparer⁵² ».

Le fordisme sera instauré dans une volonté de continuité par rapport au taylorisme, mais, à l'inverse de Taylor, c'est en usant de ses droits de propriétés et en ayant recours à la technologie que Ford parviendra à un plus grand contrôle du corps et des mouvements des ouvriers. En effet, il mettra sur pied en 1913 la chaîne de montage, par laquelle une cadence est imposée à l'ouvrier, cadence à laquelle celui-ci n'a d'autre choix que de se plier⁵³ :

La technologie n'est donc pas simple moyen de production ; c'est aussi une structure intermédiaire, une forme de médiation indispensable entre le travail et le capital, qui a joué dès ses débuts un rôle organisateur de la production et régulateur des rapports sociaux. C'est parce qu'il est propriétaire des moyens de production que le capitaliste peut imposer cette forme technologique de

⁵¹ *Ibid.*, p. 97-98.

⁵² Smith, Adam. 1995 [1776]. *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations. Livres I et II*. Traduit de l'anglais par Paulette Taieb. Paris : Presses universitaires de France, collection Pratiques théoriques, p. 36.

⁵³ Linhart, Robert. 1981. *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit, Collection Double, p. 12-15.

« médiation », c'est-à-dire la domination du travail concret par le travail abstrait, du travail vivant par le travail mort⁵⁴.

L'apport principal de la chaîne de montage est donc cette injonction des rythmes de façon systémique. L'ouvrier ne se déplacera plus dans l'usine, mais sera posté à une place aux frontières précises.

Nous avons donc vu que le travail fut d'abord combiné sous les ordres d'un capitaliste, parcellisé dans la manufacture, soumis au temps et à la cadence de la machine. Taylor et Ford ont contribué, chacun à leur façon, à la perte du métier et à une restriction plus importante en matière de liberté de mouvement et de maîtrise sur l'objet de travail pour les ouvriers. Cette révolution à l'œuvre sur les plans administratif et juridique bouleverse le travail, jusqu'à en ébranler les fondements. Tel que mentionné dans la section précédente, le travail constitue, entre autres choses, la marchandise que possède l'ouvrier et qu'il peut vendre au capitaliste. Ce que Taylor et Ford ont mis en évidence dans leur façon de faire, c'est précisément une altération de cette marchandise que constituait le travail.

1.2.3 La mutation du travail en emploi

Du point de vue du capitaliste, la maîtrise ouvrière du travail représente une propriété (étrangère) à l'intérieur de sa propriété et cela lui est intolérable. En effet, l'ouvrier, depuis le développement du capitalisme, en sera de moins en moins le propriétaire, forcé de se soumettre aux méthodes de rationalisation du travail, méthodes dont l'emploi se justifie principalement par le droit pour le capitaliste d'exercer son droit de propriété, qui est de surcroît un droit d'organiser :

Le capitalisme industriel présente donc dès sa naissance une capacité d'organisation du marché du travail – le lieu où se manifeste la liberté abstraite de l'ouvrier rattachée à la propriété de sa force de travail – qui tend à annuler le sens et l'effet libérateurs liés à sa dimension institutionnelle⁵⁵.

⁵⁴ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 41.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 97. Voir également : Zarifian, Philippe. 2001. *Temps et modernité. Le temps comme enjeu du monde moderne*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales, 296 p.

Nous avons vu plus haut la contribution décisive du taylorisme et du fordisme dans l'éclatement du travail ouvrier. Cette organisation du procès du travail « réalise cette idée, présente depuis l'époque d'Adam Smith, que le travail créateur de richesse est celui du capitaliste, par le type d'*employment of labour* qu'il privilégie⁵⁶. » Ce renversement dans la détermination du sujet social créateur de richesse amorce la mutation du travail en l'emploi. Car, l'anéantissement de leur travail comme marchandise procède par la création de *postes*, c'est-à-dire des catégories d'emploi expressément déterminées dans leur existence et dans leur finalité par le management.

Tout comme ce fut le cas en intégrant différentes entreprises autonomes en son sein, la corporation a développé ce que Favereau appelle son propre « marché interne⁵⁷ », c'est-à-dire un espace dans lequel « la rémunération et l'allocation du travail sont gouvernés par un ensemble de règles et de procédures administratives⁵⁸ ». Autrement dit, nous ne sommes plus confrontés à un marché qui relève des institutions économique, mais bien à un ensemble de règles et de mesures qui vise à atténuer le roulement de personnel en offrant la stabilité d'emploi. En effet, le taux le roulement à l'aube du 20^e siècle peut atteindre les deux tiers des employés. C'est le cas de Ford, pour lequel ce taux atteint, entre 1910 et 1913, 370%⁵⁹.

La fidélisation du personnel sera rendue effective par l'application de la politique du *five dollars day*⁶⁰. Dans ce cinq dollars, 2,66 \$ sont donnés en guise de récompense

⁵⁶ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 132.

⁵⁷ Favereau, Olivier. 1994. Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes. Dans Orléan, André (dir.). *Analyse économique des conventions*. Paris : Presses universitaires de France, Collection Quadriga, p. 113-137. Cette notion renferme cependant une contradiction importante. En effet, le marché appartient de fait aux institutions économiques ; il est donc très peu approprié de qualifier de « marché interne », les stratégies de fidélisation et de mobilité du personnel que déploient les entreprises.

⁵⁸ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 148.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 148.

⁶⁰ Cinq dollars pour une journée de travail de huit heures.

aux employés s'ils se conforment à un certain style de vie⁶¹. En effet, il s'agit pour l'ouvrier de faire la preuve aux enquêteurs de Ford (qualifié à tort par Sennett de « patron humain⁶² ») qu'il est légalement marié, possède un compte en banque, que son foyer est bien tenu, etc. Non seulement cette politique avait pour but d'américaniser une main-d'œuvre majoritairement immigrante (71% de l'ensemble des ouvriers sont des immigrants de fraîche date⁶³), mais elle poursuivait également comme double objectif d'habituer les ouvriers à ce mode de vie afin qu'ils deviennent des travailleurs-consommateurs, et ce, sans incitatif financier. Le père de famille agit donc comme passerelle aux valeurs (sexuelles, de consommation, etc.) essentielles dans la gestion de la population et dans l'exercice du pouvoir par les organisations sur celle-ci⁶⁴.

La fin du marché du travail comme institution par la fidélisation, et plus tard, par le « poste de travail » appelle dès lors une reconsidération du travail sous sa forme de marchandise, puisque ce n'est plus l'ouvrier qui offre son savoir-faire, mais bien la corporation qui détermine la qualification. Bientôt, le rapport de force qui prévalait entre ouvriers et patrons est renversé par une plus grande dépendance des travailleurs vis-à-vis de la corporation :

Le jumelage de la hausse du salaire (et de la consommation) et de la hausse de la productivité, au lieu de réduire la nécessité de travailler, l'augmente et renforce la dépendance des travailleurs à l'égard de l'entreprise créatrice d'emplois en même temps que celle-ci libère d'une part croissante de travail nécessaire⁶⁵.

⁶¹ Hounshell, D. A. 1984. *From the American System to Mass Production, 1800-1932, The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Baltimore: The John Hopkins University Press cité dans Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 135.

⁶² Sennett, Richard. 2000 [1998]. *Le travail sans qualités*. Paris : Albin Michel, Collection 10/18, p. 50.

⁶³ Meyer III, S. 1981. *The Five Dollar Day : Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany : State University of New York Press cité dans Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 135.

⁶⁴ Foucault, Michel. 2004. *Sécurité, territoire, population*. Paris : Gallimard, p. 98.

⁶⁵ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 210.

Cela conduit au paradoxe actuel selon lequel l'appel au productivisme se fait au nom de la création d'emplois et où les technologies sont célébrées non parce qu'elles libèrent le travail, mais parce qu'elles l'enrichissent.

Avec le management se réalisera l'effectivité du monopole de la science et du savoir par la corporation. L'emploi ne doit donc pas être considéré comme une forme du travail, mais comme une catégorie spécifique au capitalisme organisé de la corporation. Alors que le travail était associé à une liberté formelle, synonyme de pouvoir pour les travailleurs, l'emploi est stable, prévisible, organisable et contrôlable. Devant la disparition du métier, les syndicats états-uniens muteront, après la crise de 1930, en syndicats affiliés à une organisation précise ; plus encore, la loi Taft-Hartley de 1947 rend illégale l'expression de la dimension politique du travail par les syndicats en les réduisant à leur action organisationnelle⁶⁶. Le syndicat deviendra lui-même une organisation, dont le fondement réside dans son rapport au management. En acceptant d'avoir comme tâche principale la préservation et l'amélioration de l'emploi, les syndicats reconnaissent que « l'organisation du travail dans son sens d'activité productive fait partie des "droits" de la direction⁶⁷. »

En même temps, les syndicats sont conscients que le management est en voie de déposséder complètement le travailleur et cherchent des remparts qui pourraient protéger la subjectivité de ceux-ci. Ils imposent donc une limite par le respect des exigences liées à un poste :

La part subjective des travailleurs qui refuse d'être organisée, est l'espace que tente de conquérir le courant des relations humaines ; le syndicat américain du début du vingtième siècle est en ce sens une volonté de sauvegarder cette subjectivité du travailleur en codifiant les relations qu'il entretient avec l'employeur. L'action syndicale aboutit à une contradiction en ce sens qu'elle

⁶⁶ *Ibid.*, p. 228.

⁶⁷ Zarifian, Philippe. 2001, *op. cit.*

sert à sauvegarder la subjectivité, mais en même temps renforce le pouvoir organisationnel de l'entreprise⁶⁸.

Les syndicats sont cosubstantiels au management. La qualification porte sur des postes et, d'une manière wébérienne, sur les qualifications impersonnelles et les exigences abstraites des postes. Le syndicat, en somme, limite la discrétion de l'employeur et veut limiter la discrimination personnalisée. On accède à un poste sur la base de qualifications, d'ancienneté, d'expérience, etc. et n ne peut être viré tant que l'on remplit ces exigences.

La nouvelle gestion vise à réintroduire des critères qui touchent à la subjectivité (mobilisation, engagement, loyauté, adhésion aux idéologies de l'entreprise) et donc à accroître la capacité arbitraire de discriminer. Dans la nouvelle entreprise, il y a des crimes de pensées, ou plutôt des crimes de pensées incorrectes. Bref, ce n'est pas par hasard si la nouvelle gestion contribue au recul du syndicalisme : elle est orientée contre lui et contre l'abri qu'il offrait à la subjectivité de celui qui occupait un poste.

La capacité organisationnelle des corporations est redevable en grande partie au développement important qu'a connu le secteur des services. Transformer le travail en emploi a nécessité une appropriation du savoir par les managements, que les services étaient mieux à même de concrétiser. La servitude féodale qui avait poussé les économistes classiques à célébrer la liberté économique comme gage de liberté politique a laissé place à une nouvelle servitude émergeant de l'emploi. Les conventions collectives américaines sont d'ailleurs l'expression du lien de domination qui unit corporation et employés, de par leur caractère privé et exclusif à une entreprise. Les droits découlant de ces conventions reflètent non pas le statut de

⁶⁸ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 230.

travailleurs dont la société est responsable du sort, mais bien l'appartenance à une organisation⁶⁹.

1.2.4 Le courant des relations humaines

Sans nier l'apport de Taylor dans le contrôle du processus productif, certains chercheurs le critiquent cependant pour avoir délaissé la dimension psychologique des travailleurs. Ces critiques seront le point de départ du courant des relations humaines, qui peut être compris, entre autres choses, comme une jonction entre le *labor management* et le *personnel management*. À partir du moment où le travail n'est plus considéré comme un savoir-faire appartenant aux travailleurs, mais comme une activité déterminée par la corporation qui doit être accomplie par un employé, la subjectivité des individus est l'objet de toutes les attentions ; maintenant que le travail n'est plus une marchandise dont le prix est fixé par le marché, mais une ressource à exploiter de manière la plus efficiente possible, il convient de manier adéquatement la main-d'œuvre en s'attaquant aux comportements, attitudes et idées réfractaires à la corporation.

Le courant des relations humaines hérite de traditions théoriques en psychologie et en médecine, dont on peut dire d'elles qu'elles sont animées d'un positivisme virulent et d'un rejet de la psychologie philosophique⁷⁰. Déjà à la fin du 19^e siècle se développaient les études de psychologie appliquée. Avec l'appropriation du travail par les entreprises, on a assisté à l'essor de la physiologie comme lieu et objet de pouvoir et de savoir. Graduellement, la physiologie investit le cerveau comme muscle à développer, puis se conjuguera à la psychologie appliquée du travail pour produire une psychophysiologie, où s'entretient « l'illusion techniciste et mécaniste d'un

⁶⁹ *Ibid.*, p. 196. Ce néoféodalisme corporatif est d'ailleurs renforcé par la contrainte qu'exerce depuis vingt ans l'endettement à la consommation sur les ménages. Un bref survol statistique permet de constater une hausse drastique de ce taux d'endettement. Voir, entre autres : Association des comptables généraux accrédités du Canada. 2010. *Where Is the Money Now: The State of Canadian Household Debt as Conditions for Economic Recovery Emerge*. Rapport, 131 p.

⁷⁰ Billard, Isabelle. 2001. *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute, p. 31.

homme simplifié calqué sur la machine, et celle d'une machine exigeant pour son bon fonctionnement un homme adapté, doté d'un certain nombre d'aptitudes qu'il convient de sélectionner et d'utiliser de façon optimale⁷¹ ». C'est donc cette psychophysiologie qui donnera naissance au courant des relations humaines, dont le chef de file est Mayo.

En mettant de l'avant la moindre importance des salaires vis-à-vis de celle de relations harmonieuses et de conditions de travail conviviales dans la poursuite de la productivité, Mayo vient renforcer l'idée, déjà présente chez le sociologue Pareto, que les humains sont mus par des intérêts économiques, mais aussi par des sentiments⁷². De plus, ces dispositions à l'égard des collègues de travail, cette action intersubjective⁷³, qui peut comprendre un accord implicite sur la production entre travailleurs, doivent être conjurées et orientées vers les visées poursuivies par l'organisation. Le concept maître qui se loge au cœur de la subjectivité des individus est la « motivation », une notion que Mayo empruntera aux psychologues états-uniens d'inspiration béhavioriste⁷⁴.

Il est d'ors et déjà admis que le taylorisme et le fordisme ont contribué tous deux à une meilleure prise en charge et accroissement de la production, mais qu'ils doivent être dépassés par un usage du travailleur qui tienne compte de sa dimension psychologique. Ce faisant, on place la coopération des employés et des employeurs au cœur d'un dispositif de productivité, qui est et doit être un bénéfice pour les deux parties. Ce dispositif de productivité, qui n'est pas en lui-même un objectif tangible relié à la production d'une chose, mais bien une forme de contrôle⁷⁵, est un objet de recherche en soi qui est investi par le corps scientifique (psychologues, sociologues,

⁷¹ *Ibid.*, p. 43-44.

⁷² *Ibid.*, p. 59-60.

⁷³ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 143.

⁷⁴ Billard, Isabelle. 2001, *op. cit.*, p. 61-62.

⁷⁵ Cette façon de considérer la productivité va à l'encontre des propositions de Zarifian sur ce thème, qui considère la productivité comme l'organisation de la vitesse de travail. Zarifian, Philippe. 1999. *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons p. 34.

etc.). En voulant des acteurs au comportement conditionné, la corporation a mis en relief l'aspect humain et social du travail, comme moyen d'augmenter le rendement et susciter la motivation à travailler. Avec la prise en charge de la dimension psychologique, un pas de plus a été franchi dans l'objectivation de la subjectivité des travailleurs.

1.2.5 La généralisation de la société organisationnelle

Pinard montre, avec l'évolution de Ford Motor Co. et de General Motors Corp., comment la première a créé le marché des voitures par l'exercice du droit de propriété de son unique possesseur et a permis à la seconde, GM, en tant qu'organisation dirigée par un management salarié, de la surpasser en fondant la production et la consommation de masse dans sa capacité organisationnelle, en en faisant des éléments de son environnement placés sous son contrôle⁷⁶. *Organisation* ne signifie donc pas seulement l'adaptation au changement, mais la production de ce changement. Dès lors, le concept juridique de liberté du propriétaire à disposer de ce qu'il lui appartient se mute en question politique, puisque que la corporation agit sur la culture. Dans la section concernant la mutation du travail en emploi, nous avons brièvement évoqué le néoféodalisme qu'avait créé la corporation. Cette appréciation de la situation serait incomplète sans la considération des bouleversements d'ordre politique et sociétal qu'engendre la corporation.

La corporation, à ses débuts, se veut une sorte de gouvernement dans lequel le travailleur est citoyen et agit comme tel, notamment par le biais de la convention collective qui vient régir les rapports entre managers et employés. La corporation intègre en son sein le marché, comme elle incorpore aussi la dimension politique de la vie en société. Arvida en constitue un formidable exemple puisque les administrateurs de la corporation étaient également les représentants élus de la cité : l'architecture, les

⁷⁶ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 120-121.

commerces, l'ordre public sont autant d'éléments de la vie publique qui sont intégrés au style de vie promu par la corporation par le biais de règlements municipaux⁷⁷.

La synthèse des conflits que devait opérer la société est donc sapée par la corporation qui vient faire du politique un élément interne à son fonctionnement : le caractère efficient et productif de la corporation permettrait l'unité sociale. Sur le plan juridique, l'absence de frontière entre l'économique et le politique favorise le développement d'un droit particulariste et gestionnaire, axé sur le consensus. En stipulant que chacun a droit à l'emploi, l'État n'intervient pas par des moyens de régulation sociale du capitalisme, mais des moyens économico-organisationnels visant la croissance de la corporation⁷⁸.

Le capitalisme corporatif-managérial a provoqué une fusion de l'économie et du politique, du capital et du travail sous les auspices du management qui correspond à l'autonomisation de l'organisation capitaliste par rapport à la propriété. Cela aura des répercussions décisives dans la société : ce phénomène généralisé d'organisation, qui est issu du mode de fonctionnement de l'entreprise capitaliste, tend à dissoudre les contradictions dans la société en s'y substituant à la dimension politique⁷⁹.

La période de l'après-guerre est la période de résolution des conflits entre sphère privée de production et société, entre asservissement à l'organisation capitaliste et liberté bourgeoise, desquelles découlent les contradictions entre création de richesse et distribution de richesse, entre travail comme capital et travail comme moyen de subsistance, entre production et consommation. Ces contradictions seront dissoutes dans la société privatisée des trente glorieuses⁸⁰. La nouvelle classe qui alimente cette mutation sociétale est celle des managers, dont le secteur de prédilection est celui des

⁷⁷ Igartua, José. 1996, *op. cit.* p.156-157.

⁷⁸ Bourque, Gilles, Jules Duchastel et Éric Pineault. 1999, *op. cit.*, p. 41-64.

⁷⁹ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 181.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 227.

services. Se présentant comme l'agent productif par excellence, elle a su diffuser sa rationalité gestionnaire dans les institutions sociales⁸¹.

Ces considérations permettent l'appréciation de l'analyse de Pinard portant sur le passage de l'institution comme dominante sociale vers une société organisationnelle. Alors que les institutions sont imprégnées des rapports sociaux (et en premier lieu des rapports de domination) et permettent l'expression dans l'espace public des contradictions qu'elle entretient, l'organisation est une totalité refermée sur elle-même et n'ayant d'autre finalité que la fonctionnalité et l'efficacité⁸². Le capitalisme concurrentiel permettait la possibilité de lutte et l'expression du conflit. En revanche, la corporation est habitée par l'aversion du conflit et la poursuite de son accroissement par l'organisation des éléments sociaux⁸³.

1.3 L'emploi dans la corporation au tournant de la régulation néolibérale

Nous venons donc de présenter la corporation à l'aube du 20^e siècle, qui se caractérise par un déploiement dans la société et une absorption des éléments extérieurs à elle, une société dont le marché du travail se transforme lors de son incorporation dans l'organisation sur la base de la mobilité interne de l'emploi. Cette structure entrepreneuriale et sociétale traversera les deux guerres pour se modifier considérablement au début des années 1980, après une crise des institutions durant les années 1970. En effet, la relation entre employé et corporation ne sera plus fondée sur la fidélisation par la sécurité d'emploi, mais bien sur l'insécurité par flexibilité. C'est dans ce nouveau contexte que nous analyserons la mobilisation des employés.

⁸¹ Bourque, Gilles, Jules Duchastel et Éric Pineault. 1999, *op. cit.*, p. 41-64.

⁸² Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 73.

⁸³ Nous avons d'ailleurs montré lors d'une conférence que cette mutation s'incarnait chez le Canadien de Montréal notamment par l'expression du conflit qui se cristallisa dans l'affaire Richard-Campbell. Laurin-Lamothe, Audrey. 2009. La sacralisation de la valeur travail au sein des Canadiens de Montréal. Communication. *100 ans de polysémie. Regards et réflexions sur les Canadiens de Montréal. 77^{ème} Congrès de l'ACFAS*. Ottawa, 15 mai.

1.3.1 Le toyotisme comme nouveau paradigme productif

Le modèle de la corporation tel que décrit dans la section 1.2 se rattachait au mode de production fordiste. Cette production de masse se caractérisait en outre par un volume important d'encours, c'est-à-dire par des stocks qui devaient être remisés, parfois pendant plus d'un mois, jusqu'à leur assemblage en un produit final. Ce modèle productif fut imposé aux Japonais par les alliés aux lendemains de la Deuxième Guerre mondiale. Or, du fait notamment du peu de pouvoir d'achat de la population et du coût élevé que représentait un tel stockage, les entreprises nipponnes se trouvaient devant l'incapacité à réaliser les profits escomptés⁸⁴.

C'est dans ce contexte que l'ingénieur Ohno de la compagnie Toyota entreprit de mettre fin aux encours par l'élaboration d'un processus productif déterminé en fonction des besoins immédiats du marché et non à partir du début de la production en chaîne. C'est ce qu'Ohno a appelé « penser à l'envers » : « Il faut donc essayer plutôt de la tirer [la production] de l'amont depuis l'aval. Conformément à l'idée du juste à temps, chaque poste de travail doit pouvoir prélever sur celui qui le précède dans le processus de production, les pièces dont il a strictement besoin⁸⁵. » Ce modèle productif obéit à un nouveau paradigme, celui du flux tendu qui exprime la temporalité de l'instantanéité qui caractérise le flux productif⁸⁶.

Les retombées de l'instauration du flux tendu sont considérables et viendront bientôt bouleverser tout l'Occident. Non seulement les encours sont abolis, mais la production est désormais ajustée en aval selon la quantité voulue dans une période de temps précise. L'immobilisation des capitaux investis dans les encours est alors réduite de façon importante. Aussi, ce modèle fait disparaître les coûts liés au stockage, aux détériorations attribuables à la manipulation du stockage/déstockage et

84 Durand, Jean-Pierre. 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil, Collection Économie humaine, p. 54.

85 Ohno, Taiichi. 1989 [1978]. *L'esprit Toyota*. Traduit de l'anglais et préfacé par François Dalle. Paris : Masson, Collection Productivité de l'entreprise, p. 17.

⁸⁶ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 60-61.

à la main-d'œuvre mobilisée dans cette activité. La résolution de problèmes liés à des défauts de production devient plus réactive dans une production à flux tendu puisque les dysfonctionnements en amont se repèrent de façon quasi immédiate. Enfin, le consommateur agit maintenant comme un dispositif régissant la production elle-même : « [l'appareil productif] peut être directement à l'écoute du client et réagir dans de très brefs délais à ses critiques, à l'évolution de ses goûts ou aux propositions des concurrents⁸⁷. »

Pour les travailleurs, ce nouveau modèle productif crée un stress du fait de la gestion de la chaîne qu'ils doivent assurer, et ce, en temps réel. En effet, l'absence d'encours rend inévitable l'arrêt de toute la chaîne productive si l'un des postes éprouve un problème. « Leur fonction n'est plus seulement de produire, comme hier, sans se préoccuper des tenants et des aboutissants de leur travail : ils doivent à la fois produire et maîtriser l'environnement de leur station de travail pour assurer la continuité du flux⁸⁸. »

1.3.2 Les nouveaux outils d'organisation du travail

Les Japonais n'ont pas seulement révolutionné la production en elle-même, mais également la façon de produire en renouvelant les outils de mobilisation de la force de travail hérités du taylorisme et du fordisme. La présentation de ces outils et l'incidence de leur application sur le travail et la subjectivité des travailleurs seront analysés dans cette section.

Pour Durand, le flux tendu mobilise les employés à tous les instants. En évitant continuellement d'être confrontés à un problème qui immobiliserait la production, les employés sont maintenus constamment sur un pied de guerre. Ce *management by stress*, pour reprendre les termes de Pinard⁸⁹, est opéré en fonction d'un client, réel ou

⁸⁷ *Ibid.*, p. 57.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 61.

⁸⁹ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 265.

virtuel, dont la satisfaction des besoins est un objectif qui agit comme dispositif de contrôle sur les employés⁹⁰.

Ce mode de mobilisation de la force de travail est conceptualisé par Durand sous le terme d'implication contrainte. L'acceptation par les employés du flux tendu les oblige à une mobilisation intellectuelle et physique totale⁹¹. Cette contrainte est diffusée par tout le processus productif et ne saurait se réduire à l'exercice du contrôle d'un chef de département ou d'un patron⁹². Cependant, contrairement à Durand qui qualifie cette contrainte de « naturalisée⁹³ », nous entendons plutôt la qualifier de systémique, comme découlant directement de la diffusion de l'organisation. Car, assurer le non arrêt du flux signifie pour l'employé qu'il doit prévenir par la maintenance préventive d'éventuelles pannes (par la *Total productive maintenance*), opérer une appréciation quant à la qualité du produit reçu en amont ou en faire la promotion par des suggestions d'ordre organisationnel (Démarche de la qualité totale) et, plus généralement, améliorer continuellement l'ensemble de l'appareil productif⁹⁴.

La maintenance est assurée par les 5 S qui font partie intégrante de la *Total productive maintenance*. Les 5 S (cinq mot en japonais dont la première lettre est S et qui signifient *débarras, rangement, propreté, ordre et rigueur*⁹⁵) garantissent l'attitude proactive et impliquée des salariés du fait de leur responsabilisation vis-à-vis de leur environnement de travail et de leur poste : « La transformation des mentalités par les 5 S signifie aussi la perte des repères traditionnels, puisque les

⁹⁰ *Ibid.*, p. 292-293.

⁹¹ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 61.

⁹² *Ibid.*, p. 79.

⁹³ *Ibid.*, p. 79.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 61.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 65.

salariés sont amenés, par les directions, à travailler autrement, en respectant au plus près des procédures qu'ils ont l'habitude de contourner [...] ⁹⁶. »

Le soin constant que doit porter l'employé à son environnement de travail se conjugue avec une surveillance tout aussi constante de la qualité du produit qui passe entre ses mains. Le contrôle ne s'effectue donc plus sur la qualité du produit final, mais sur le processus de fabrication lui-même, comme c'est le cas dans le secteur des services où la prestation de services est le produit. Le changement de perception et de pratiques qu'induit un contrôle de ce qui est fait antérieurement à soi est renforcé par la multiplication des sous-traitants qui offrent désormais plus que le produit : au lieu de se procurer un balai et une serpillère, une entreprise qui fait appel à des sous-traitants pour effectuer le nettoyage de ses locaux se préoccupe de la qualité du service reçu. Et c'est cette relation que veut généraliser la corporation ; donner l'impression aux employés d'être en situation de service vis-à-vis de la corporation qui en est le client.

La gestion intégrale de la qualité est une forme de contrôle comme la productivité. Le contrôle de la qualité dans sa forme traditionnelle (de celle du produit) est entièrement reporté sur les épaules des travailleurs ; cela engendre des conflits entre travailleurs car on escamote ainsi tout le rôle joué par la qualité des pièces, du matériel, de l'équipement, la disposition d'outils adéquats, une coordination efficace par la gestion, etc., qui, tous, font partie de la fonction productive du management ⁹⁷.

L'amélioration continue de l'appareil productif est, quant à elle, assurée par le regroupement des employés en équipes de travail. L'équipe de travail mériterait à elle seule une analyse de longue haleine. Néanmoins, nous pouvons ici présenter ses principaux traits et les fonctions essentielles qu'elle remplit pour le maintien de la corporation. L'équipe de travail assure, en effet, la continuité entre les employés et la

⁹⁶ *Ibid.*, p. 66. Au sujet de la responsabilisation plus grande des employés induite par les nouvelles formes d'organisation du travail, voir : Canada, Ressources humaines et développement des compétences Canada. 2003. *Nouvelles formes d'organisation du travail, compétence et formation*. Rapport, 52 p.

⁹⁷ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 293.

corporation en agissant comme dispositif managérial au sein même des employés. Plus précisément elle est constituée de quatre composantes : la responsabilité collective, la polyvalence, la pression par les pairs et le rôle du chef d'équipe⁹⁸. Le management reconnaît trois vertus à l'équipe de travail : des effets éducatifs découlant de la prise en compte par les salariés des problèmes et valeurs de l'entreprise, des effets communicationnels, qui rendent consensuelles la perception de ce qui doit être fait et les pratiques qui doivent être promues, et des effets sur la participation des employés qui s'en trouve améliorée⁹⁹.

La diffusion des intérêts corporatifs au sein de la force de travail a des effets notables chez les employés, pour lesquels on note un élargissement de l'horizon des préoccupations : les Français interrogés à ce sujet estimaient qu'une erreur dans leur travail pourrait entraîner des conséquences graves pour la qualité (55,7% en 1998 contre 48% en 1991) et des coûts financiers pour l'entreprise (50,2% en 1998 contre 43,8% en 1991)¹⁰⁰. Les managers ont recours à la création d'équipes pour déverser sur les employés la responsabilité d'objectifs productifs, la gestion des absences, et le maintien de la discipline :

[Ces équipes de travail] constituent une forme organisationnelle qui réussit enfin, semble-t-il, à allier le formel et l'informel : située entre la hiérarchie et les groupes informels, elle permet d'exploiter la spontanéité et l'autogestion propres aux groupes informels pour régler des problèmes suivant les règles, directives et procédures de l'organisation formelle¹⁰¹.

Les équipes de travail accomplissent donc à la fois l'objectif de coopération en vue d'une meilleure production et à la fois l'objectif de compétition entre travailleurs. On présente souvent l'équipe comme une occasion pour les individus de retrouver le pouvoir perdu sur leur travail, alors qu'elles sont le moment synthétique de la gestion et du travail, le prolongement du management dans le travail, qu'a toujours espéré le

⁹⁸ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 95.

⁹⁹ *Ibid.*, p. 76.

¹⁰⁰ France, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. *Enquêtes conditions de travail 1991 et 1998*. cité dans *Ibid.*, p. 80.

¹⁰¹ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 266. Voir également Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 68.

management et qui rapproche les employés des managers¹⁰². C'est précisément cette fonction que remplissent les réunions et les cercles de qualité :

[L]es cercles de qualité libèrent la parole en transformant les exécutants en force de proposition canalisée en dehors de toutes questions catégorielles et revendicatrices (interdites dans ces instances) : la parole retrouvée, dans l'espace de travail, constitue, pour certaines catégories de salariés placés dans des situations de travail étouffantes, une ouverture et un épanouissement que le management peut utiliser pour les mobiliser sur ces objectifs¹⁰³.

Ce phénomène a pour corollaire une adhésion aux objectifs de l'entreprise et, plus généralement, une valorisation du consensus au détriment de positions plus conflictuelles, qui elles, peuvent éventuellement exacerber les positions antagonistes en vue de leur dépassement.

Ces outils de gestion se combinent avec une promotion de la polyvalence des employés. La polyvalence peut être comprise comme la capacité pour un employé d'intervenir à n'importe quel segment de la production dont son équipe a la charge¹⁰⁴. Applaudie pour sa contribution à la réduction de la monotonie et de la répétitivité du travail, la polyvalence favorise en revanche la passation des savoirs vers la direction managériale, l'interchangeabilité des employés et, plus globalement, la diffusion de la rationalité procédurale.

1.3.3 La notion de compétences

Plusieurs sociologues s'entendent sur l'importance accordée à la notion de compétences pour comprendre les mutations du travail. C'est le cas de Zarifian, qui consacre un ouvrage entier à cette question¹⁰⁵. Le modèle de compétences tire ses

¹⁰² Coriat, Benjamin. 1995. Les métamorphoses de la division du travail. Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 66.

¹⁰³ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 68.

¹⁰⁴ La polyvalence sous-tend un élargissement de trois ordres : élargissements de la maîtrise des processus du travail, de la connaissance d'autres disciplines, et des fonctions que l'individu peut remplir dans l'entreprise. Zarifian, Philippe. 1999, *op. cit.*, p. 157.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 166.

origines dans la décennie 1980 et doit être intégré dans l'ensemble général des nouveaux outils managériaux.

Le Conseil national du patronat français (CNPFP) propose la définition de la compétence :

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, [sic] savoir-faire, [sic] expériences et [sic] comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable [sic]. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer¹⁰⁶.

Cette définition propose d'opérer une comparaison entre qualification et compétences, postulant que la qualification désigne l'imbrication d'un savoir institutionnalisé (diplôme) et d'un savoir faire issu de l'expérience pratique, alors que les compétences engloberaient non seulement la qualification, mais également l'attitude adéquate du salarié vis-à-vis de ses pairs, de la hiérarchie, des tâches à effectuer et des objectifs à atteindre¹⁰⁷. En ce sens, les compétences sont une catégorie du management, c'est-à-dire que lui seul en détermine les modalités d'évaluation et de contenu.

Alors que, dans la période fordiste, une telle prise en compte de l'attitude de la main-d'œuvre n'eut été possible compte tenu du fait que la satisfaction à l'égard du salarié se limitait aux stricts éléments composant le poste de travail, la période postfordiste du flux tendu permet, grâce à la nouvelle organisation du travail, l'objectivation, par le dispositif de coercition que sont les compétences, de la subjectivité du salarié :

Tout est évaluable pour les gourous du néo-management. "Persévérance", "capacité à gérer des conflits", "sens des priorités"... Le taylorisme découpait

¹⁰⁶ Conseil national du patronat français. 1998. Journées internationales de la formation. Objectif compétences. Vol. 12, T. 1, cité dans *Ibid.*, p. 67.

¹⁰⁷ Cette définition est similaire à celle que Durand utilise dans le cadre de ses travaux. Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 110-111.

le travail en une succession de tâches, les post-tayloristes découpant la personne... en un patchwork de compétences¹⁰⁸.

En effet, on ne rémunère plus un poste, mais bien une attitude et, plus généralement, une personne dans son entièreté¹⁰⁹; en même temps, on ne tient plus compte que des stricts résultats du travail (savoir-faire), mais aussi, et surtout, du travailleur et de son comportement (savoir-être)¹¹⁰. Cette proposition est d'ailleurs entérinée par Murphy Paul, pour qui la personnalité est devenue, de façon schématique, le facteur déterminant dans l'obtention d'un emploi : un emploi peut ainsi être refusé à un postulant sous prétexte qu'il existe une inéquation entre l'un et l'autre¹¹¹. Cela vaut également lors des licenciements, où les motifs personnels (versus les motifs pour faute professionnelle ou motifs économique) sont de plus en plus nombreux en France¹¹². Il est nécessaire de considérer les compétences comme quelque chose de profondément inégalitaire sur le plan de la distribution sociale, et que, pour reprendre les termes de Bourdieu, ils se situent dans le registre de l'habitus¹¹³.

¹⁰⁸ Des Isnards, Alexandre et Thomas Zuber. 2008. *L'Open space m'a tuer*. Paris : Hachette Littératures, p. 124.

¹⁰⁹ « L'employeur ne rémunère plus le poste, ou pour être plus précis, il ne rémunère plus de la même façon tous les salariés occupant le même poste : il rémunère chaque individu selon la manière dont il tient le poste. » Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 114. C'est aussi une des conclusions à laquelle Zarifian arrive. Zarifian, Philippe. 1999, *op. cit.*, p. 93-94. Linhart considère, quant à elle que le poste décline au profit de tâches, de rôles, de missions et de fonctions. Linhart, Danièle. 2004 [1994]. *La modernisation des entreprises*. Nouvelle édition. Paris : La Découverte, Collection Repères, p. 47.

¹¹⁰ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 124.

¹¹¹ Murphy Paul, Annie. 2004. *The Cult of Personality : How Personality Tests Are Leading us to Miseducate Our Children, Mismanage Our Companies and Misunderstand Ourselves*. New-York : Free Press, p. 130.

¹¹² Piazza Paruch, Béatrice et Alain Pichon. 2006. Le licenciement pour motif personnel. Un révélateur de l'implication contrainte et de la servitude volontaire. Dans Durand, Jean-Pierre et Marie-Christine Le Floch (dir). *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris : L'Harmattan, p. 223-238.

¹¹³ La définition sans doute la plus complète que Bourdieu élabore sur l'habitus est la suivante : « Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement "régliées" et "régulières" sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et,

Cette mutation n'est pas étrangère au flux tendu, puisque cette forme salariale s'arrime davantage avec la généralisation du travail d'équipe et la polyvalence, qui tendent à faire éclater les cadres propres au poste et à favoriser un salaire en fonction de la capacité de chacun de mettre sa qualification (son savoir et son savoir-faire) au service de l'entreprise. Cette compétence comprend alors des aptitudes à coopérer, à partager son savoir et son savoir-faire, le non attachement à ses propres opinions et à ses propres intérêts et une capacité à des défis au-delà de ce qui est demandé. Ainsi, et comme l'affirme Zarifian, les compétences vont plus loin que la prestation ; elles impliquent une prise de position dans les rapports de force au sein de l'entreprise¹¹⁴.

Il semble que le travailleur contemporain soit devant l'obligation de gérer ce que le CNPF appelle son propre portefeuille (ou capital ou portfolio) de compétences¹¹⁵. Ce phénomène est présenté par le patronat comme l'opportunité pour l'employé de démontrer sa contribution dans l'entreprise, sans égard à ses diplômes, et d'arrimer ses aspirations personnelles aux objectifs de l'entreprise. Dans ce contexte, le patronat, plutôt que de favoriser un rapport salarial stable et échelonné sur plusieurs décennies (comme cela fut le cas dans le modèle fordiste), propose une assistance à qui veut bien développer, tout au long de sa vie, son employabilité.

1.3.4 La flexibilité comme rapport entre les employés et la corporation

De façon schématique, on peut affirmer que la corporation, une fois qu'elle a mis sous son contrôle certains éléments de son environnement afin de juguler l'insécurité liée aux institutions économiques, notamment celui du marché du travail en fidélisant par une relation de sécurité ses employés, se défait de son lien durable avec eux, en leur faisant désormais porter le poids de l'insécurité. La concurrence se déplace ainsi

étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. » Bourdieu, Pierre. 1980. *Le sens pratique*. Paris : Éditions de Minuit, p. 88.

¹¹⁴ Zarifian, Philippe. 1999, *op. cit.*, p. 166.

¹¹⁵ Conseil national du patronat français. 1998. Journées internationales de la formation. Objectif compétences. Vol. 12, T. 9, p. 10-30. Cité dans Durand, Jean-Pierre. 2004, *op. cit.*, p. 115. Voir également sur cette question : Le Goff, Jean-Pierre. 2003 [2000]. *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*. Paris : La Découverte, 163 p.

dans l'entreprise sous la forme de la compétitivité entre travailleurs. « L'insécurité de l'emploi, comme autrefois sa sécurité, sert à enfermer les "employés" dans la logique globale de l'organisation capitaliste¹¹⁶. » Cette transformation du lien entre la corporation et ses employés et entre la corporation et la société peut être illustré par le passage d'une structure pyramidale vers une structure de type noyau / périphéries, plus décomposable et réorganisable¹¹⁷.

La multiplication des sous-traitants n'est pas le signe d'une concurrence ou d'un marché institutionnel de retour, mais bien un contrôle accru de l'organisation par une flexibilité plus ou moins importante selon le besoin. La flexibilité répond donc au même besoin de prévisibilité et de contrôle de l'environnement que l'avaient fait la sécurité et la fidélisation des employés. Le travail à l'ère de la flexibilité est le salariat désocialisé, dont parle Wacquant, qui pousse des pans entiers des couches précarisées vers l'enfermement carcéral¹¹⁸. Les sous-traitants sont donc la résultante des activités que la corporation engendre, abandonne ou délègue : « Ainsi, si l'idée du marché comme espace de liberté continue à régner, c'est désormais parce que l'organisation capitaliste a besoin de susciter la concurrence entre ses parties pour améliorer sa performance¹¹⁹. » L'atmosphère de concurrence mondiale et de compétitivité accrue que les corporations utilisent afin de mettre en compétition les États et les syndicats est un contexte économique qu'elles ont elles-mêmes contribué à créer. L'État et les syndicats y répondent positivement : le premier en accordant des subventions, le second en acceptant les « clauses orphelines » et, donc, leur propre déclin.

¹¹⁶ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 317.

¹¹⁷ C'est l'auteur Galbraith qui le premier a imposé cette façon de concevoir la corporation et son lien avec l'environnement. Galbraith, John Kenneth. 1989 [1967]. *Le nouvel État industriel. Essai sur le système économique américain*. Traduit de l'anglais par Jean-Louis Crémieux-Brilhac et Maurice Le Nan. 3^e édition revue et augmentée. Paris : Gallimard, 473 p.

¹¹⁸ Wacquant, Loïc. 2004. *Punir les pauvres. Le nouveau gouvernement de l'insécurité sociale*. Paris : Agone, Collection Contre-Feux, p. 24-29. Voir également à ce sujet : Bourdieu, Pierre (dir.). 2007 [1993]. *La misère du monde*. Paris : Seuil, Collection Points Essais, 1460 p.

¹¹⁹ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 224.

La conception noyau / périphéries permet de comprendre la position historiquement relative à l'organisation que chaque travailleur détient. En effet, à l'heure du chômage généralisé et de la corporation socialisée, les exclus de l'emploi ne sont pas des individus isolés de la vie sociale, mais bien *inclus* de par leur relégation permanente en périphérie. Le noyau dur est ainsi composé de privilégiés pour lesquels la sécurité d'emploi et les avantages « sociaux » sont encore des caractéristiques dominantes de l'emploi. Le principe d'ancienneté laisse graduellement place dans les critères d'évaluation aux compétences comportementales (que nous aborderons plus loin), qui reflètent davantage le lien noyau / périphéries :

Avant, on entrait chez les Michemin ou les Laforge pour « faire carrière ». En échange de sa fidélité, le jeune cadre bénéficiait d'avancements à l'ancienneté et de possibilités d'évolution interne. [...] Maintenant, c'est l'inverse. Pour monter en compétences, il faut se former à l'extérieur et, pour changer de poste, changer de boîte. Comme dit le DRH de KPAIMEG à ses salariés : « C'est vous qui construisez votre parcours professionnel ! Soyez entrepreneur de votre carrière et acteur de votre projet »¹²⁰.

Avec la convention collective flexible, ce sont les derniers remparts syndicaux contre l'organisation managériale afin de préserver une certaine subjectivité (découlant de l'autonomie des travailleurs vis-à-vis de la corporation) qui tombent. Le phénomène d'inclusion et d'exclusion que produit la corporation est certainement à l'origine du questionnement relatif à la place et à la pertinence du travail¹²¹.

1.3.5 Le management incorporé dans le travail

Afin de proposer un cadre interprétatif général à ces nouveaux modes de mobilisation et de gestion de la main-d'œuvre, certains sociologues, comme Zarifian¹²², Clot¹²³ et

¹²⁰ Des Isnards, Alexandre et Thomas Zuber. 2008, *op. cit.*, p. 131-132.

¹²¹ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 248. Voir aussi au sujet de la flexibilité l'ouvrage de Richard Sennett. Sennett, Richard. 2000 [1998], *op. cit.*

¹²² Zarifian, Philippe. 1987. *Du taylorisme au systémisme : une nouvelle approche de la qualification dans l'industrie*. CNRS, Groupe d'intérêt public Mutations industrielles. Paris. Cité dans Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 262.

¹²³ Voir Di Ruzza, Renato et Pierre Duharcourt. 1995. Peut-on parler d'une crise du travail ? Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 24.

Hirschhorn¹²⁴, affirment que la vitesse et le rythme des travailleurs comme facteurs décisifs de la productivité sont remplacés, dans le contexte de la flexibilité, par la synchronisation et la coordination (les interactivités). Pour Pinard, il apparaît plutôt que le rythme et la vitesse sont déjà insérés dans l'automatisation et que la synchronisation et la coordination correspondent à des fonctions managériales de gestion du temps : « Cette fusion de la production et de sa gestion engendrée par la technologie tend à abolir toute distance entre le travail et son organisation, entre le travailleur et le travail et donc aussi la possibilité de la subjectivité¹²⁵. »

La sociologie a donc tendance à interpréter cette fusion de la gestion et du travail, ce que Coriat appelle « l'ouvrier gestionnaire¹²⁶ », et sa conséquence sur le travail comme une amélioration des compétences, de la polyvalence, et un plus grand intérêt et un meilleur accomplissement de soi, alors que ce sont les principes issus de la gestion qui en sont la cause. Or, le rapport intersubjectif qu'entretenaient les travailleurs, leur rapport singulier au travail et, plus généralement, leur subjectivité se trouvent anéantis dans un cadre prédéterminé par l'organisation :

C'est la transformation du rapport subjectif travailleur/travail en interaction systémique opérateur/système technique ; elle justifie la tendance à l'abolition de la distance entre travailleur et management, promue par l'organisation syndicale comme une forme de démocratisation du milieu de travail¹²⁷.

L'intégration systémique par la technologie interposée fait disparaître la reconnaissance de la subjectivité et de l'intersubjectivité de la force de travail en dissolvant la distinction et l'opposition entre production et gestion, entre travail et organisation. Cette conception réfute donc l'idée selon laquelle la participation des employés à certaines décisions et façons de faire contribuerait à démocratiser les milieux de travail et serait l'occasion d'une revalorisation du travail. Ce brouillage au

¹²⁴ Hirschhorn, Larry. 1986 [1984]. *Beyond Mechanization. Work and Technology in a Postindustrial Age*. Cambridge : MIT Press. Cité dans Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 262.

¹²⁵ *Ibid.*, p. 262.

¹²⁶ Coriat, Benjamin. 1995, *op. cit.*, p. 64.

¹²⁷ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 267.

sein des corporations participe au contraire à une plus grande diffusion des principes organisationnels.

Le résultat de la rationalité procédurale sert à assurer la coopération et le consensus qui sont essentiels à l'organisation (l'absence de contradictions). En centrant les acteurs sur la résolution de problèmes, sur l'atteinte d'objectifs organisationnels, la rationalité procédurale occulte les rapports sociaux d'organisation qui antagonisent les travailleurs et les managers et transforme les travailleurs en managers de leur activité¹²⁸.

Le pouvoir organisationnel qu'octroie la corporation aux employés ou aux équipes de travail traduit la plus grande fragilisation des employés vis-à-vis des contraintes exercées par le marché, contraintes qui, rappelons-le, relevaient, dans un contexte de sécurité d'emploi, de la responsabilité de l'organisation¹²⁹. De plus, la notion même de pouvoir est rendue obsolète dans le cadre de l'organisation du fait de la dissolution du politique.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté le concept travail depuis son émergence en y faisant ressortir son caractère polysémique jusqu'à son abolition par l'emploi. D'abord regroupés sous la surveillance d'un capitaliste, les ouvriers de métier ont perdu graduellement la maîtrise de leur activité et de leur savoir par l'introduction progressive de la coopération des métiers, de leur division en tâches parcellaires, de la machine puis du manager. Au fur et à mesure que l'activité de travail sera déterminée dans sa forme et dans son contenu par les capitalistes bourgeois, puis par les managers, la subjectivité des travailleurs se trouvera altérée et objectivée.

Cette mutation du travail va de pair avec celle du capitaliste bourgeois vers sa forme corporative. En effet, les États-Unis de la fin du 19^e siècle sont le théâtre de l'émergence de la corporation, qui prendra appui sur les différentes industries en les

¹²⁸ *Ibid.*, p. 218.

¹²⁹ *Ibid.*, p. 268.

intégrant sous une seule entité capitaliste. Les corporations managériales ont pour principale caractéristique d'être dirigées par un corps professionnalisé, qui se fait désormais l'unique acteur de la production par l'utilisation d'un savoir qu'il fait valoir (celui d'organiser). La logique organisationnelle prônée par les managers se diffusera à travers les différentes institutions de la société et altérera la frontière entre l'économique et le politique.

Pour s'imposer comme agent productif, les managers aboliront le travail en lui substituant l'emploi, lequel ne peut être compris que dans sa détermination par l'organisation. En effet, l'emploi est créé, modifié et aboli par la corporation qui tente ainsi de juguler les incertitudes liées au marché. La corporation et avant elle le capitaliste bourgeois considèrent que la jouissance pleine et entière de leur droit de propriété inclut le droit d'organiser les différents éléments productifs. C'est sous ce principe que l'institution du marché sera intégrée à l'entreprise et que le travail sera modifié en emploi.

Ce nouveau capitaliste corporatif-managérial, dit capitalisme avancé, entre dans une deuxième phase du fait de l'instauration des principes toyotistes. Les incertitudes liées à l'environnement que la corporation doit affronter seront désormais déversées sur les employés. L'esprit de flexibilité et de concurrence régnera en maître dans l'entreprise, alors que l'on exigera plus que jamais reconnaissance et dévouement de la part des employés.

Depuis les débuts du taylorisme, les médecins, sociologues et psychologues avaient contribué grandement à l'objectivation de la subjectivité des travailleurs par la corporation. Avec l'avènement du flux tendu et de l'insécurité comme moyens d'enfermement des employés, l'injonction d'incorporation des normes de l'entreprise devient d'autant plus imposante. Avec les nouveaux outils de mobilisation des employés (les 5 S, la démarche de la qualité totale, les équipes de travail, etc.), l'organisation corporative a réussi à allier la gestion et le travail, ou plutôt à diffuser

les principes managériaux dans le travail. L'autonomie des travailleurs vis-à-vis de la corporation s'en trouve considérablement affaiblie.

Nous verrons dans le chapitre suivant comment ce contexte social et entrepreneurial participe de l'objectivation de la subjectivité des travailleurs et de la façon dont ils s'investissent et investissent le travail. Nous postulerons une diffusion de ces principes managériaux vers les employés, principes que nous avons catégorisés et opérationnalisés en vue de leur confrontation au contenu des ouvrages écrits par Tom Peters, le gourou du management.

CHAPITRE II

L'INVESTISSEMENT SUBJECTIF DES TRAVAILLEURS DANS LE CADRE MANAGÉRIAL CONTEMPORAIN : DU CONCEPT À L'EMPIRIE

Ce dont toute entreprise a besoin, c'est d'un système de management assurant aux individus le maximum de pouvoir et de responsabilité, tout en définissant une orientation commune des efforts et de la vision, en organisant le travail d'équipe et en harmonisant les buts individuels avec le bien commun. Le seul système capable d'y parvenir est le management par objectifs et l'auto-contrôle. Ce système fait du bien commun l'objectif de chaque manager. Au contrôle de l'extérieur, il substitue un contrôle de l'intérieur, beaucoup plus strict, plus exigeant et plus efficace. Il pousse le cadre à agir non parce que quelqu'un lui a dit ce qu'il fallait faire, ou l'y a contraint, mais parce que les besoins objectifs de sa tâche l'exigent. Cet homme agira non parce qu'un autre l'a voulu ainsi, mais parce qu'il a décidé lui-même qu'il devait le faire – autrement dit, il agira en homme libre.

Drucker, Peter, Management par objectifs et auto-contrôle.

Introduction

Dans le premier chapitre, il a été question du développement du management comme moteur d'extirpation de la subjectivité des travailleurs. L'objectif du deuxième chapitre est d'en faire une conceptualisation approfondie qui sera confrontée au contenu des livres de Tom Peters.

La première partie de ce chapitre est constituée de la présentation critique des écrits sociologiques sur la subjectivité des travailleurs et sa mobilisation par le management, ce qui nous permettra de jeter les bases de notre propre concept. L'investissement subjectif tel que nous le développerons constituera la porte d'entrée pour analyser le contenu des livres de management.

La seconde partie se consacre à la dimension méthodologique de notre travail. Cette section comprendra des explications quant à l'objet de recherche, au choix du matériel de recherche (les ouvrages de Tom Peters), à l'approche méthodologique privilégiée (l'approche de type qualitative) et aux possibilités et aux limitations qu'elle impose, et à l'échantillonnage opéré pour déterminer notre corpus d'analyse.

Ainsi, l'ultime partie de ce chapitre sera celle de la mise à l'épreuve de la pertinence et de la validité de nos catégories préconstruites en regard du corpus, constitué des livres de Peters. Nous verrons si elles permettent une délimitation et une compréhension adéquate de l'investissement subjectif ou si d'autres catégories complémentaires sont nécessaires pour le saisir.

2.1 Le concept d'investissement subjectif

Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué de façon brève le concept d'implication contrainte proposé par Durand pour décrire et comprendre les modalités contemporaines d'exercice du travail et les dispositions psychiques des salariés. Nous nous attarderons ici à circonscrire le concept d'investissement subjectif en présentant d'abord les principales contributions dans la compréhension de la subjectivité au travail.

2.1.1 Les principaux travaux sur la question de l'investissement subjectif

On peut affirmer, à l'instar des travaux d'Inglehart¹³⁰, qu'une certaine transformation a eu lieu dans la représentation du travail et de l'attitude des travailleurs envers celui-ci. Le travail est investi de nouveaux sens postmatérialistes, tels que l'actualisation de soi et l'affectivité¹³¹. Certains rendent compte de la transformation dans la représentation du travail par un « déplacement d'une représentation du travail

¹³⁰ Inglehart, Ronald. 1977. *The Silent Revolution. Changing values and political styles among western publics*. Princeton: Princeton University Press, 482 p.

¹³¹ Lalive d'Épinay, Christian. 1994. Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours. Dans De Coster, Michel et François Pineault (dir.). *Traité de sociologie du travail*. Paris : De Boeck Université, Collection Ouvertures sociologiques, p. 75.

manuel, fatigant, contraignant et matériel vers une représentation du travail intellectuel, léger, plaisant et générateur de liens sociaux¹³² ». Cette mutation qui affecte non seulement le travail, mais la société tout entière, est saisie par différents courants de la sociologie. Il s'agit, dans cette section, de présenter certaines approches sur la question de la subjectivité au travail et d'en faire une brève critique.

Les façons de problématiser la question de la subjectivité des travailleurs varient entre des approches très matérialistes (dont celle de Coutrot¹³³) et, à l'autre bout du spectre, des approches, telle que celle de Boltanski et de Chiapello¹³⁴, qu'on pourrait qualifier d'idéalistes, dans la mesure où un intérêt prépondérant est accordé à l'esprit dans l'analyse des transformations sociales. Néanmoins, tous reconnaissent la mutation induite par la généralisation du toyotisme, mais c'est surtout Durand qui accorde une plus grande importance de ce mode de production dans la façon de mobiliser les salariés.

Le terme employé par Coutrot pour désigner ce nécessaire investissement subjectif est celui de la « mobilisation de la force de travail », ce qui suggère une position marxiste dans l'approche de ce phénomène. Selon le contexte socio-historique, un régime de mobilisation aura préséance sur l'autre. Le régime de mobilisation de la force de travail est défini comme : « Système technique organisationnel et social, inséré sur un marché, encadré par des règles et des institutions étatiques, et qui organise les conditions de la transformation de la force de travail en travail effectif¹³⁵. »

¹³² Negura, Lilian. 2006. L'évolution de la représentation sociale du travail dans le contexte de mutations économiques en Occident. *Carrièreologie*, vol. 10, n° 3, p. 407.

¹³³ Coutrot, Thomas. 1998. *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*. Paris : La Découverte, Collection Série économique, 274 p.

¹³⁴ Boltanski, Luc et Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, Collection NRF Essais, 843 p.

¹³⁵ Coutrot, Thomas. 1998, *op.cit.*, p. 170.

Le régime de mobilisation de la force de travail *néolibéral* constitue le paradigme dominant contemporain, caractérisé, en outre, par l'affaiblissement des liens de solidarité entre travailleurs. Il repose sur une domination des marchés financiers, qui exercent une forte pression sur les directions des entreprises, qui, à leur tour, répondent par une plus grande coercition des travailleurs (par la peur de perdre leur emploi). Dans ce contexte productif, l'implication est échangée contre la perspective de conserver son emploi, ce qui représente un saut important par rapport à la période historique fordiste, lors de laquelle la mobilisation des employés reposait sur une motivation financière, c'est-à-dire que les inconvénients liés au travail (travail de nuit, bruit, chaleur, éloignement) étaient compensés par un meilleur salaire¹³⁶. Ce régime module les relations de la corporation en les transformant sous le mode de la flexibilité tout en s'insérant, pour reprendre Castoriadis, dans un imaginaire social de guerre économique¹³⁷.

Ces régimes de mobilisation rejoignent la thèse avancée par Linhart, selon laquelle la modernisation des entreprises est un phénomène qui expose au grand jour la subjectivité des salariés et qui la subordonne aux principes managériaux, rompant ainsi avec les formes tayloriennes et fordistes de mobilisation de la force de travail¹³⁸. Pour elle, la subjectivité peut être prise dans un sens plus large, c'est-à-dire ce qui dans l'humain ne s'instrumentalise pas, la part de soi qui résiste. Dans ce cadre, le processus qui rend compte de l'action du management sur la subjectivité est

¹³⁶ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op.cit.*, p. 101.

¹³⁷ Castoriadis, Cornelius. 1999 [1975]. *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Seuil, 538 p.

¹³⁸ Linhart, Danièle. 2008. Introduction. Que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail. Dans Linhart, Danièle (dir.). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Ramonville-Saint-Agne : Erès, Collection Clinique du travail, p. 10. Voir également : Linhart, Danièle. 2004, *op.cit.*

précisément le processus d'*objectivation* de celle-ci¹³⁹; c'est ce terme que nous avons utilisé pour en rendre compte dans le premier chapitre de ce travail.

Chez Périlleux, la subjectivité au travail est comprise davantage comme une évolution du contexte de travail qui aujourd'hui exige une plus grande part de subjectivité des travailleurs. Plutôt que de proposer une interprétation de l'histoire des changements au sein de l'entreprise comme le fait Durand, Périlleux s'intéresse à ce qu'il appelle *la croissance de la subjectivité au travail* qu'il définit comme « l'intensification de l'engagement subjectif dans l'activité et la mise au travail d'affects, valeurs et dispositions relationnelles des salariés devenues nécessaires à la réalisation de la production¹⁴⁰ ».

Périlleux considère la subjectivation du travail comme l'incorporation dans l'entreprise de traits de caractère, jadis cantonnés dans la sphère privée (capacité à communiquer, créativité, présence psychologique)¹⁴¹. L'idéologie managériale sur la libéralisation des contraintes au travail (telle que théorisée et critiquée par Boltanski et Chiapello¹⁴²) vient justifier l'intensification de la subjectivité des individus et prescrire le comportement à adopter vis-à-vis de l'entreprise et du travail en général.

Selon nous, la subjectivité a toujours existé dans le travail et a constamment fait l'objet d'*objectivation* de la part des entrepreneurs capitalistes d'abord, puis des managers (comme nous l'avons montré dans le premier chapitre). Nous nous situons

¹³⁹ Ce paradoxe est soulevé par Clot, qui analyse les conséquences psychologiques d'un plus grand investissement de la part des salariés. *Le travail sans l'homme*, tel est le titre de l'ouvrage principal de Clot, dont la thèse repose sur le fantasme de notre civilisation à produire sans l'humain et du paradoxe qu'il entraîne chez les individus. En effet, les travailleurs sont confrontés à une sacralisation du travail qui demande une intensification du travail, en même temps qu'ils sont supprimés en tant qu'élément productif à la première occasion. Clot, Yves. 2008. *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Postface inédite de l'auteur. Paris : La Découverte, Collection Poche, 299 p.

¹⁴⁰ Périlleux, Thomas. 2003, *op.cit.*, p. 243.

¹⁴¹ Cependant, Périlleux ne semble pas voir que certains des traits de caractère qu'il propose ne sont pas des traits de personnalité, mais bien des attitudes propres au travail. C'est le cas de la disponibilité, de la capacité à face aux imprévus et la tolérance à l'ambiguïté.

¹⁴² Boltanski Luc et Chiapello; Ève. 1999, *op.cit.*

donc à contre-courant des propositions théoriques de Périlleux dans la mesure où, pour nous, il n'est pas question d'intégrer des traits psychologiques à l'intérieur de l'entreprise, mais bien de comprendre en quoi le management saisit cette subjectivité. En effet, le travail non qualifié a vu poindre cette exigence d'investissement subjectif sans que ne soit modifié fondamentalement la nature du travail. L'investissement subjectif ne répond donc pas à un nouveau besoin, mais procède d'une plus grande incorporation du subjectif dans les rouages managériaux. C'est la raison pour laquelle nous choisissons de parler d'investissement subjectif, plutôt que de subjectivation du travail.

Les considérations de Coutrot sur le contexte économique mondial agissent, dans la théorie de Durand, comme toile de fond, tandis que les travaux de Linhart viennent nourrir son concept d'implication contrainte. Le moteur des changements du travail est pour lui le toyotisme et le flux tendu. Nous avons discuté, dans le premier chapitre des principaux changements ayant eu cours à la suite de la généralisation du toyotisme, éléments que nous comprenons comme l'intégration des employés à la hiérarchie du management : l'instauration de la *Total productive maintenance*, de la démarche de la qualité totale et l'amélioration constante de l'ensemble de l'appareil productif. Nous avons vu que ce modèle tendait vers une reconfiguration des rapports entre salariés et managers, passant d'une hiérarchie pyramidale vers une composition noyau / périphéries. Pour Durand, l'implication contrainte est le mode de mobilisation des employés dans le contexte contemporain du flux tendu. La contrainte au travail n'est pas le fruit de l'exercice d'une autorité disciplinaire, mais bien celui du processus productif en lui-même qui oblige les employés à se plier à la cadence et aux modalités de réalisation du travail; en ce sens le manager est l'idéal-type du travailleur.

Cette contrainte systémique est analysée par Zarifian sous l'angle de la subjectivité au travail entendue comme un phénomène d'automobilisation des employés. Zarifian

montre, par la généralisation du modèle de compétences (duquel nous avons discuté dans le chapitre précédent), que la prise d'initiative est la clé de voûte de la subjectivité au travail modelée par le management, puisque cette exigence implique de façon inhérente une démarche engageante de la part de l'individu :

[La prise d'initiative] signifie que le sujet humain n'est pas un robot applicatif, qu'il possède des capacités d'imagination et d'invention qui lui permettent d'aborder le singulier et l'imprévu, de lui fournir la liberté d'initier quelque chose de nouveau, dût-ce de manière modeste. Quelque chose dont on pourra reconnaître qu'il est l'initiateur, et donc qui peut permettre de donner valeur à son propre travail¹⁴³.

La prise d'initiative (et de responsabilités qui en découle) est, pour Zarifian, la pratique majeure qui conduit l'individu à s'identifier aux objectifs poursuivis par l'entreprise. Si l'attitude de l'employé se modifie, celle du manager tend également à muter vers une fonction de contrôle de l'engagement des salariés plutôt qu'une fonction de supervision du travail effectué¹⁴⁴.

La soumission ainsi engendrée par l'ère du flux tendu oblige le travailleur à construire un sens à ses actes, malgré l'aspect schizophrénique du phénomène : « être autonome sans sécurité, impliqué sans attaches, disponible sans garanties, etc.¹⁴⁵ » L'individu est donc progressivement amené à penser cette implication comme étant acceptable¹⁴⁶. S'appuyant sur le concept de servitude volontaire de Boétie, Durand développe celui d'implication contrainte. Le sous-emploi, la flexibilité et le travail d'équipe sont compris comme des conditions obligées du travail et, en ce sens, poussent les travailleurs à accepter la contrainte et la servitude.

Cette contradiction ne peut-être résolue sans que le travailleur concède cette négation de la liberté ; il se trouve dans « une dialectique de l'identité au travail qui oscille

¹⁴³ Zarifian, Philippe. 1999, *op.cit.*, p. 71.

¹⁴⁴ Zarifian, Philippe. 1999, *op.cit.*, p. 89.

¹⁴⁵ Périlleux, Thomas. 2001. *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*. Paris : Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique, p. 15.

¹⁴⁶ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op.cit.*, p. 372-373.

entre la recherche d'authenticité (ou d'épanouissement) et la simulation¹⁴⁷ ». Ces contraintes apparaissent même pour certains comme des stimulants du travail lui-même, témoignage qu'il y a bel et bien intériorisation de la contradiction inhérente à ce phénomène. Les travaux de Durand rejoignent certaines des conclusions auxquelles Gaulejac est amené par la pratique clinique :

Une partie du Moi accepte l'instrumentalisation en se coulant dans une position d'exécutant docile des exigences de l'organisation et en appliquant les procédures de façon à "se faire bien voir". Il préserve ainsi ses propres exigences narcissiques à travers le besoin de reconnaissance. [...] Mais il lui faut également préserver l'estime de soi, résister à l'aliénation, ne pas se laisser totalement assujettir. La partie du Moi qui résiste à l'instrumentalisation permet au sujet de sauvegarder son intégrité, de protéger ses capacités réflexives, en particulier quant au sens à donner à ses actions¹⁴⁸.

La question des idéologies justifiant un plus grand investissement subjectif est au cœur des travaux de Boltanski et de Chiapello, qui avancent que l'implication des employés découle des rapports de force entre différentes idéologies. Dans cette perspective, l'esprit du capitalisme est « l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme¹⁴⁹ ». L'investissement subjectif contemporain tire, selon eux, son origine dans un nouvel esprit du capitalisme. Ce dernier serait issu de la réaction du néomanagement face aux critiques formulées durant les décennies 1960-1970.

Ces critiques proviennent de deux milieux¹⁵⁰. D'abord, la critique du champ du travail qui se concentre sur le caractère aliénant du travail, encadré par une hiérarchie paternaliste. Ensuite, la critique dite « artistique », c'est-à-dire celle qui rassemble intellectuels, artistes et littéraires qui axent leur discours sur l'aspect déshumanisant du travail. Le nouvel esprit du capitalisme présente donc l'entreprise comme un élément d'un réseau plus vaste, à travers lequel l'individu doit développer son

¹⁴⁷ Le Floch, Marie-Christine. 2006. Figures contemporaines de la domination et fonction sociale de la sociologie. Dans Durand, Jean-Marie et Marie-Christine Le Floch (dir.), *op.cit.*, p. 25.

¹⁴⁸ Gaulejac, Vincent [De]. 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil, Collection Économie humaine, p. 79-80.

¹⁴⁹ Boltanski, Luc et Chiapello, Ève. 1999, *op.cit.*, p. 42.

¹⁵⁰ *Ibid.*, p. 243-254.

employabilité et considérer la flexibilité comme une opportunité de mener des projets¹⁵¹ en collaboration ponctuelle avec leur employeur¹⁵². Il résulte donc de la capacité inhérente au capitalisme à récupérer, et ainsi neutraliser, la critique dont il fait l'objet.

2.1.2 Le concept d'investissement subjectif

Nous avons tracé les grandes notions qui gravitent autour de la définition de l'investissement subjectif. Dès lors, comment construire notre propre concept et l'opérationnaliser afin de baliser le codage des livres échantillonnés ? Quels sont les arguments mis en œuvre dans la discrimination de certaines catégories qui composent notre concept ? Ce sont ces principaux questionnements que cette section tentera d'éclairer.

L'investissement subjectif est compris dans le cadre de notre travail à la fois comme une exigence des corporations vis-à-vis leurs salariés et à la fois comme un fait social, pour reprendre Durkheim, c'est-à-dire une chose ayant une vie propre et des manifestations repérables au moyen d'une méthode adéquate : « Est fait social toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure ; ou bien encore, qui est générale dans l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence propre, indépendante de ses manifestations individuelles¹⁵³. » À l'instar de Linhart, nous postulons que le processus mis en œuvre par le management dans l'investissement subjectif est celui d'une *objectivation* de l'aspect subjectif des salariés.

La subjectivité de l'être est au cœur des dispositifs de production et de contrôle des salariés. Pour comprendre l'investissement subjectif au travail, il ne s'agit donc pas

¹⁵¹ Les travaux de Moreau ont montré que le projet est au cœur des exigences contemporaines dans les sociétés occidentales. Moreau, Nicolas. 2009. *État dépressif et temporalité. Contribution à la sociologie de la santé mentale*. Montréal : Liber, 136 p.

¹⁵² Boltanski, Luc et Chiapello, Ève. 1999, *op. cit.*, p. 139-147.

¹⁵³ Durkheim, Émile. 2004 [1895]. *Les règles de la méthode sociologique*. 12^e édition. Paris : Presses universitaires de France, Collection Quadrille, p. 14.

d'opposer la froide rationalité des chiffres à l'être humain, mais bien de comprendre que même les lieux les plus inconscients de la psyché sont mobilisés au profit de la corporation par le management¹⁵⁴.

Les techniques de gestion de soi, que constituent, entre autres choses, les livres de psychologie populaire, le coaching et les techniques de relaxation, servent aux individus à surmonter les difficultés liées à la flexibilité de l'attachement à l'entreprise, qui exige une mobilisation profonde en peu de temps et un désinvestissement subjectif tout aussi rapide.

Pour nous, et contrairement à certains auteurs comme Gaulejac, le management (et le travail dans son ensemble) ne délaisse pas l'humain. « L'entreprise a besoin du capital, du travail et du marché pour se développer. Le management n'a pas à se mettre au service de l'un ou l'autre de ces trois pôles, mais à veiller à ce que les attentes des uns et des autres soient satisfaites et que les logiques d'action qui les sous-tendent entrent en synergie les unes avec les autres¹⁵⁵. » En voulant humaniser le travail, Gaulejac ne se rend pas compte qu'il tente de concilier dans une sorte de consensus systémique ce qui précisément est à l'origine de la scission de la psyché et de son objectivation : le management¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Autrement dit, il y a canalisation et transformation de l'énergie psychique en force de travail : « L'entreprise se présente comme un objet d'investissement commun (objet au sens psychanalytique du terme) que chacun est invité à intérioriser, à prendre en soi, à introjecter. » Le désir, au lieu d'être réprimé par le Surmoi (l'instance d'incorporation des normes sociales) est exalté par l'Idéal du Moi, où l'accomplissement de soi-même devient au cœur des motivations les plus personnelles. Il n'est plus « considéré comme une faiblesse coupable qui doit être encadrée par des interdits, mais comme une source de créativité qui doit être mobilisée au service de la compagnie. » Gaulejac, Vincent [De]. 2005, *op.cit.*, p. 62 et 88. Voir également, Dejours, Christophe. 1993 [1980]. *Travail, usure mentale. De la psychologie du travail à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition revue et augmentée. Paris : Bayard, p. 121-165.

¹⁵⁵ Gaulejac, Vincent [De]. 2005, *op.cit.*, p. 248.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 248.

Pour comprendre la subjectivité prise en charge par le management, nous aurons recours aux livres de Tom Peters¹⁵⁷. La question de recherche est donc celle de la subjectivité au travail et nous postulons qu'elle s'illustre dans la société contemporaine principalement par l'intériorisation des principes managériaux.

Nous avons vu dans la section précédente les concepts d'implication contrainte et de subjectivation au travail. Nous pensons qu'il s'agit de concepts certes pertinents, mais qui doivent être repensés à la lumière de notre problématique, qui, sur le plan théorique, repose sur les travaux de Pinard concernant le développement récent du travail, du management et de la corporation.

Un des points fondamentaux qui participe selon nous à cet investissement subjectif contemporain, est la diffusion des principes managériaux dans toutes les catégories d'emploi¹⁵⁸. Pour nous, ces principes sont la clé de voûte de l'investissement subjectif au travail et c'est la raison pour laquelle nous tenterons d'en saisir les composantes. En effet, si, comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, la principale fonction du management est d'accroître la corporation par l'organisation de ses éléments internes, celui-ci est indéniablement amené à considérer l'aspect subjectif de la force de travail et de le juguler en l'objectivant. Les principes managériaux que nous exposons ici constituent notre concept opératoire d'investissement subjectif, celui qui sera confronté au corpus. Ils se découpent selon trois dimensions : la flexibilité, les compétences et la coopération.

Flexibilité. La flexibilité se décompose en cinq sous-dimensions. Elle se trouve tant dans l'implication psychique du travailleur, le lieu de travail, la tâche à effectuer, le temps de travail que dans la forme salariale. D'abord, l'implication exigée dans le

¹⁵⁷ Les choix quant au matériel de recherche, au corpus et à l'échantillon seront exposés dans la section suivante.

¹⁵⁸ Pensons simplement aux dispositifs de participation des employés de tout échelon chez Wal-Mart, dont une description très détaillée est présentée par Ehrenreich. Ehrenreich, Barbara. 2004. *L'Amérique pauvre : comment ne pas survivre en travaillant*. Traduit de l'anglais par Pierre Guglielmina. Paris : Grasset, 334 p.

travail d'aujourd'hui se caractérise par une flexibilité intense. Comme nous l'avons mentionné, la motivation et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise doivent être effectives de façon intense et immédiate à l'embauche. Cette exigence en amène une autre, celle d'être en mesure pour l'individu de se désinvestir rapidement sur le plan psychologique, lors d'un licenciement par exemple. La flexibilité est ensuite spatiale, c'est-à-dire que le travail est mobile, à domicile, effectué dans des bureaux délocalisés ou dans des télécentres et par des groupes de travail à distance.

La flexibilité dans la tâche est présente dans la polyvalence dont doit faire preuve l'individu, polyvalence que nous avons évoquée au chapitre précédent. Rappelons-nous que celle-ci sous-tend un élargissement de trois ordres : élargissement de la maîtrise des processus du travail, de la connaissance d'autres disciplines, et des fonctions que l'individu peut remplir dans l'entreprise¹⁵⁹. La flexibilité dans la tâche renvoie également, et de façon plus générale, à l'exigence d'être en mesure, pour l'individu d'aujourd'hui, de faire face à l'imprévu, d'abandonner certaines tâches en cours de route, de modifier son horaire de travail en fonction des aléas du travail ; on pourrait dire qu'il s'agit là de « manager » plusieurs projets à la fois.

La flexibilité dans le temps de travail se manifeste sous différentes formes. Parmi celles-ci, on note une flexibilité saisonnière (densification puis relâchement de l'emploi au cours d'une année), hebdomadaire (semaine de 50 heures suivi d'une semaine de 20 heures), les heures supplémentaires, le travail la fin de semaine, le travail sur appel et la densification du travail journalier pendant un court laps de temps (sans pause).

La flexibilité peut enfin être salariale, c'est-à-dire qu'elle fluctue en fonction des performances et des compétences. Nous entendons ici le salaire tel que l'a théorisé Boyer, c'est-à-dire comme étant avant tout un rapport *salarial*. Le rapport salarial dépasse la simple transaction marchande (au sens économico-politique classique) pour

¹⁵⁹ Zarifian, Philippe. 1999, *op.cit.*, p. 157.

inclure plus largement les différentes institutions, normes et conventions à l'œuvre dans la société.

Le conflit découlant des inégalités est le moteur des dynamiques sociales et, dans le cas du rapport salarial, se situe dans la production de la force de travail, dans son usage et dans sa reproduction¹⁶⁰. Les institutions qui traversent le rapport salarial permettent de surmonter ce conflit, du moins pour une période donnée. Parmi les normes, conventions et institutions présentes, notons l'effort, le contrôle (exercé par le supérieur ou par une machine comme la pointeuse) et les rémunérations incitatives (le salaire à la pièce, les bonus et les actions)¹⁶¹.

Compétences. Nous avons discuté de cette sous-dimension dans le premier chapitre. Nous voulons simplement rappeler ici que les compétences se décomposent en trois savoirs distincts : savoir dit institutionnalisé (les diplômes)¹⁶², le savoir-faire (l'expérience pratique acquise au fil des ans) et le savoir-être, i.e. la nouvelle dimension contemporaine d'évaluation des salariés. C'est surtout cette dernière qui mérite une attention particulière, puisqu'elle constitue une voie privilégiée par le management, tandis que le savoir et le savoir-faire (pratique) ont toujours fait partie des facteurs productifs que considéraient les capitalistes bourgeois puis les managers. Le savoir-être est flou, difficile à évaluer et peut même s'avérer une sous-dimension fourre-tout. À cette étape de la recherche, nous avons identifié les normes suivantes comme en faisant partie : l'excellence, la performance, la créativité, l'initiative, la disponibilité, la sociabilité, l'autonomie et la responsabilisation : toutes des normes

¹⁶⁰ « C'est un mécanisme culturel institué de captation de valeur politique, sociale, économique. Il est utilisé par des individus, des groupes ou des organisations pour accumuler le pouvoir, le savoir et l'avoir leur permettant d'agir sur autrui. » Fontan, Jean-Marc. 2008. *L'école de la régulation, un projet inachevé. Cahiers de recherche sociologique, D'un regard désenchanté. La théorie de la régulation revisitée*, p. 18.

¹⁶¹ Boyer, Robert. 2004. *La théorie de la régulation. Les fondamentaux*. Paris : La Découverte, Collection Repères, p. 22.

¹⁶² Dans une perspective bourdieusienne, cette forme de connaissance est un capital institutionnalisé, qui, aux côtés des capitaux incorporé et objectif, forme le capital culturel d'un individu. Bourdieu, Pierre. 1979. *La Distinction. Critique social du jugement*. Paris : Éditions de Minuit, Collection Le sens commun, p. 140-141.

qui font l'objet d'une analyse approfondie dans le cadre des travaux actuels de la sociologie de l'individu¹⁶³. Comme les auteurs de ce champ l'ont écrit, aucun de ces vocables n'est isolé des autres ; en fait, on peut même affirmer que chacun d'eux se définit en relation avec les autres.

Ces normes doivent cependant être distinguées du discours managérial, lequel se caractérise avant tout par un contenu vide de sens. Didier Noyé a élaboré le tableau suivant, qui évoque cette insignifiance. Celui-ci a pour particularité qu'il est possible de combiner chaque mot d'une colonne avec n'importe quel autre mot des autres colonnes.

TABLEAU 1 : LE PARLER CREUX SANS PEINE¹⁶⁴

L'excellence	renforce	les facteurs	Institutionnels	de la performance
L'intervention	mobilise	les processus	organisationnels	du dispositif
L'objectif	révèle	les paramètres	Qualitatifs	de l'entreprise
Le diagnostic	stimule	les changements	Analytiques	du groupe
L'expérimentation	modifie	les concepts	caractéristiques	du projet
La formation	clarifie	les savoir-faire	motivationnels	des bénéficiaires
L'expression	perfectionne	les résultats	Participatifs	de la démarche
La méthode	dynamise	les blocages	Stratégiques	de la problématique
Le vécu	programme	les besoins	neurolinguistiques	des structures
Le recadrage	ponctue	les paradoxes	Systemiques	du méta-contexte

¹⁶³ Nous pensons surtout à des auteurs comme Ehrenberg, Martuccelli, Moreau, Otero. Ehrenberg, Alain. 1998. *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob, Collection Poches Odile Jacob, 414 p., Martuccelli, Danilo. 2002. *Grammaires de l'individu*. Paris : Gallimard, Collection Folio/Essais, 712 p., Moreau, Nicolas. 2009, *op.cit.* et Otero, Marcelo. 2003a. *Les règles de l'individualité contemporaine. Santé mentale et société*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, Collection Sociologie contemporaine, 322 p.

¹⁶⁴ Noyé, Didier. 1996 [1989]. *Réunionites : guide de service. Pour améliorer la qualité des réunions*. Paris : Insep Consulting Edition, p. 174.

Coopération. Nous entendons la coopération telle qu'elle a été discutée par Marx : « Quand plusieurs travailleurs fonctionnent ensemble en vue d'un but commun dans le même procès de production ou dans des procès différents mais connexes, leur travail prend la forme coopérative¹⁶⁵. » La coopération rejoint, en ce sens, le travail d'équipe, dont nous avons traité au chapitre précédent. Nous avons découpé la coopération en quatre composantes : la responsabilité collective, la polyvalence de l'équipe, la pression par les pairs et le rôle du chef d'équipe¹⁶⁶. Le management reconnaît trois vertus à l'équipe de travail : des effets éducatifs découlant de la prise en compte par les salariés des problèmes et valeurs de l'entreprise, des effets communicationnels, qui rendent consensuelles la perception de ce qui doit être fait et les pratiques qui doivent être promues, et des effets sur la participation des employés qui s'en trouve améliorée.

Cette coopération possède donc une valeur ajoutée : elle n'est pas simplement l'ensemble du travail de chaque individu, elle est plus que la somme de ses parties. Elle rassemble le travail individuel dans un laps de temps donné (par exemple, plusieurs personnes sont mobilisées simultanément lors des récoltes) et dans un espace plus restreint (mêmes infrastructures). L'animal social qu'est l'humain se trouve alors dans une dynamique d'émulation qu'il l'amène soit à conformer son action à celle des autres, soit à la coordonner dans la continuité de toutes les actions individuelles. Marx a su mettre en évidence cette tendance qu'avaient les travailleurs à fournir un travail dans les normes en vigueur, i.e. un travail moyen. Autrement dit, les écarts qui résultent des conduites individuelles sont évacués dans le travail d'équipe puisque, quel que soit les individus qui la composent, il a été observé que le rendement de l'équipe est toujours le même, du fait de cette dynamique d'émulation (un effet archaïque de la coopération).

¹⁶⁵ À ce sujet, voir surtout le chapitre 13 du Capital : Marx, Karl. 1976 [1867], *op.cit.*

¹⁶⁶ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op.cit.*, p. 95.

Cependant, la coopération ne saurait être totalement effective sans le commandement du capital, c'est-à-dire précisément la capacité d'organisation qui découle de l'exercice du droit de propriété :

Entre les mains du capitaliste la direction n'est pas seulement cette fonction spéciale qui naît de la nature même du procès de travail coopératif ou social, mais elle est encore, et éminemment, la fonction d'exploiter le procès de travail social, fonction qui repose sur l'antagonisme inévitable entre l'exploiteur et la matière qu'il exploite¹⁶⁷.

Il semble pour Marx que, puisque la coopération n'est possible que lorsque le travail appartient au capital et que la force sociale de travail n'est pas rémunérée, la forme coopérative, et donc la socialisation du travail, est immanente au capital. C'est donc la coopération qui constituera la dernière des trois dimensions analysées dans notre corpus.

TABLEAU 2 : LE CONCEPT OPÉRATOIRE D'INVESTISSEMENT SUBJECTIF

Dimension	Sous-dimension	Composantes
Flexibilité	Psychique	Investissement et désinvestissement psychiques
	Du lieu de travail	Travail mobile, à domicile, dans des bureaux délocalisés, des télécentres ou par des groupes de travail à distance
	De la tâche	Polyvalence (individu), capacité à manager des projets
	Du temps de travail	Flexibilité saisonnière, hebdomadaire, avec des heures supplémentaires, du travail la fin de semaine, le travail sur appel et la densification du travail journalier pendant un court laps de temps
	Salariale	Le salaire à la pièce, les bonus et les actions, etc.
Compétences	Savoir	Diplôme
	Savoir-faire	Pratique
	Savoir-être	Excellence, performance, créativité, initiative, disponibilité, sociabilité, autonomie, responsabilité
Coopération	Travail d'équipe	Chef d'équipe
		Travail moyen
		Polyvalence de l'équipe

¹⁶⁷ Marx, Karl. 1976 [1867], *op.cit.*, p. 242.

2.2 Aspects méthodologiques de l'analyse des ouvrages de Tom Peters

Les ouvrages de Tom Peters nous permettent à présent de nous pencher sur ce qui a été discuté précédemment, à savoir la diffusion de la logique managériale chez les employés, par les dimensions de flexibilité (qui caractérise le lien entre l'entreprise et le travailleur et qui se situe dans l'investissement psychique, les lieux de travail, les tâches, le rapport au temps de travail et le salaire), de compétences (qui incluent un savoir, un savoir-faire et un savoir-être) et de coopération (comprenant, pour l'instant, le travail d'équipe, le chef d'équipe et la polyvalence de l'équipe). En effet, ces dimensions constituent les trois grandes branches des principes managériaux composant notre concept d'investissement subjectif et agissent en quelque sorte comme porte d'entrée pour analyser le corpus.

Les livres sont compris comme une médiation entre les individus et le travail, opérant une représentation de ce dernier et suggérant des moyens de surmonter les contradictions du travail et ses injonctions contemporaines. Ils reproduisent des idées, des logiques, des idéologies circulant dans la société et les renforcent en les vulgarisant. Ils agissent également comme prescripteur quant aux pratiques qui doivent être valorisées par chacun d'entre-nous.

Nous avons évoqué les principales composantes, selon nous, de l'investissement subjectif au travail en postulant qu'il repose sur la diffusion des principes managériaux. Cela dit, l'intérêt de la démarche qualitative est justement son processus itératif entre le terrain et la théorie. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes attendue à voir émerger de notre analyse des éléments nouveaux, qui peuvent même s'avérer de nouvelles composantes des principes managériaux.

2.2.1 Matériel de recherche

Au commencement de notre réflexion, nous avons dégagé trois types de corpus potentiels : 1. Manuels de gestion des ressources humaines ; 2. Magazines grand

public - souvent appelés *Art de vivre*¹⁶⁸ ; 3. Livres de psychologie populaire. Évidemment, chacun de ces trois types de corpus vise une clientèle particulière, un groupe d'individus dont les traits et les affinités sont similaires¹⁶⁹. Nous avons décidé d'utiliser les discours gestionnaires afin d'étudier les formes contemporaines de ce nécessaire investissement subjectif. Plus précisément, nous avons choisi de travailler sur le corpus du manager Tom Peters, un corpus qui nous a semblé rallier connaissances managériales et livre pratique¹⁷⁰.

Ce choix comporte certaines limites dont nous avons pris conscience, mais qui néanmoins ne remettaient pas en question la composition de notre échantillon. Parmi ces limites, mentionnons que la pensée de Peters ne peut ne pas être représentative de l'ensemble des travaux de management. Nous montrons ainsi un éclairage possible parmi d'autre de cette réalité. De plus, notre analyse ne porte pas sur la réception des livres ou des idées du management chez les travailleurs. Enfin, notre échantillon de livres est composé d'ouvrages écrits durant les décennies 1980 et 1990 ; les idées ou les conceptions du travail et de l'entreprise peuvent avoir évoluées depuis.

Les ouvrages de Peters sont à la frontière entre l'académique et la vulgarisation. Plusieurs offrent une analyse de la situation des entreprises et du travail, tout en

¹⁶⁸ Ce type de magazines comprend, entre autres chose, les magazines suivants : *Châteline, Elle Québec, Clin d'œil, Mieux-être, Psychologies*, etc.

¹⁶⁹ En ce sens, le premier type de documents circule à l'intérieur du milieu universitaire et rassemble des ouvrages dédiés aux étudiants et aux professionnels, touchant de près ou de loin à la gestion des ressources humaines. Les deuxième et troisième types s'adressent au grand public, mais se distinguent par leur volume et par le nombre d'individus potentiellement rejoints. Alors que les magazines renferment des articles plutôt succincts avec un nombre important de lecteurs rejoints, les livres de psychologie populaire sont, nous supposons, plus complets dans le traitement des sujets donnés, mais disposent d'une population cible plus restreinte. Ainsi, chacun des corpus amène un enrichissement et un éclairage particulier sur le phénomène d'investissement subjectif, mais chacun d'eux est également lié à une série d'obstacles d'ordre pratique (par exemple, la recension des articles dans les revues *Art de vivre* est plus complexe à effectuer).

¹⁷⁰ Tom Peters est diplômé de la *Stanford Business School*, où il complètera une maîtrise, puis un doctorat en commerce. C'est précisément au moment où son livre, *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies* (coécrit avec un collègue cadre) sera reconnu comme best-seller (en 1982) que Peters deviendra consultant et conférencier, délaissant son poste dans la haute direction de McKinsey & Company, une entreprise en management, achevant ainsi sa carrière de salarié.

proposant des pratiques pour le manager, l'employé ou l'individu de façon plus générale. Dans la perspective que nous avons adoptée, ces livres participent d'une diffusion des principes managériaux, non seulement dans le milieu universitaire, mais dans la société également.

2.2.2 Échantillon et corpus

Les livres qu'a publié Peters sont au nombre de 15, dont 8 sont disponibles en français¹⁷¹. Son livre phare, *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*, publié en 1982, débute sa série de publications qui est toujours en cours aujourd'hui. Nous avons choisi d'axer notre analyse sur le corpus francophone des livres de Peters (n=8). En effet, nous pensons que les livres traduits en français nous indiquent en quelque sorte les ouvrages ayant un rayonnement plus large dans la population francophone, notamment celle du Québec.

Notre corpus ainsi constitué respecte donc les principes de cohérence avec notre problématique et notre question de recherche, de représentativité de la réalité étudiée et d'homogénéité interne, puisque l'analyse porte sur les travaux d'un seul auteur. Les best-sellers de Peters constituent, dans notre perspective, un idéaltype de l'idéologie managériale :

[Les idéaltypes] n'ont nécessairement et constamment qu'une validité relative et problématique, s'ils revendiquent la qualité d'un exposé historique du donné empirique ; par contre ils ont une très grande valeur heuristique pour la recherche et une très grande valeur systématique pour l'exposé, si on les utilise simplement, comme moyens conceptuels pour comparer et mesurer à eux la réalité. Dans cette fonction ils sont même indispensables¹⁷².

À partir des découpages que Pires effectue entre les différents échantillons, nous avons pu identifier le nôtre qui sera celui de l'échantillon par homogénéisation et par

¹⁷¹ La liste des titres est disponible en Annexe 1.

¹⁷² Weber, Max. 1992 [1904]. L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales. Dans Weber, Max. *Essais sur la théorie de la science*. Traduit de l'allemand et introduit par Julien Freund. Paris : Plon, Collection Pocket, p. 182.

cas multiples. Pires le définit comme « un milieu organisé par le même ensemble de rapports socioculturels¹⁷³ ».

En reprenant le schéma de Pires, nous affirmons que l'échantillon de livres choisis (n=8) et l'ensemble du discours de Tom Peters et du management est « l'univers général », c'est-à-dire le « champ d'application de la théorie ou des résultats théoriques de la recherche¹⁷⁴ ».

2.2.3 Approche méthodologique

Nous avons recouru à une analyse de type qualitatif pour aborder et réfléchir sur l'idéologie contemporaine du travail :

L'assouplissement des règles concernant la réalisation du projet est une des particularités de la recherche qualitative. Alors que l'approche hypothético-déductive pose comme primordiale la définition de l'objet de recherche et que le devis est la mise en place d'un appareillage technique pour le cerner, la recherche qualitative présente un caractère itératif et rétroactif : on y rencontre la simultanéité de la collecte de données, de l'analyse (encodage et catégorisation, conceptualisation) et de l'élaboration de la question de recherche, ce que d'aucuns ont appelé le modèle d'adaptation continue.¹⁷⁵

L'avantage d'une démarche qualitative est celle de la découverte de la complexité d'un objet qui pourrait a priori sembler clair et univoque. De plus, l'analyse du discours constitue un accès privilégié à la connaissance du social. En effet, qu'ils soient scientifiques, médiatiques, psychologiques, corporatifs, institutionnels ou politiques, les discours demeurent une source de savoir des plus pertinentes. Ils jouent un rôle déterminant dans la production des rapports sociaux et dans la relation de l'individu à la société. Le discours permet d'être appréhendé en tant que matérialité effective ; il devient alors objet sociologique.

¹⁷³ Pires, Alvaro. 1997. Échantillonnage et recherche qualitative. Essai théorique et méthodologique. Dans Jean Poupart et al. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, p. 159.

¹⁷⁴ Pires, Alvaro. 1997, *op. cit.*, p. 125.

¹⁷⁵ Deslauriers, Jean-Pierre et Michèle Kérisit. 1997. Le devis de recherche qualitative. Dans Jean Poupart et al. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, p. 106.

Lors de la phase d'analyse, nous avons eu recours à plusieurs ouvrages de référence en matière d'analyse du discours afin de minimiser le risque d'interprétations personnelles dans la quête du sens et du signifié¹⁷⁶. Nous sommes donc passé d'un niveau empirique (le corpus) à un niveau théorique (l'investissement subjectif déterminé par des principes managériaux) par un processus de généralisation analytico-théorique.

2.2.4 Méthode d'analyse

Notre méthode d'analyse est une confrontation du concept opératoire d'investissement subjectif (dimensions de flexibilité, de compétences, et de coopération) au corpus afin d'en apprécier le contenu et d'en dégager potentiellement de nouveaux éléments, qui étaient absents de notre cadre théorique. Nous avons opéré cette confrontation de la théorie avec l'objet sociologique en nous laissant un espace suffisant pour apprécier la particularité du qualitatif.

Nous avons privilégié une analyse thématique, dont la méthode repose sur la catégorisation : « La catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis¹⁷⁷. » Ainsi, les principes managériaux, les dimensions et les sous-dimensions les composant, ont fait l'objet d'une catégorisation.

Comment délimiter un principe managérial ? En fait, nous avons conservé tous les éléments se rapportant à l'organisation du travail, au rapport entre employés et employeur, et à la production. Ces dimensions de la réalité de l'entreprise nous ont permis d'exclure ce que nous ne considérons pas comme des principes managériaux,

¹⁷⁶ Mucchielli, Roger. 1984. *L'analyse des documents et des communications*. 5^e édition, Paris : Librairies techniques, Entreprise moderne d'édition, 133 p. Voir également : Cartwright, Dorwin P. 1974. L'analyse du matériel qualitatif. Dans Festinger, Léon et Daniel Katz (dir.). *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*. Paris : Presses universitaires de France, p. 481-538.

¹⁷⁷ Bardin, Laurence. 1996. *L'analyse de contenu*. 8^e édition, Paris : Presses universitaires de France, Collection Le Psychologue, p. 150.

c'est-à-dire le processus de conception et de mise en marché des produits, la publicité, la comptabilité et les autres dimensions reliées au rayonnement des produits et services de l'entreprise.

Les éléments de l'organisation du travail, de la production et du rapport employés/employeurs qui ont été retenus pour devenir des catégories concernaient autant le « diagnostic » de la situation, les critiques que les propositions. Dans un premier temps, nous avons codé exactement le terme ou le syntagme utilisé par Peters. Ce processus a abouti à la création de 998 catégories de premier niveau. Dans un deuxième temps, nous avons fait un regroupement thématique des ces catégories (n=356). Ce processus renvoie à une catégorisation de deuxième niveau.

Nous avons traité les 356 catégories de deuxième niveau en effectuant un tri selon leur pertinence vis-à-vis de nos critères de sélection mentionnés plus haut. Ensuite, nous avons regroupé les catégories dont l'occurrence dans le corpus était égale ou inférieure à deux. Les 123 catégories issues de ces deux processus ont été regroupées en une troisième phase de catégorisation, celle qui aboutit aux dimensions de notre concept.

2.3 Le concept opératoire d'investissement subjectif confronté au corpus

Le travail de Tom Peters s'inscrit dans les changements que traversaient les sociétés occidentales des années 1980. Parmi les éléments déterminants pour l'entreprise, Peters note les incertitudes structurelles (crise du pétrole, taux de change fluctuant, accroissement du nombre d'entreprises en bourse, etc.), la révolution technologique (mode du flux tendu jumelé aux nouveaux modes de communication), la mondialisation qui provoque l'arrivée de nouveaux concurrents, l'accroissement des inégalités de revenus et l'éclatement du marché en segments spécialisés¹⁷⁸.

¹⁷⁸ Peters, Tom. 1988 [1987]. *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*. Traduit de l'anglais par Isabelle Rosselin et Afidi Towo. Paris : InterÉditions, 610 p.

Ce contexte appelle un *chaos management*, dont les principes ont été présentés une première fois dans *Le prix de l'excellence*. Ce livre, tout comme les trois suivants (1. *La passion de l'excellence* ; 2. *Le chaos management* et 3. *L'entreprise libérée*), s'adresse d'abord à un public universitaire ou à des dirigeants d'entreprises. Ces quatre ouvrages se distinguent des quatre autres (1. *L'innovation. Un cercle vertueux* ; 2. *Moi TM* ; 3. *Talents&Co.* et 4. *Super projet 2000*), lesquels portent non plus sur l'entreprise elle-même, mais sur l'employé et l'individu en s'adressant directement à eux. Parmi les huit livres que nous avons analysés, nous avons pu percevoir une nette modification dans le ton employé et le public ciblé par Peters. De façon générale, les quatre livres les plus récents se rapprochent des livres de psychologie populaire, c'est-à-dire qu'ils sont plus directifs dans les actions à entreprendre et proposent une éthique de vie.

Les livres ne renferment que très peu de contradictions les uns par rapport aux autres (si ce n'est que sur la question de la sécurité d'emploi, sur laquelle nous revenons dans la partie 2.3.1). Nous avons été surpris, en effet, de la très grande cohérence du corpus tant dans la vision de l'entreprise que de la façon dont l'individu doit développer son employabilité.

Cette section est celle de la mise à l'épreuve de la pertinence et de la validité de nos catégories préconstruites. Ainsi, nous verrons si elles permettent une délimitation, une compréhension adéquate de l'investissement subjectif ou si d'autres catégories complémentaires sont nécessaires pour saisir ce concept. Les sous sections abordées ici seront celles de la flexibilité, des compétences, de la coopération et de la dimension émergente du corpus : l'ethos.

2.3.1 La flexibilité

Notre dimension de flexibilité contenait, avant sa confrontation au corpus, cinq sous-dimensions (flexibilité psychique, du lieu de travail, de la tâche, du temps de travail et salariale). La flexibilité relative au lieu de travail ne fut présente qu'une seule fois

dans le corpus ; elle a donc été rejetée de l'analyse. De façon générale, la flexibilité est présentée en opposition à la fidélité à l'entreprise et comme un phénomène inéluctable devant lequel l'individu n'a d'autre choix que se s'adapter, ce qui demande sacrifice et souplesse :

Dites « Non » à la Fidélité! Êtes-vous animé par la volonté d'excellence ? Êtes-vous conscient des sacrifices que cela exige ? C'est-à-dire : Pas de sécurité de l'emploi. La nécessité d'être hyper-flexible... et de vous transporter, en un éclair ou presque, dans la Maison de la Prochaine Opportunité de Croissance Cool (F, p. 211)¹⁷⁹.

Flexibilité : sécurité d'emploi

Le rejet de la *sécurité d'emploi* est la principale idée de Peters qui contredit ces premiers travaux, dans lesquels elle est une assurance que l'entreprise se doit de garantir à ses employés et qui agit comme levier de performance et d'innovation :

Avant de demander au personnel de prendre constamment des risques pour apporter sans cesse des améliorations et en vue de favoriser la flexibilité et le changement, il faut garantir l'emploi à une grande partie du personnel, à condition toutefois que les performances individuelles soient satisfaites (C, p. 408).

Flexibilité psychique : acceptation de l'erreur

La flexibilité psychique (investissement et désinvestissement rapides) ne fut pas trouvée comme telle dans le corpus. Une des hypothèses pouvant rendre compte de cette absence est que cette flexibilité est rendue possible par une représentation des revers et des échecs sous la forme de l'*expérience*¹⁸⁰. En effet, considérer les *échecs*, les *erreurs* comme des *expériences* obligent l'individu à entretenir une vision positive de la flexibilité. L'expérience, et dans l'exemple ci-dessous l'*acceptation de l'erreur*, agit donc comme dispositif qui oblige l'intégration par l'individu des contradictions inhérentes à ce phénomène :

¹⁷⁹ Il est à noter que la mise en forme des citations correspond toujours à celle du corpus. Ainsi, les styles italique et gras, et les lettres majuscules sont fidèles à ce que l'on trouve dans les textes de Peters.

¹⁸⁰ Les catégories créées lors du corpus sont identifiables par leur caractère italique dans le texte.

La tolérance réelle de l'échec caractérise l'environnement positif et novateur orienté vers la réussite. Les champions doivent faire un grand nombre de tentatives, et de ce fait, subir quelques échecs sinon l'entreprise n'avancera pas (A, p. 230¹⁸¹).

Flexibilité dans la tâche : polyvalence

La flexibilité dans la tâche se présente, quant à elle, tant dans la façon de se représenter sa *carrière* comme une succession de projets à gérer, que dans la *polyvalence*, une composante illustrée dans l'exemple ci-dessous :

Chacun [de l'équipe de travail] devrait se choisir un domaine de compétence dans lequel il assumerait d'assez larges responsabilités. Il en ressort que l'on attendra désormais d'un salarié trois choses qui vont bien au-delà d'être, comme hier, une paire de bras. Il lui faudra être polyvalent, choisir et maîtriser un domaine de compétences spécifiques et savoir communiquer ses connaissances aux autres, au sein de son groupe de travail et au-delà (D, p. 396).

Flexibilité temporelle

La flexibilité du temps de travail est une sous-dimension de la flexibilité que nous avons élargie et renommée *flexibilité temporelle*. Ainsi, cette nouvelle sous-dimension comporte plusieurs catégories : *temps de travail*, *temps de réponse* (aussi appelée capacité de réponse totale), *fluidité*, *juste-à-temps*, *projet*, etc. L'extrait suivant illustre le besoin de l'entreprise de répondre rapidement aux changements par l'abolition des rigidités liées à la *bureaucratie* :

Pour rester compétitif, il faut être capable de s'adapter rapidement aux bouleversements continus. La participation, l'engagement et la responsabilisation des hommes sont à la base d'une capacité de réponse ultra-rapide. La formation, la configuration en équipes, les structures plus petites et le nouveau rôle du personnel d'encadrement favorisent les mesures rapides. Mais, tant que le carcan bureaucratique existe, l'ensemble de ces catalyseurs reste sans effet (C, p. 441).

Flexibilité temporelle : fluidité

La catégorie de *fluidité* rend compte de la souplesse d'action et de réaction dont doit faire preuve l'individu, l'équipe ou l'entreprise :

¹⁸¹ Le lecteur se référera à l'Annexe 1 pour une correspondance entre les codes et le corpus.

Que ce soient leurs nombreuses façons de communiquer informellement ou leurs manières spéciales de recourir à des dispositifs ad hoc, comme les groupes d'intervention, les meilleures entreprises obtiennent une action rapide parce que leurs organisations sont fluides (A, p. 136).

Flexibilité salariale

Bien que peu d'importance y soit accordée, la *flexibilité salariale* est présente dans le corpus de trois façons. Elle peut être en fonction de la vente du produit que l'employé a développé, de la contribution de l'employé à l'amélioration de la qualité et de la performance personnelle ou de l'équipe :

Pour accroître la détermination du personnel à apporter des améliorations constantes, il faut instaurer un système solide d'incitations financières pour tous les salariés. Les primes, encore trop peu répandues, sont une confirmation, la preuve ultime de la reconnaissance des bonnes performances. La rémunération au mérite n'a de sens que si le personnel a réellement les moyens de maîtriser sa performance. Les primes doivent favoriser le travail en équipes (C, p. 396).

Flexibilité organisationnelle : le morcellement en vue d'une adaptation constante

Enfin, en ce qui a trait à la dimension de la flexibilité, nous avons ajouté une nouvelle sous-dimension pour rendre compte des changements structurels de l'entreprise et de l'organisation du travail : la *flexibilité organisationnelle*. Cette sous-dimension évoque la nécessité d'*adaptation* constante et de *souplesse* de l'entreprise par une *organisation* qui doit être axée sur des unités *décentralisées* :

[N]ous constatons que les diverses approches de morcellement sont un principe important d'efficacité des dirigeants. Il est intéressant de noter que, plus nous observons ce phénomène, plus nous sommes convaincus que c'est un véhicule d'efficacité accrue, et le moyen d'entretenir l'adaptation et d'assurer la survie de l'entreprise (A, p. 128).

Flexibilité organisationnelle : les multiples figures du client

L'entreprise doit transformer sa *structure hiérarchique* en *structure réseautique* pour mieux orienter son *action* vers le *client*, qui inclut, dans le cadre du *juste-à-temps*, l'ensemble des bénéficiaires du service ou du produit en aval, que ce soit entre division de la même entreprise ou entre entreprise et *sous-traitants* :

En effet, dans l'entreprise focalisée et en même temps dés-organisée, dés-intégrée afin de devenir plus entreprenante, [...] on sous-traite une partie au moins de tout. L'entreprise tend à devenir de plus en plus petite, à faire faire par d'autres le plus de tâches possibles et à se concentrer sur les quelques spécialités où elle crée une valeur ajoutée. [...] Et, le temps d'une production, l'entreprise se confondra avec le réseau. Donc, chaque firme devient à la fois plus petite et plus étendue (D, p. 423).

Flexibilité organisationnelle : l'informel

Cette nouvelle structure s'accompagne d'une *communication*, de *directives* et d'*objectifs* fixés de *façon informelle*. L'*informel* permet ici une meilleure *adaptation*, i.e. une meilleure *flexibilité*.

Le secret du succès est une communication riche et informelle. L'effet secondaire étonnant est cette aptitude à jouer sur les deux tableaux : une communication riche et informelle entraîne plus d'action, plus d'expériences, on apprend davantage, et en même temps, cela donne une aptitude à mieux garder le contact et à dominer la situation (A, p. 138).

2.3.2 Les compétences

Les trois sous-dimensions des compétences se sont révélées pertinentes à la lumière de leur confrontation avec le corpus. D'abord, la sous-dimension du *savoir*, associée au savoir institutionnalisé, est évoquée par Peters le plus souvent comme un *capital* qui doit être renouvelé constamment :

L'objectif final est un processus d'apprentissage accéléré, reposant sur la motivation personnelle. Tout ce que nous venons de dire est marqué par le volontariat et l'acquisition permanente de nouvelles connaissances. Il s'agit de rester toujours au courant de tout dans sa spécialité, de le répercuter, d'avoir la latitude financière et le temps de le faire (D, p. 396).

Compétences : savoir-faire

Le savoir-faire, seconde sous-dimension des compétences, renvoie quant à lui au savoir acquis par la *pratique*. Le savoir-faire est un gain que l'entreprise doit solidifier et en fonction duquel elle doit former les employés. Il s'agit, pourrait-on dire, d'un euphémisme lorsque Peters parle de compétences utiles, puisque le savoir-faire et les compétences sont précisément orientés vers les besoins organisationnels :

La main-d'œuvre est indéniablement la principale force de l'entreprise. Son niveau global de compétences utiles (ainsi que sa motivation et son dynamisme) augmente ou diminue chaque jour par rapport aux concurrents. [...] La formation doit devenir une obsession pour l'entreprise (et pour le pays) (C, p. 385).

L'*expérience* qui compose le savoir-faire ne se limite pas au *terrain*, mais englobe également la capacité de l'individu à créer et accroître un *réseau* de contacts, à *mettre en œuvre* des *idées*, et à contourner les *règlements* pour arriver à ses fins. Ces catégories qu'on peut inclure dans le savoir-faire sont d'ailleurs difficilement détachables du savoir-être. En effet, la frontière est mince entre que l'on entend par savoir-être et savoir-faire. Une confusion qui en illustre un autre, celle-là au cœur des processus évaluatifs des employés.

Compétences : savoir-être

En ce qui concerne le savoir-être, elle constitue la sous-dimension la plus importante des compétences sur les plans de l'occurrence et du nombre de catégories. Nous l'avons subdivisée en trois groupes : *Savoir accepter le chaos*, *Personnalité de Moi TM* et *Esprit entrepreneurial*.

Compétences : savoir-être ; savoir accepter le chaos

Le *chaos*, tel que mentionné en début de section, doit être envisagé comme l'ensemble des changements dont le passage du fordisme au *flux-tendu* est à l'origine. La gestion de ce contexte trouble par l'individu est caractérisée par ce que nous avons appelé *Savoir accepter le chaos*. Dans ce cadre, l'individu est contraint d'en accepter le caractère inéluctable et d'enterrer, une fois pour toute, l'idée du *confort* jadis réservé aux *cols blancs* :

« Provoquer » ne signifie pas insulter gratuitement les gens. Cela signifie vivre – pour toujours! – dans la zone d'*inconfort*... et ne trouver le réconfort qu'auprès (presque) de vos semblables Fanatiques de Super-Projets. Cette logique prend tout son sens aujourd'hui : Les Temps sont, c'est le moins qu'on puisse dire, dérangeants. Et j'affirme : **À Époque Dérangeante, Approches Dérangeantes** (G, p. 78).

Peters exige de dépasser l'acception du changement et d'en faire l'apologie pour ainsi se démarquer des autres. Le savoir-être est ici un état d'esprit, une façon de concevoir sa vie et d'orienter sa pratique professionnelle.

L'individu doit continuellement se remettre en question, et ce processus est soutenu par l'idée du Moi TM :

Moi TM est une idée pour se vendre. Une idée conçue pour nous aider à survivre à l'heure où l'univers des cols blancs éclate en mille morceaux. Mais elle parle aussi de nouveau départ. De libération. Et de se (re)définir soi-même (F, p. 32).

La nostalgie du passé enfermerait l'individu dans un immobilisme régressif, et c'est la raison pour laquelle elle doit non seulement être combattue, mais complètement renversée par une *passion* pour l'*action*, la *flexibilité*, l'*instabilité*, le *chaos* et le *changement* : « Les maîtres de l'improvisation s'épanouissent dans le Chaos et exploitent le chaos ! (H, p. 51) »

Face aux turbulences du marché, nous devons faire de l'innovation un mode de vie pour tous les membres de l'entreprise. Nous devons, en tant qu'individu et en tant qu'entreprise, accepter le changement et l'innovation avec autant d'acharnement que nous avons mis à nous y opposer par le passé, que ce soit dans le domaine de la comptabilité ou du développement de nouveaux produits. L'entreprise doit renforcer énergiquement sa capacité d'adaptation constante. Évaluez chaque action en fonction de sa contribution à la capacité d'adaptation de l'entreprise (C, p. 330).

Le *chaos* appelle donc une mobilisation de tous les instants qui prend la forme d'une *expérimentation* permanente :

Si l'expérimentation constante est le seul antidote au chaos, il faut des expérimentateurs, des champions, des équipes de skunks. Pour cela, il faut leur offrir un environnement où ils puissent s'épanouir et se multiplier, créer un contexte non conformiste qui est l'apanage des organisations novatrices (B, p. 140).

Compétences : savoir-être : personnalité du Moi TM

La *personnalité du Moi TM* est le second ensemble, après *savoir accepter le chaos*, de la sous-dimension du *savoir-être*. Sont rassemblés ici les catégories faisant

référence aux normes contemporaines, associés par les foucaaldiens aux sociétés post-disciplinaires. Ces normes sont à opposer à celles d'obéissance, de respect de la hiérarchie, de soumission, caractéristiques des sociétés disciplinaires. Il s'agit de la *Révolution de soi. Audace, autonomie, créativité, débrouillardise, détermination* sont autant de qualificatifs qui indiquent la recherche d'*excellence* et d'*épanouissement*.

[L]a débrouillardise et la flexibilité doivent devenir la norme. Il faut voir dans les phénomènes autrefois perçus comme causes de déséquilibre une source essentielle d'opportunités (C, p. 154).

La créativité – par définition – naît du mélange et de l'instabilité. La créativité naît de la naïveté... regarder avec un œil neuf de vieux problèmes rebattus (G. p. 198).

C'est le Nouveau Millénaire. « Nous » seront gagnants – à l'Ère du Capital Intellectuel – parce que nos « Talents » (nés « travailleurs ») sont des Acteurs Indépendants fiers, avides de progresser... Déterminés à Tenir une Place... à Jouer un Rôle avec Brio et Style (F, p. 141).

Compétences : savoir-être : esprit entrepreneurial

La dernière composante du *savoir-être* est l'*esprit entrepreneurial*. *Moi TM* est la transposition des caractéristiques de l'entreprise dans l'individu, ce qui suppose également une mutation des rapports avec autrui vers une base marchande. Il est une représentation entrepreneuriale non seulement du travail, mais de la vie en générale, où l'individu doit modifier la conception de sa propre pratique et se penser comme un prestataire de service vis-à-vis de ses clients et s'il est employé dans une entreprise, vis-à-vis de ses patrons. L'individu du *Moi TM* est un *entrepreneur* et, s'il ne l'est pas dans les faits, il doit en développer l'état d'*esprit* :

Et donc : Osez une Greffe Comportementale! C'est-à-dire : Commencez à penser et à agir comme un Entrepreneur Indépendant. Même si vous envisagez pour l'instant – mais sait-on jamais ? – de continuer à travailler pour une entreprise. Un Entrepreneur Indépendant ne compte que sur lui-même. Sur son talent et ses compétences... et leur enrichissement permanent. Un Entrepreneur Indépendant... au bout du compte... n'a « que » ses propres résultats. C'est-à-dire : Ses projets (F, p. 19-20).

JE SUIS UNE ENTREPRISE! C'est ça, le truc! Et ça commence quand ? LÀ, TOUT DE SUITE. Au moins...dans ma tête. C'est dans votre tête que se dresse la haie la plus importante entre vous et MOI TM. Apprendre à Penser Indépendant (F, p. 63).

Dans le cadre de la démarche Moi TM, l'individu est doté de différents *capitaux* (beauté, comptines, produits, services, talents, connaissances) qui doivent faire l'objet de fructification et de vente :

Adopter le mode Talent&Co, c'est vendre. Et c'est aussi l'une des haies les plus difficiles à passer pour les habitués des « Services ». À savoir : prendre conscience que **Ventes = Nous**. [...] Pour le « Service » mué en Talent&Co, il y a là une belle source de fierté de votre nouvelle identité... et de proclamation de vos compétences... et l'occasion de crier au monde entier « Avec nous, c'est Génial tous les jours, alors si ça vous tente, n-o-u-s s-o-m-m-e-s l-à (G, p. 167) ! »

Le service qui découle de l'échange de ses capitaux est donc intrinsèquement lié à l'individu. En effet, l'insécurité que la flexibilité engendre oblige l'individu à se différencier :

Il faut quand même comprendre que LA PRESTATION D'UN SERVICE PROFESSIONNEL, CE N'EST ABSOLUMENT, POSITIVEMENT RIEN D'AUTRE QUE LA PRESTATION DE... VOUS ET MOI ! Si les services professionnels deviennent interchangeables, cela veut dire que vous et moi le sommes devenus aussi. Je le répète : vendre un service professionnel, c'est vendre la personne que vous êtes (E, p. 322).

2.3.3 La coopération

Nous avons remanié la dimension de la *coopération* à la suite de sa confrontation avec le corpus. Au départ, elle était composée uniquement de la sous-dimension *travail d'équipe*, laquelle se décomposait en trois : *chef d'équipe*, *travail moyen* et *polyvalence*. L'analyse du corpus nous a plutôt amenée à créer quatre sous-dimensions : *Équipe*, *Rapport aux pairs*, *Fin de la hiérarchie* et *Adhésion*.

Coopération : équipe

L'*équipe* est le noyau qui structure l'*organisation*. Puisque la hiérarchie n'est plus la forme par excellence pour discipliner, l'équipe est devenue le lieu par lequel s'exerce la coercition. L'autodiscipline de l'équipe est le corollaire de cette coercition :

Nous outrepassons la relation hiérarchique et tâchons de libérer chacun à l'intérieur de l'entreprise, mais cette libération nous guide vers des nuits sans sommeil, car l'appartenance à des équipes de projet crée des exigences exceptionnellement élevées, celles que chacun s'impose et celles que ses collaborateurs attendent de lui. Ce n'est que l'un des paradoxes de l'aventure qui s'ouvre devant nous : il y en a bien d'autres (D, p. 423).

Équipe et *autonomie* vont donc de pairs et provoquent une *responsabilisation* des employés :

La délégation de pouvoirs a toujours tenu une grande place dans les théories de management. Mais la situation économique actuelle a propulsé cet aspect au premier plan ; elle exige une responsabilisation jusqu'ici inégalée, une totale liberté de manœuvre des opérationnels (C, p. 518).

La *communication* au sein des équipes et entre elles est *informelle* :

Le dépassement des hiérarchies traditionnelles a commencé. Éclater l'entreprise en petites unités fait partie du processus, de même qu'abolir les cloisonnements fonctionnels. Ces deux démarches promettent une amélioration fantastique de la communication entre des fiefs autrefois totalement isolés mais dont la plupart des échelons intermédiaires sont aujourd'hui condamnés. [...] Mais il est possible d'aller encore beaucoup plus loin – à savoir de détruire totalement les fonctions elles-mêmes, puis de convertir la totalité de l'entreprise en un fonctionnement par projets (D, p. 392).

Enfin, notons que la *polyvalence* est la principale forme mise de l'avant lorsqu'il s'agit de décrire le travail de chacun :

L'efficacité des équipes autonomes a été démontrée à plusieurs reprises. Pourquoi fonctionnent-elles si bien ? Tout simplement parce que c'est une structure qui permet aux membres d'un groupe de dix à trente personnes de bien se connaître, d'être polyvalents, de se réunir sans formalité, débarrassés du carcan de la hiérarchie. Et d'être solidaires (C, p. 361).

Coopération : rapport aux autres

La seconde sous-dimension de la *coopération* est le rapport aux autres. Ici, il s'agit moins de détruire une solidarité ancienne (dont il n'est d'ailleurs nulle part question) que de mettre de l'avant une *communication fluide*, et ce, dans un cadre qui doit être marqué par la *compétition* et la *concurrence interne* pour favoriser l'*émulation* :

La direction [de Procter & Gamble] décida que la concurrence interne était « le seul moyen d'éviter les lourdeurs ». Aujourd'hui, les chefs de produit n'ont aucune information (autre que celle qui est rendue publique) sur ce qui se passe pour les autres marques de Procter & Gamble. On les encourage à se concurrencer. Il existe même un langage particulier pour décrire cette concurrence : le « contrepartisme », le « conflit créatif » et l'« abrasion des idées » (A, p. 225).

On plaide donc pour une *concurrence* accrue, mais, en même temps, on vente les mérites d'une plus grande *coopération*. Les conflits de classe de jadis, opposant ouvriers et patrons, ne sont plus d'actualité dans un univers du travail où tous participent activement à l'amélioration de l'appareil productif et de l'entreprise en général :

Les dirigeants doivent changer radicalement de philosophie, ne plus penser en termes de conflits mais en termes de coopération. La norme actuelle du management est de protéger ses fiefs fonctionnels et retenir l'information. Le plaidoyer en faveur des équipes pluridisciplinaire tente, en fait, d'abattre la première barrière d'une longue série d'obstacles vers une coopération efficace (C, p. 97).

La *coopération* et le *partenariat* dépassent les frontières de l'*unité*, de l'*équipe* et de l'*entreprise*, comme nous l'avons évoqué en discutant de la *sous-traitance*. En effet, les *barrières* entre entités sont de plus en plus poreuses et tous les membres de la chaîne du *produit* ou du *service* doivent maintenant être toujours en *contact* et *répondre* rapidement aux *problèmes* soulevés par d'autres :

Il faut assurer une capacité de réponse totale (CRT) à la clientèle en constituant un partenariat audacieux avec les fournisseurs, distributeurs et clients. [...] Les relations hostiles avec les fournisseurs, distributeurs, autres intervenants dans la chaîne de distribution, et le consommateur final, doivent faire place à des relations de partenariat. [...] Créez chaque jour de nouveaux

liens plus étroits avec chaque membre du système de distribution, qui renforcent votre valeur ajoutée (C, p. 138).

La *structure réseautique* qui découle du *partenariat fournisseur-distributeur-client* permet un développement *horizontal* du *management*, de l'*organisation* et de l'*action* :

Vantez les vertus de l'action horizontale ultra-rapide. Approuvez haut et fort les expérimentations rapides qui résultent d'une tentative de contourner les décisions « verticales ». Encouragez l'action spontanée et horizontale, c'est-à-dire le fruit de plusieurs fonctions en première ligne (C, p. 462-463).

Coopération : fin de l'exercice hiérarchique du pouvoir

Cette dernière citation nous amène à présenter la troisième sous-dimension de la *coopération*, la *fin de l'exercice hiérarchique du pouvoir*. Dans la relation supérieur-employé, la hiérarchie doit laisser la place à un rapport dans lequel l'employé est traité en *adulte* et en *associé* :

Traitez les gens en adultes. Traitez-les en associés. Traitez-les avec dignité. Traitez-les avec respect. Considérez-les – eux, et pas les investissements et la mécanisation – comme la source primordiale de gains de productivité (A, p. 243).

C'est l'accroissement de la *communication* et le *transfert de l'information* qui permet la mise en commun des efforts de *résolution de problèmes*.

Les dirigeants d'Intel appellent ce processus « la prise de décision par les pairs » ; c'est un style de gestion ouvert où l'accent est mis sur la confrontation, où l'on débat des problèmes carrément et sans prendre de détours. Les gens n'ont pas besoin de se cacher parce qu'ils discutent tout le temps. Une réunion n'a rien d'un événement rare et formel – et donc politique (A, p. 227).

Il n'y a pas de force plus libératrice que le partage de l'information. On ne peut « déléguer » ou « motiver » si l'on n'informe pas. Savoir c'est pouvoir. Ce n'est pas nouveau. Seule l'information permet d'agir (C, p. 575).

L'univers qui caractérise les relations est donc *informel*. Ce caractère des relations entre personnes doit se concrétiser dans l'aspect du lieu de travail par une abolition

des cloisons, ce qui n'est pas sans soulever des nouvelles questions sur le contrôle social qu'une telle ouverture spatiale permet :

L'empreinte du manque de formalisme revêt de nombreuses autres formes. Par exemple, dans les meilleures entreprises, les installations ont un aspect différent. L'absence de formalisme est généralement synonyme d'installations dépouillées, de portes ouvertes, de moins de cloisons et de moins de bureaux. Il est difficile d'imaginer un échange fluide d'informations dans ces suites grandioses, formelles et somptueusement décorées qui sont la marque de tant d'états-majors ou même de divisions (A, p. 264).

Coopération : adhésion : sentiment de propriété

Enfin, la quatrième et dernière sous-dimension de la *coopération* est celle de l'*adhésion*, qui constitue en quelque sorte la clé de voûte de l'entreprise. L'*adhésion* assure sa pérennité en insufflant le souci de profits et de l'efficacité aux employés.

La première catégorie au cœur de cette sous-dimension est le *sentiment de propriété* :

Le sentiment de propriété. Le fait de traiter chaque individu en partenaire complètement impliqué dans l'avenir de l'entreprise. La fierté. L'enthousiasme. La transformation des tâches subalternes en exploits. [...] Le fait de permettre aux employés d'être membres d'un groupe et de partager la responsabilité d'une mission dont le but est concret, et des moyens suffisants et des échéances raisonnables, ainsi qu'une totale latitude d'action (B, p. 257).

Coopération : adhésion : mobilisation des employés

Le *sentiment de propriété* est donc rendu possible par une *organisation* qui privilégie des *petites unités* de travail et est en mesure d'éliminer les « règles entravant l'épanouissement du sentiment de propriété (B, p. 315) ». L'*adhésion* aux *objectifs* et à la *vision* générale des dirigeants et de l'entreprise est tributaire de la *participation* des employés au *capital* (actions détenues par les employés ou *participation* des employés à la gestion du budget), de la sollicitation de leur opinion et de leur *mobilisation* dans leur travail et au-delà :

Il faut donc impliquer tout le personnel, à tous les niveaux de toutes les fonctions, dans tout, notamment les programmes de qualité dont ils deviennent à 100% responsables, les programmes d'amélioration de la productivité, l'évaluation et le contrôle des résultats, l'élaboration, le contrôle et l'ajustement du budget, l'organisation des espaces de travail,

l'expérimentation de nouvelles technologies, le recrutement et l'embauche, les contacts avec les clients et les programmes de visites chez ses derniers (C, p 340).

Coopération : adhésion : traitement des salariés en hommes d'affaires

L'employé en tant que partenaire rejoint la sous-dimension traitée plus haut de la *personnalité du Moi TM*, qui est animé d'un *esprit d'entrepreneur*. En effet, l'*adhésion* se réalise dans la considération des employés comme étant des *hommes d'affaires* :

Tous les hommes sont des hommes d'affaires! Il suffit pour cela qu'ils fassent partie intégrante du courant d'information stratégique de l'entreprise. Il suffit de traiter les employés en propriétaires. Les hommes qui « possèdent » l'entreprise et qui « possèdent » leur travail ont régulièrement des performances mille fois supérieures aux autres. Considérez tous vos effectifs comme des hommes d'affaires et ils deviendront des hommes d'affaires totalement impliqués dans l'avenir de l'entreprise (B, p. 250).

2.3.4 La nouvelle dimension de l'ethos

Nous avons décelé dans le discours managérial de Peters une dimension que nous n'avions pas théorisée lors de notre analyse. Cette nouvelle dimension est celle de l'*ethos*. Nous l'avons divisée en deux sous-dimensions : les *valeurs fondatrices de l'Amérique* et le *pragmatisme*.

Ethos : valeurs fondatrices de l'Amérique

La sous-dimension des *valeurs fondatrices de l'Amérique* est un ensemble de conceptions sur la nature de l'individu et le rôle de l'État et de la corporation :

Depuis toujours, l'Amérique incarne l'idéal du « **Aide-toi toi-même** ». Une nation qui s'est construite à la force de l'**Initiative individuelle**. Une nation de Pionniers. Aux premières heures de notre démocratie, chacun se prenait en charge lui-même, subvenait à ses besoins et à ceux de sa famille (et à ceux des voisins, dans les périodes difficiles). L'autonomie, l'indépendance, et la liberté qui va avec : tels étaient les idéaux que nous incarnions et qui nous définissaient. Et puis, il y a environ 150 ans de cela, quand la Grande Entreprise Bureaucratique a fait son apparition (Le Grand Gouvernement Bureaucratique, lui, est venu 75 ans plus tard), nous avons commencé à « le » perdre. L'esprit de Franklin. L'esprit d'Emerson. Notre part d'Amérique.

Nous avons succombé, c'est le mot juste, aux sirènes du Babbitement correct. Aux sirènes de la Grande Entreprise-qui-vous-maternelle-toute-votre-vie (F, p. 28).

La corporation aurait ainsi anéanti la singularité de l'Amérique par la *fidélisation* de ses employés :

À la vérité, la plupart des membres de la génération de mon père, et même de la mienne, formaient les bataillons des « Générales » : General Electric, General Motors, General Mills, General Dynamics, etc. Nous les laissons guider nos carrières. Nous leur offrons notre vie! (E, p. 168).

La réalité contemporaine de la *flexibilité* est donc pour Peters un retour vers la « vraie nature » de l'individu et de son rôle dans la société. Une nature que la corporation et l'État avaient détournée et pervertie en y introduisant des principes providentialistes de régulation :

Qu'est-ce qui nous attend ? Ma réponse : Retour à la Sécurité de l'Emploi! (Ça vous en bouche un coin, je parie!) Mais attention : une Nouvelle Sécurité de l'Emploi. Ou plutôt une Nouvelle Sécurité de l'Emploi Très Ancienne. Ce qui signifiait la sécurité de l'emploi avant – bien avant! – la Grande Entreprise Bureaucratique. Avant la Sécurité Sociale. Et l'assurance chômage. Avant que ne soit mis en place un prétendu filet de sécurité qui a pour conséquence involontaire de vider des millions de travailleurs en cols blancs de leur esprit d'initiative, de leur énergie et de leur audace. Je veux parler de la sécurité de l'emploi du temps des Colonies et du siècle qui a suivi la fondation de notre pays. C'est-à-dire : Savoir-faire, Différence et Compétences réseau. Savoir-faire = Talent Commercialisable. Différence = Mémorable. Compétences réseau = Soutien Collégial du Bouche à Oreille (F, p. 38-39).

Un fait étonnant : La nouvelle économie fondée sur l'intelligence nous renvoie à l'Économie du Temps des Pionniers. Elle nous demande – à la manière de Davy Crockett – de vivre en faisant fonctionner nos méninges. D'improviser (F, p. 19).

Ethos : pragmatisme

Le *pragmatisme* est la toute dernière sous-dimension de l'ethos. Nous l'avons construite principalement à partir des catégories *action, expérimentation, réalisme, mise en œuvre et application des idées, projets concrets, tangibilité*. En effet, la catégorie au cœur de cet ensemble est l'*action*, entendue comme levier d'*innovation* :

[Les meilleures entreprises novatrices] ont le parti pris de l'action. Agir avant tout. Même si ces entreprises ont une approche analytique de la prise de décision, elles n'ont pas l'air d'être paralysées par l'analyse (comme beaucoup d'autres semblent l'être). Bon nombre de ces entreprises fonctionnent en suivant la norme : « Faire, aménager, tester » (A, p. 35).

L'*action* prend la forme principale de l'*expérimentation*, qui s'oppose à l'analyse théorique paralysante :

Le flou de l'analyse théorique contre le concret de l'expérience pilote. Une telle approche a l'avantage d'être bien concrète. Elle allie le rationnel au « scientifique ». Elle permet à l'entreprise d'exploiter à la fois la dimension empirique et la dimension conceptuelle propres à toute méthode scientifique. Le lancement continu d'expériences pilotes est une approche axée sur les données concrètes. En revanche, la prise de décision résultant de longues palabres sur des propositions de projet n'aboutit qu'à des résultats flous, beaucoup moins rationnels (C, p. 275).

La richesse de l'expérience (en langage mathématique, le nombre de variables reconnues et utilisées) qui se manifeste seulement lorsqu'on s'expose de manière tangible à un sujet, un matériau, ou un processus dépasse l'analyse ou la description écrite abstraite (A, p. 153).

Les idées ne doivent pas demeurer lettre morte et simples *suggestions abstraites* ; elles nécessitent une transformation en *projets aux applications concrètes* et des modalités de *mise en œuvre* claires.

Mythe : Il faut ménager des temps de réflexion dans le processus de développement pour obtenir des résultats créatifs. Réalité : Les « gagnants » - c'est-à-dire les véritables champions ou skunks – sont surtout pragmatiques. Ils ne rêvent pas. Leur règle d'or est : « Essayons tout de suite (B, p. 144). »

Ceux qui ont le savoir-faire, l'énergie, l'audace et la persévérance nécessaires pour mettre ces idées en pratique sont rares. Dans la mesure où l'entreprise est une institution « qui va de l'avant », la créativité non suivie d'effets est une forme de comportement stérile, qui frise l'irresponsabilité (A, p. 216).

TABLEAU 3 : LE CONCEPT D'INVESTISSEMENT SUBJECTIF À LA SUITE DE SA CONFRONTATION AVEC LE CORPUS

Dimension	Sous-dimension	Composantes
Flexibilité	Psychique	Investissement et désinvestissement psychiques rendus possibles par la transposition de l'échec en expérience
	De la tâche	Tâche est transformée en projet ; polyvalence de l'individu
	Temporelle	Temps de travail ; temps de réponse (ou d'action) ; organisation du temps de travail en tâche ; organisation fluide ; juste-à-temps
	Salariale	Bonus en fonction de la vente, de la contribution à l'amélioration de la qualité et de la performance ; actions
	Organisationnelle	Adaptation; bureaucratie ; client ; décentralisation ; flexibilité ; hiérarchie ; informel ; morcellement ; obstacle ; procédure ; qualité ; réseau ; services ; souplesse ; sous-traitance
Compétences	Savoir	Connaissances objectivées ; capital
	Savoir-faire	Pratique issue du terrain ; capacité de mise en œuvre des idées ; contourner les règlements ; créer et accroître le réseau de contacts
	Savoir-être	Savoir accepter le chaos (l'inconfort, passion pour l'action, le changement et l'expérimentation) ; Personnalité du Moi TM (tourné vers l'excellence et la performance, autonome, créatif, débrouillard, audacieux) ; Esprit entrepreneurial (prestataire de services, esprit d'entrepreneur, capitaux)
Coopération	Équipe	Autonomie ; coercition sur l'individu ; responsabilisation
	Rapport aux pairs	Compétition ; émulation ; partenariat, communication informelle
	Fin de l'exercice hiérarchique du pouvoir	Association du personnel ; transfert d'information, absence de formalisme
	Adhésion	Sentiment de propriété ; mobilisation ; participation des employés au capital ; responsabilisation ; entrepreneur ; hommes d'affaires
Ethos	Valeurs fondatrices de l'Amérique	Autonomie ; liberté ; indépendance ; sécurité d'emploi à l'époque des pionniers
	Pragmatisme	Pratique orientée vers l'action ; expérimentation ; réalisme ; mise en œuvre et application des idées ; projets concrets ; tangibilité

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était double : D'abord dégager une conceptualisation de l'investissement subjectif qui nous soit propre, à partir des travaux de Coutrot, de Durand, de Périlleux, de Linhart, de Boltanski et Chiapello ; Ensuite confronter notre concept au contenu discursif des livres écrits par Peters. L'approche qualitative que nous avons privilégiée pour analyser le corpus nous a permis de relever de nouvelles dimensions et sous-dimensions à notre concept d'investissement subjectif.

Sommairement, il en est ressorti un concept d'investissement subjectif composé de quatre dimensions : la flexibilité, les compétences, la coopération et l'ethos. La dimension de la flexibilité se décompose selon les types de flexibilité suivants : psychique, de la tâche, salariale, temporelle et organisationnelle. Les compétences n'ont pas fait l'objet d'ajout de sous-dimension, mais celle du savoir-être fut répartie en trois composantes : savoir gérer le chaos, la personnalité du Moi TM et l'esprit entrepreneurial. Quant à la dimension de la coopération, elle fut remaniée selon quatre axes : l'équipe, le rapport aux pairs, la fin de l'exercice hiérarchique du pouvoir et l'adhésion. Enfin, nous avons élaboré une nouvelle dimension pour rendre compte de la vision générale de Peters sur les changements ayant cours dans le travail et l'entreprise : l'ethos. D'abord, un ethos relatif aux valeurs fondatrices de l'Amérique, ensuite un ethos de la pratique et l'action animé par le pragmatisme.

Cette analyse a permis de relever une absence notable de frontière entre l'individu et l'entreprise. Souvent, le sujet de l'action est interchangé dans une même phrase ou peut l'être. Ainsi, entre individu, équipe et entreprise, ne subsiste qu'une variation de grandeur au profit d'une homogénéisation du dessein, des méthodes, des actions et des objectifs. Le troisième chapitre sera l'occasion de pousser la réflexion au-delà de l'analyse descriptive de la deuxième partie du présent chapitre. Nous pourrons ainsi proposer une discussion, dont les axes de départ seront précisément les dimensions présentées plus haut.

CHAPITRE III

SUJET, SOUFFRANCE ET ALIÉNATION : CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES ET POLITIQUES

Les frontières traditionnelles entre la psychologie et la philosophie sociale et politique sont devenues caduques à cause de la condition de l'homme à l'époque actuelle : les processus psychiques qui furent autrefois autonomes et privés sont en train d'être absorbés par le rôle de l'individu dans l'État, par son existence publique. Par conséquent, des problèmes psychologiques se transforment en problèmes politiques : les troubles privés reflètent plus directement qu'auparavant le désordre de l'ensemble et la guérison des troubles personnels dépend plus directement qu'avant de la guérison du désordre général.

Hébert Marcuse, *Éros et civilisation. Contribution à Freud.*

Introduction

Rappelons que concept d'investissement subjectif élaboré au deuxième chapitre était constitué de l'ethos, de la flexibilité, des compétences et de la coopération. Ce chapitre-ci s'ouvrira donc sur un approfondissement théorique du concept, qui constituera la première des trois sections qui le composent.

La seconde section de ce chapitre portera sur la question des troubles relatifs aux contraintes du travail, qui soulèvent l'épineuse question de la souffrance sociale, telle que formulée par Renault. Nous avons pour ambition de montrer que celle-ci est indissociable de l'aliénation. Inhérente au processus productif, l'aliénation et les nouvelles discussions et idées qu'elle soulève seront exposées et discutées à la lumière de notre objet qu'est l'investissement subjectif.

Enfin, un double objectif oriente la troisième et dernière section de chapitre : questionner le travail dans un contexte de financiarisation et poser les bases d'une réflexion plus générale sur son devenir et sur les considérations politiques qui en découlent.

3.1 Discussion sur le concept d'investissement subjectif

Rappelons, d'entrée de jeu, la portée du corpus analysé dans ce travail. Tom Peters s'inscrit, en tant qu'élève de Drucker, dans les auteurs renommés de management qui ont permis d'établir la littérature managériale et de la populariser.

Tel que l'a minutieusement étudié Both, le discours managérial tend à s'imposer en tant que discipline scientifique, en se faisant valoir comme telle. Or, il n'en est rien puisque le management est exactement le contraire d'une discipline proprement scientifique, à savoir un champ au sein duquel ont lieu des débats rigoureux qui délimitent des approches distinctes. Dans le cas de la littérature managériale, on observe plutôt que l'ensemble des travaux tend dans une même direction et que chaque auteur encense les propositions de ces prédécesseurs auteurs de best-sellers¹⁸². Ce consensus est le premier de deux procédés rhétoriques détectés par Both. Le second désigne le recours systématique à des exemples exemplaires¹⁸³, c'est-à-dire des cas particuliers de gestion qui sont présentés sous la forme d'archétypes. *Le prix de l'excellence* s'est imposé précisément par cette méthode, puisqu'il tend à expliquer le succès financier en étudiant le mode de gestion des deux cents plus importantes entreprises étatsuniennes. On suppose ainsi que le succès financier découle de la singularité du modèle de gestion à l'œuvre dans l'entreprise, sans que soit établie la méthode qui lie l'un et l'autre.

¹⁸² Both, Anne. 2007. *Les managers et leur discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, Collection Études culturelles, p. 107.

¹⁸³ *Ibid.*, p. 53.

C'est donc dire que le management emprunte aux autres disciplines en procédant par une instrumentalisation des savoirs, qu'il n'hésite pas à réifier, à déformer ou à jumeler à la numérologie, à l'astrologie ou toute autre représentation spirituelle du monde et du travail¹⁸⁴. La littérature managériale chevauche plusieurs disciplines, vise un public parfois universitaire, parfois plus vaste, se prétend scientifique, mais procède plutôt d'une rhétorique à portée injonctive. C'est précisément dans ces traits particuliers que se situent la limite et en même temps l'originalité de ce matériel.

En effet, le lecteur pourrait objecter le manque de rigueur scientifique et l'absence de méthode qui caractérise le contenu de notre corpus (et l'ensemble de la littérature managériale par extension). À cela, nous rétorquons que ce type de littérature fait fi de ses critiques dans sa diffusion, qui, comme le montre l'ensemble de ce travail, déborde le strict cadre du travail en ventant une logique organisationnelle et une façon de vivre.

3.1.1 La flexibilité

La flexibilité est la première dimension constitutive de notre concept d'investissement subjectif. Sans tenir compte des remaniements effectués dans les sous-dimensions, la flexibilité a sensiblement reflété le concept que nous avons élaboré dans le premier chapitre. Essentiellement entendue selon le mode sur lequel s'érige la relation employé corporation, la flexibilité est née de l'anéantissement du lien de fidélité par les corporations. En effet, la sécurité d'emploi a servi à mater la mobilité des travailleurs et, par là, à sécuriser un environnement instable pour l'organisation. C'est au moment où les corporations ont réussi à maîtriser les institutions économiques qu'elles se dégagent de leurs responsabilités vis-à-vis des travailleurs. La flexibilité ne saurait toutefois se réduire à la seule relation entre individu et corporation ; elle devient le mode d'existence de toute relation entre les

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 41-70.

choses. C'est la raison pour laquelle elle est psychique, temporelle, organisationnelle, salariale et de la tâche.

Le tournant néolibéral provoque un réaménagement des structures de l'entreprise qui passent de la forme pyramidale à la forme réseautique¹⁸⁵. Both a mis en exergue la contradiction dans le discours de Peters qui s'oppose au taylorisme, alors que les pratiques qu'ils préconisent sont précisément issues des écrits mêmes de Taylor (la rémunération par la performance, la participation des employés, etc.). En revanche, elle ne voit pas qu'il s'agit en fait d'une confusion entre fordisme et taylorisme¹⁸⁶ et que le projet de Peters est d'anéantir les structures propres au fordisme.

On pourrait même dire que nous sommes face à une entreprise sans forme puisque c'est précisément l'adaptabilité au flux tendu qui caractérise sa structure. Et qui dit adaptabilité au flux dit absence de rigidité. C'est donc précisément ce que promeut Peters et qui est décrit dans l'extrait ci-dessous par des cadres français :

On est dans le *no limit*, dans l'entreprise de tous les possibles. On travaille en réseau, avec des petites unités souples et décentralisées. Finis les petits chefs autoritaires qui donnent des ordres et font respecter des consignes. Voici venu le temps des managers qui animent, supervisent et fédèrent les énergies. [...] Il [le manager] ne suit pas les projets, il suit ses chefs de projet¹⁸⁷.

Le projet est donc le nouveau contenu de la tâche. Plus flexible que la tâche qui, elle, est toujours prédéterminée, le projet n'est pas forcément détaillé, ce qui oblige l'employé à gérer des paramètres qui jadis étaient du ressort du manager (coordination, organisation). L'activité organisée autour du projet oblige nécessairement l'abandon du poste et le perfectionnement en vue d'une polyvalence.

¹⁸⁵ Sans entériner l'ensemble de la thèse de Castells, notamment en ce qui concerne la domination de l'aspect informationnel, nous pensons qu'il y a bel et bien remaniement des structures organisationnelles. Castells, Manuel. 1998 [1996] *L'ère de l'information. Tome 1. La société en réseaux*. Traduit de l'anglais par Philippe Delamare. Paris : Fayard, 613 p.

¹⁸⁶ Both, Anne. 2007, *op. cit.*, p. 68-69.

¹⁸⁷ Des Isnards, Alexandre et Thomas Zuber. 2008, *op. cit.*, p. 22.

Le client est le symbole de diffusion par excellence de la mutation structurelle de l'entreprise. Cette figure de l'Autre est présente dans chaque geste des employés, elle est l'objectif ultime vers lequel toutes les actions entreprises trouvent leur sens. Pour reprendre la formule d'Ohno, il s'agit dans le flux tendu de penser à l'envers, c'est-à-dire d'orienter toute action vers la satisfaction de celui qui suit. Tel que le prescrit Peter, le client ne désigne pas seulement le consommateur en bout de ligne, mais tout bénéficiaire de services ou de produits dans le cadre de rapports intra ou inter entreprises.

Cette flexibilité organisationnelle en appelle une autre, la flexibilité temporelle. L'horizon temporel actuel est défini par le projet ; ce qui s'oppose diamétralement à l'horizon temporel fordiste, qui reposait principalement sur la carrière. La carrière signifiait surtout l'opportunité de gravir les échelons dans la une seule et même entreprise. Le quotidien, qui permettait à l'individu, selon Sennett, de s'inscrire dans un temps long, un temps de vie, s'effrite dans la nouvelle temporalité : « Le régime temporel du néo-capitalisme a créé un conflit entre le caractère et l'expérience, l'expérience d'un temps disjoint menaçant l'aptitude des gens à se forger un caractère au travers de récits continus¹⁸⁸. » Perte de repère, perte de soi, tels sont les propriétés de ce que Sennett appelle la corrosion du caractère¹⁸⁹.

La flexibilité de l'emploi s'accompagne, en outre, par une flexibilité psychique. Les recommandations qui émanent du discours étudié se fondent sur une conception mécanique et scientiste du cerveau humain que serait mieux à même de saisir une nouvelle organisation du travail et de la production. Par exemple, les structures des hémisphères droit et gauche favoriseraient respectivement l'irrationnel, les émotions, bref l'artistique et l'autre le rationnel, le logique. Le cerveau étant composé de ces

¹⁸⁸ Sennett, Richard. 2000 [1998], *op. cit.*, p. 37.

¹⁸⁹ *Ibid.*

deux antagonistes, le management doit en tenir compte et cela passe avant tout par la prise en compte et la valorisation de l'intuition des employés¹⁹⁰.

Cette conception nous renvoie aux travaux récents en psychologie, qui, toujours dans un souci d'adaptation de l'individu à son environnement, posent la flexibilité psychique comme un incontournable critère dans l'évaluation contemporaine de la santé mentale :

After all, a healthy person is someone who can manage themselves in the uncertain, unpredictable world around them, where novelty and change are the norm rather than the exception. In many forms of psychopathology, these flexibility processes are absent. If interventions to increase flexibility can be informed by strong basic science, we believe there great untapped potential to aid people suffering from pathology, as well help highly functioning people find greater efficacy and fulfillment in their daily lives¹⁹¹.

Concrètement, il s'agit pour ces auteurs de poser de nouveaux critères de flexibilité, qui sont finalement, les normes actuelles en matière de vie professionnelle, et ce qu'on peut généralement voir ou entendre comme exigences : une adaptation aux demandes fluctuantes et une capacité à reconfigurer ses ressources psychiques, à changer de perspective et à équilibrer vie privée et professionnelle¹⁹².

3.1.2 Les compétences

La flexibilité psychique exigée aujourd'hui peut être comprise au sens d'une compétence, aux côtés de nombreuses autres, que l'individu se doit d'acquérir. Les compétences, en tant que nouvelles façons de concevoir l'apport des employés, sont une dimension constitutive de notre concept d'investissement subjectif. La porosité de la frontière entre savoir-faire et savoir-être y est typiquement contemporaine, puisque les exigences se sont déplacées de la tâche proprement dite à la façon d'être,

¹⁹⁰ Peters, Tom et Robert Waterman. 1983 [1982]. *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*. Traduit de l'anglais par Michèle Garene et Chantal Pommier. Paris : InterÉditions, p. 78-81.

¹⁹¹ Kashdan, Todd B. et Jonathan Rottenberg. 2010. Psychological Flexibility as a Fundamental Aspect of Health. *Clinical Psychology Review*, p. 33.

¹⁹² *Ibid.*, p. 4.

à l'attitude. Les coachs de vie et les managers eux-mêmes sont amenés à développer les compétences de l'individu, à actualiser son potentiel en tout genre¹⁹³ :

Ça se joue au mental. Conserver la maîtrise de soi, ne pas communiquer son stress. Jamais le travail n'aura été aussi dépendant du facteur psychologique. C'est pour ça que les formations en développement personnel pullulent. On comprend le succès des boîtes de coaching en tout genre qui parlent toutes de « libération d'énergie », de « *leadership* responsabilisant » et vous apprenant à être « générateur d'enthousiasme »¹⁹⁴.

Les compétences ont donc un sens plus large et, ce faisant, comportent des modalités qui s'étendent au-delà du travail, pour s'appliquer à tous les aspects de la vie sociale. Schwartz nous instruit d'ailleurs sur le glissement langagier du travail et de l'activité qui en découle, alors qu'on passe de travailler à gérer¹⁹⁵. Cette transformation dans la terminologie est en lien, selon lui, avec la généralisation de la société de service, dans laquelle les aléas des relations avec les clients sont scénarisés au plus haut degré. C'est précisément parce que cette prévision présente des limites, qu'elle n'est pas à l'épreuve de la complexité du réel, que l'investissement subjectif du travailleur devient une clé dans l'amélioration et la consolidation de l'entreprise et de ses services.

Les compétences et leur autogestion représentent un capital qui doit s'actualiser tout au long de la vie. L'être réflexif que la société moderne tendait à valoriser s'est mué en individu qui répond parfaitement aux exigences du système économique en place. Le savoir est désormais une question d'utilité, plutôt qu'un potentiel de transformation sociale ; c'est en ce sens qu'il faut comprendre les compétences :

Dans cette société l'appareil de production tend à devenir totalitaire dans ce sens qu'il détermine, en même temps que les activités, les attitudes et les

¹⁹³ Brunel, Valérie. 2004. *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte, Collection Entreprise et société, p. 15.

¹⁹⁴ Des Isnards, Alexandre et Thomas Zuber. 2008, *op. cit.*, p. 54.

¹⁹⁵ Schwartz. Yves. 1995. Circulation, dramatiques, efficacités de l'activité industrielle. Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 143-148.

aptitudes qu'implique la vie sociale, les aspirations et les besoins individuels. Ainsi il n'y a plus d'opposition entre la vie privée et la vie publique, entre les besoins sociaux et les besoins individuels¹⁹⁶.

Il ne s'agit donc pas de penser ces nouvelles exigences selon une dynamique valorisation des traits des caractères propres à la sphère privée (dans la perspective de Périilleux¹⁹⁷), mais comme le témoignage d'un nouvel individu, dont les traits de caractères se sont eux-mêmes transformés. Autrement dit, ce qu'on recherche aujourd'hui chez un individu est différent de ce qu'on attendait de lui il y a trente ans. C'est donc dire ici qu'il n'y pas d'incorporation du privé dans l'entreprise, en tout cas, pas selon ces termes, mais la production d'un individu dont les traits sont nouveaux et dont la structure psychique semblerait modifiée.

La sociologie a effectivement vu naître un débat en son sein vers la fin des années 1970 portant sur l'émergence possible d'un nouvel individu ou d'un nouveau type d'individu, avec les travaux de Lasch¹⁹⁸, qui postule la montée d'un individu narcissique, et de Sennett¹⁹⁹, dont l'analyse porte sur le repli de l'individu vers le privé. Enfin, Lipovetsky²⁰⁰ a apporté le débat en France en y ajoutant sa propre thèse, celle d'un individu hypermoderne. La crise du politique et la légitimité des idéaux issus de la modernité seraient à l'origine de ce recentrement vers l'individu.

Outre Lasch, Sennett et Lipovetsky, nous pouvons comprendre la montée d'un individu narcissique, incivil ou hypermoderne en recourant aux travaux de Gauchet. Pour ce dernier, l'individu contemporain est le fruit d'un nouvel âge de la personnalité, attribuable à un apaisement des conflits sociaux et personnels. Cette

¹⁹⁶ Marcuse, Hébert. 1968 [1964]. *L'homme unidimensionnel. Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*. Traduit de l'anglais par Monique Witting. Paris : Éditions de Minuit, Collection Point sciences humaines, p. 24.

¹⁹⁷ Périilleux, Thomas. 2003, *op. cit.*

¹⁹⁸ Lasch, Christopher. 1981 [1979]. *Le complexe de Narcisse. La nouvelle sensibilité américaine*. Traduit de l'anglais par Michel L. Landa. Paris : Laffont, 340 p.

¹⁹⁹ Sennett, Richard. 1979 [1977]. *Les tyrannies de l'intimité*. Traduit de l'anglais par Antoine Berman et Rebecca Folkman Paris : Seuil, 282 p.

²⁰⁰ Lipovetsky, Gilles. 1983. *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris : Gallimard, Collection Folio / Essais, 313 p.

pacification des tensions par le recours à l'évitement ou par la négociation est à lier à l'importance que la mobilité a prise dans les sociétés occidentales :

Conflit social ou conflit avec soi-même impliquent la postulation d'une permanence, permanence sur fond de laquelle se jouent les difficultés d'intégration que signale la conflictualité. L'enjeu est l'identité stable qui vous engage vis-à-vis de vous-mêmes ou vis-à-vis des autres. Mais au lieu de cette postulation de permanence, on peut très bien choisir de bouger, de se déplacer, de se désengager de soi-même comme des autres. Il en résulte une tout autre manière d'être et d'agir. Le plaisir de la coupure est préféré au besoin de continuité et à la nécessité de se reconstruire ou de reconstruire un équilibre²⁰¹.

C'est ainsi que l'affirmation de soi passe aujourd'hui dans un détachement face aux choses. La construction de l'individualité qui permettait une éventuelle affirmation de la singularité était jadis le produit de l'implication de l'individu dans des collectivités. Jadis, la construction du lien social se générait en même temps que le processus affirmatif. Ce mécanisme est opposé à l'époque contemporaine où le lien social semble a priori et où l'affirmation se construit dans un mouvement de désinvestissement. Chez Lasch, c'est plutôt la recherche de ce quelque chose qui pourrait combler le vide intérieur de l'individu narcissique qui offre une représentation de l'action individuelle.

L'individu se trouve donc dans la spirale d'un réseau. Il est détaché de ce qui le constitue comme individualité, c'est-à-dire la société elle-même en tant que totalité. Par la valorisation du caractère subjectif de l'individu, les sociétés actuelles encourageraient l'affectivité intimiste qui prive la société d'espace public réel en misant sur le communautarisme et sur ce que Beauchemin appelle la société des identités²⁰². Incapable de se mettre à la place de l'ensemble et n'y trouvant de toute

²⁰¹ Gauchet, Marcel. 2002 [1996]. *Essai de psychologie contemporaine I. Un nouvel âge de la personnalité*. Dans Gauchet, Marcel. *La démocratie contre elle-même*. Paris : Gallimard, Collection Tel, p. 234-235.

²⁰² Rappelons simplement que la thèse de Beauchemin interroge les implications que comporte une société où le politique est subordonné aux intérêts groupaux formés en fonction de diverses identités (femmes, communauté ethnoculturelles, handicapés, etc.), plutôt qu'en fonction d'un sujet universel. Beauchemin, Jacques. 2007, *op. cit.*

façon aucun sens, l'être contemporain est celui qui cherche, non pas les sources de ses motivations profondes, mais l'adaptation comportementale par la négociation d'avec ses propres malheurs intimes :

En d'autres termes, vivre sans idéaux, sans valeurs transcendantes est devenu non seulement possible et légitime, mais aussi souhaitable du point de vue des exigences de la nouvelle dynamique sociale. L'individu postmoderne se révèle pragmatique et flexible, méfiant et décontracté, fonctionnel et responsable²⁰³.

3.1.3 La coopération

La coopération au sens où Marx l'entendait s'est avérée insuffisante pour rendre compte des transformations de l'équipe et du travail collectif dans le contexte contemporain. En effet, Marx envisageait la coopération sous l'angle du rapport entre travailleurs, mais selon l'analyse descriptive que nous avons élaborée, la coopération inclut également la prise en compte l'unité de l'équipe, une intimation morale à coopérer et un nouveau mode de relation entre employés et supérieurs, et une adhésion aux objectifs de l'entreprise.

La participation à des équipes de résolution de problèmes (officielles ou officieuses) et, dans une moindre mesure, à des équipes autonomes de travail tend à augmenter de façon significative les exigences professionnelles, et ce, d'autant plus qu'il est question d'emplois non qualifiés²⁰⁴. Ces groupes sont au cœur de ce que Linhart appelle l'implication paradoxale²⁰⁵ :

L'entreprise des « Temps modernes » est celle où les salariés adhèrent individuellement à la rationalité dominante de l'entreprise, c'est-à-dire à ses valeurs, à ses intérêts, adoptent son point de vue, acceptent de jouer le jeu de la concurrence entre salariés, tout en étant disposés à coopérer au sein de divers groupes, entités collectives variables en fonction des différents impératifs et nécessités de l'heure. Des groupes et des entités qui ne constituent pas de véritables communautés dans la mesure où ils ne favorisent

²⁰³ Otero, Marcelo. 2003b, *op. cit.*, p. 37.

²⁰⁴ Canada, Ressources humaines et développement des compétences Canada. 2003. *Nouvelles formes d'organisation du travail, compétence et formation*. Rapport, p. 19.

²⁰⁵ Linhart, Danièle. 1991. *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Seuil, Collection Sociologie, 249 p.

guère l'émergence d'une entité collective articulée autour de valeurs propres à ce collectif [...] ²⁰⁶.

Tel que nous l'avons théorisé dans le premier chapitre, ces groupes ne constituent pas des formes de solidarité, même s'ils peuvent en provoquer l'émergence (souvent involontairement) ; ils sont la solution que le management a mise en œuvre pour exploiter le savoir-faire et la résolution de problèmes. Cette façon de faire oblige, selon les termes de Durand, une implication contrainte de la part des employés, qui ne peuvent plus se réfugier dans les limites du poste.

« En d'autres termes, la coopération passe par une mobilisation qu'on doit considérer comme une contribution spécifique et irremplaçable des travailleurs à la conception, l'ajustement et la gestion de l'organisation du travail ²⁰⁷. » Les cercles de qualité, les activités extra-salariales et tout ce que l'on désigne généralement sous le terme de culture d'entreprise ont pour objet, selon Dejours, de contourner cet obstacle que constitue précisément cette subjectivité.

La coopération nous paraît féconde sur le plan théorique dans la mesure où elle est illustrative de la neutralisation des conflits résultant des positions antagonistes de classes. Nous reviendrons sur ce point en dernière partie, mais ajoutons simplement que, autant dans la structure pyramidale de l'entreprise que dans l'effacement du poste, on voit poindre un aplanissement des contradictions et la montée d'un rapport consensuel.

3.1.4 L'ethos

Dans cette section, nous avons pour ambition de discuter de la dimension de l'ethos afin de présenter ses potentialités théoriques. Il s'agit de comprendre l'ethos dans un

²⁰⁶ Linhart, Danièle. 1995. Les chemins de l'hégémonie. Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 99.

²⁰⁷ Dejours, Christophe. 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, Collection L'histoire immédiate, p. 24.

mouvement général qui oriente la pratique individuelle et qui lui octroie une signification qui dépasse le vécu quotidien en incluant une visée éthique.

Les propositions de Peters s'articulent en opposition avec le management de type fordiste, qui est généralement qualifié par l'auteur de bureaucratie analytique incapable de se projeter dans l'action et de résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée. C'est donc à contre-courant de ce paradigme que Peters promeut une expérimentation de tous les instants. En outre, la bureaucratie est symbolisée par le papier, qu'il faut abolir, sinon réduire à son minimum. Cela signifiant que le papier est source de complication, que les écrits trop longs évoquent l'incapacité des auteurs à s'exprimer en termes accessibles et donc que ceux-ci sont incapables de proposer des solutions simples aux problèmes concrets²⁰⁸.

Nous avons choisi de désigner cette dimension sous le terme d'ethos parce qu'il renvoie au concept aristotélicien qui désigne le caractère acquis par l'habitude, c'est-à-dire la partie de l'âme qui n'est ni végétative ni rationnelle²⁰⁹. Le conditionnement social subi par l'individu est, dans ce contexte, compris dans le sens d'introduction à une science des mœurs. L'ethos ne saurait toutefois se limiter à un comportement: il suppose une visée éthique et permet la continuité entre vie individuelle et collective²¹⁰: « il s'agit d'examiner "comment devenir bons", ou plus précisément comment des adultes peuvent devenir bons. Le projet est donc défini explicitement comme moral et politique²¹¹. » D'ailleurs, l'étymologie nous apprend que l'éthique dérive elle-même d'ethos et d'ethnos (ethnie)²¹². La vertu éthique qui découle de

²⁰⁸ Peters, Tom et Robert Waterman. 1983 [1982], *op. cit.*, p. 163-165.

²⁰⁹ Vergnières, Solange. 1995. *Éthique et politique chez Aristote. Physis, ethos, nomos*. Paris : Presses universitaires de France, Collection Fondements de la politique, 308 p.

²¹⁰ *Ibid.*, p. xi.

²¹¹ *Ibid.*, p. vii.

²¹² Hentsch, Thierry. 2003. Éthique et technique. Réflexions sur une insuffisance originelle de la pensée moderne. Dans Lasvergnas, Isabelle. *Cahiers de recherche sociologique, Le vivant et la rationalité instrumentale*, Hors série, Montréal : Liber, p. 18.

l'habitude, de l'ethos, doit donc être distinguée de la vertu intellectuelle, rendue possible, elle, par l'enseignement²¹³.

Le concept aristotélicien d'ethos a été repris d'abord par Hegel²¹⁴, puis par Weber pour rendre compte de l'émergence d'une mentalité économique propre au mouvement de rationalisation des sociétés occidentales par l'instauration du capitalisme²¹⁵. Pour Weber, l'ethos n'est pas qu'une éthique (au sens de maximes morales), mais bien un ensemble inculqué de normes et de valeurs, venant par là réguler les conduites individuelles. Cette conception de l'ethos a été reprise par Bourdieu qui entend la différencier de l'éthique, en ce sens que l'ethos concerne les dispositions à dimension éthique, alors que l'éthique est plutôt un ensemble d'idées organisées intentionnellement. Il suggère ainsi que l'ethos est le volet pratique de l'éthique²¹⁶.

L'accumulation de capital comme fin en soi et le devoir qui en découle, notamment par la maximisation du temps productif, sont pour Weber les principes de cet ethos. La confirmation du chrétien devant Dieu et l'affirmation sociale de soi-même composaient l'éthique protestante qui, dans son effectivité, aidait « l'"esprit" du capitalisme moderne à accoucher de son *éthos* spécifique, c'est-à-dire de l'éthos de la *bourgeoisie* moderne²¹⁷ », dont l'activité de travail constituait la clé de voûte.

En somme, nous entendons de l'ethos un ordre normatif intériorisé qui oriente les conduites. Il s'agit donc bien d'intériorisation au sens d'un processus d'incorporation

²¹³ Vergnières, Solange. 1995, *op. cit.*, p. 76.

²¹⁴ Hegel, Georg W. 1940 [1821]. *Principes de la philosophie du droit*. Traduit de l'allemand par André Kaan et préfacé par Jean Hyppolite. Paris : Gallimard, Collection Idées, 380 p.

²¹⁵ Weber, Max. 1964 [1905]. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Suivi d'un autre essai*. Traduits de l'allemand par Jacques Chavy. Paris : Plon, 340 p.

²¹⁶ Bourdieu sera de moins en moins tenté d'utiliser la notion d'ethos, qui sera progressivement intégré au concept plus large d'habitus. Bourdieu, Pierre. 1980. *Questions de sociologie*. Paris : Éditions de Minuit, p. 133.

²¹⁷ Weber, Max. 1964 [1905], *op. cit.*, p. 291.

des idées. Mécanismes subjectifs et mécanismes sociaux ne sauraient être compréhensibles sinon dans leur rapport mutuel.

L'ethos conceptualisé lors du processus d'analyse discursive est constitué de deux composantes thématiques se répondant l'une l'autre : les valeurs fondatrices de l'Amérique et le pragmatisme.

Le processus constitutif de l'Amérique renvoie à une opposition entre la veille société européenne, incapable d'achever la modernité qu'elle a pourtant fait naître, et la société américaine, celle-là entièrement et radicalement moderne. Bouchard, dans sa thèse sur les sociétés neuves, revisitera le pan de la littérature scientifique propre à la fondation de l'Amérique et montrera l'univers symbolique qu'elle implique. L'Amérique doit être distingué de la réalité juridico-politique que constitue les États-Unis ; elle est plus que cet espace, tout en y ayant pris forme. Moderne, la société américaine l'est avant tout dans un imaginaire d'égalité des chances, que Tocqueville fut à même de constater²¹⁸.

Il y a donc là un imaginaire, au sens où Castoriadis l'entend, un imaginaire social instituant, c'est-à-dire constitué de valeurs et d'appréciation sur chaque chose de la vie, notamment sur la place de l'économie dans la société²¹⁹. Cette partie symbolique de la vie collective, qui s'oppose dans son principe même à la fonctionnalité inhérente des faits réels, est constituée de significations imaginaires dont le rôle est de répondre aux questionnements relatifs à l'identité collective, à son origine et à sa finalité²²⁰. La société instituée n'est vivante que par un imaginaire qui fait sens et unité entre les différentes institutions sociales.

²¹⁸ Tocqueville, Alexis de. 1963 [1838]. *De la démocratie en Amérique*. Paris : Union générale d'éditions, Collection 10/18, 377 p.

²¹⁹ Castoriadis, Cornelius. 2008. *L'imaginaire comme tel*. Texte établi, annoté et présenté par Arnaud Tomès. Paris : Hermann, Collection Hermann-Philosophie, 160 p.

²²⁰ *Ibid.*, p. 52-53.

Pour Bouchard, la vie collective américaine s'inscrit dans un paradigme du recommencement. Par le contrat social (libre) qui fonde le lien social, les Pères fondateurs reconduisent le mythe démocratique de l'Antiquité là où l'utopie avait défailli, c'est-à-dire lors du statut quo dans lequel s'embourbent les sociétés européennes. « Ainsi, la "révolution américaine" n'a en aucune manière "révolutionné" les formes d'autorité et la structures des rapports sociaux déjà établis, elle les a seulement "libérés", et "affranchis"²²¹ ». La structuration du discours moderne trouva ainsi écho dans la pratique instituée en Amérique. L'unité de la société est rendue possible par « la "pursuit of happiness", la liberté, la démocratie, l'égalité, le dynamisme individuel, le progrès, la protection des droits, la tolérance, le travail²²² ».

L'affranchissement politique de l'Amérique vis-à-vis la mère patrie permettra une autonomisation des différentes institutions vers une forme et un contenu américain. Littéraires et philosophes du début de l'Amérique procèdent d'une volonté d'affranchissement ; Williams James est l'un d'entre eux. En effet, l'intellectuel fondateur de la philosophie pragmatique est celui-là même identifié par Bouchard comme l'un des philosophes s'inscrivant dans ce projet de rupture vis-à-vis des sociétés européennes.

James nous permet en effet d'introduire la deuxième dimension propre à l'ethos, après la dimension des valeurs fondatrices de l'Amérique, soit celle du pragmatisme. Élèves de Pierce, fondateurs du pragmatisme, James et Dewey continueront tous deux à maintenir et à défendre un évolutionnisme darwinien appliqué à l'humain, selon lequel les idées et la constitution générale de l'espèce humaine sont la résultante d'une adaptation à l'environnement. La seule connaissance valable est, selon cette

²²¹ Freitag, Michel. 1994. La métamorphose. Genèse et développement d'une société postmoderne en Amérique. *Société*, n° 12-13, p. 16.

²²² Bouchard, Gérard. 2001 [2000]. *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde. Essai d'histoire comparée*. Montréal : Boréal, Collection Boréal Compact, p. 351.

perspective, celle qui soit tournée vers des visées utilitaires, pratiques, se donnant à voir non plus comme une fin en soi, mais comme un outil au service de l'adaptation de l'humain. Les dualismes philosophiques traditionnels (sujet/objet, corps/esprit, action/contemplation) sont abolis au profit de l'action dans un environnement où les fins ne sont plus ultimes, mais utiles.

L'expérience est l'épicentre de cette intervention philosophique: elle est aux hommes vivant en société ce que l'adaptation des espèces est vis-à-vis de leur milieu. Le vouloir conscient ou le projet de s'adapter est la forme générale de l'expérience, et une expérience est une adaptation réussie dont le moteur est la conscience de faire ou le vouloir faire²²³.

L'expérience s'inscrit dans une démarche résolument constructiviste²²⁴. On abandonne ainsi le rationalisme en portant le regard sur le spécifique, la partie du tout, l'individu²²⁵.

Le développement autonome de l'Amérique, avec le mythe fondateur qui l'habite, conjugué à la philosophie pragmatique bouleverseront la société et la conception de l'individu et du travail qu'elle suppose. La recherche d'une vérité, tel que Gauchet l'envisageait²²⁶, n'est plus qu'une histoire passée. Compte désormais l'individu dans sa capacité d'agir et de se mouvoir dans une société elle-même en proie à une dérive gestionnaire patente.

3.2 Souffrance et aliénation

Cette section propose d'abord une présentation des techniques cognitivo-comportementales comme réponse à la souffrance contemporaine dans sa lecture individualisante. Nous en mentionnons les origines tout en montrant comment elles font écho au pragmatisme. Dans une volonté de poursuivre la réflexion déjà avancée

²²³ Zask, Joëlle. 2007. Anthropologie de l'expérience. Dans Debaise, Didier (dir.). *Vie et expérimentation. Peirce, James, Dewey*. Paris : Vrin, Annales de l'Institut de philosophie de l'Université de Bruxelles, p. 132.

²²⁴ Lapoujade, David. 2008. *Fictions du pragmatisme. William et Henry James*. Paris : Éditions de Minuit, p. 9.

²²⁵ James, William. 2005 [1912]. *Essais d'empirisme radical*. Traduit de l'anglais et préfacé par Guillaume Garreta et Mathias Girel. Paris : Agone, Collection Banc d'essais, p. 58.

²²⁶ Gauchet, Marcel. 2002 [1996], *op. cit.*, p. 229-262.

de Dejours et de Renault, nous présenterons, dans la seconde section de cette partie un dialogue entre ces deux auteurs ainsi que Marx, dont l'apport dans ce débat prend racine dans ses travaux sur l'aliénation.

3.2.1 Les techniques cognitivo-comportementales

C'est sous l'égide de Dewey, le troisième philosophe du pragmatisme, et de Mead, un ami intime de celui-ci²²⁷, que pragmatisme et behaviorisme seront articulés. Comme le souligne Quéré, ce sont des doctrines, qui dans leurs postulats, se font écho l'une l'autre :

On ne peut s'empêcher, relisant Mead aujourd'hui, et réinscrivant son behaviorisme dans le programme pragmatiste de naturalisation de l'esprit, de comparer sa solution à celles, à dominante causaliste, mentaliste et individualiste, qui nous sont offertes aujourd'hui par les recherches cognitives²²⁸.

Pragmatisme, behaviorisme et techniques cognitivo-comportementales formeraient ainsi un nœud inscrivant l'individu dans des processus d'adaptation constante. C'est en retournant aux origines du succès des thérapies cognitiviste et comportementales que Plas montre comment toute action entreprise par les comportementalistes était dirigée, à des degrés divers, contre la psychanalyse²²⁹, puisque la psychologie devrait, pour être admise au rang de science, renoncer aux méthodes d'introspection et se limiter qu'à ce qui est observable et qui s'inscrit dans l'objectif d'adaptabilité et de prédiction du comportement.

[C]'est une mauvaise adaptation à l'environnement qui est à l'origine non plus seulement des conduites inadaptées mais également des représentations pathologiques qu'il s'agit de modifier pour entraîner une restructuration

²²⁷ Quéré, Louis. 2004. Behaviorisme et pragmatisme. Dans Karsenti, Bruno et Quéré, Louis (dir.). *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*. Paris : École des hautes études en sciences sociales, Collection Raisons pratiques, p. 289-316.

²²⁸ *Ibid.*, p. 315.

²²⁹ Plas, Régine. 2008. Aux origines des thérapies comportementales et cognitives : psychanalyse, behaviorisme et scientisme 1906-1970. Dans Champion, Françoise (dir.). *Psychothérapie et société. Paris : Gallimard, Collection Sociétales*, p. 144. Voir en particulier la critique de Watson : Watson, John. 1972 [1924]. *Le behaviorisme*. Traduit de l'anglais par Simone Deflandre. Paris : Centre d'étude et de promotion de la lecture, 209 p.

cognitive, laquelle amènera une atténuation ou une disparition des symptômes²³⁰.

Pour Otero, les techniques cognitivo-comportementales présentent aussi la propriété de traiter du corps dit muet :

On a de moins en moins affaire à un sujet parlant, doté d'une histoire singulière qui formule une plainte ou éprouve une souffrance à laquelle il faut donner un sens, mais plutôt à un corps dont l'action est inhibée et il faut la stimuler, soit inadaptée par rapport aux attentes « environnementales » et il faut procéder à sa réadaptation²³¹.

Otero conclut à un changement dans la prise en charge de l'individu par lui-même. On exige en effet une responsabilisation croissante des individus qui s'illustre ici dans une plus grande participation à la gestion de leur trouble psychique. Et quelle autre approche thérapeutique conviendrait le mieux à cette activation croissante du sujet que l'approche décrite ici ? Comme pour le management, nous sommes en présence d'une force qui tente d'objectiver le subjectif.

Le succès des techniques cognitivo-comportementales correspond aujourd'hui à la montée de cet individu que tentent de cerner Lasch, Sennett, Lipovetsky et Gauchet. « La signification des concepts se restreint à une représentation d'opérations et de comportements particuliers²³². » L'opérationnalisation évacue donc la pensée qui se situe à l'extérieur de sa propre rationalité. Quant aux techniques zen, de ressourcement, elles sont pour Marcuse l'offre complémentaire au behaviorisme, « sa négation inoffensive²³³. » Pour nous, elle participe de cette apolitisation de la société, ou plutôt, de la transformation des conflits vers une gestion de leurs conséquences. Psychothérapie et management sont les deux faces d'une même tendance qui se préoccupe de maintenir l'individu dans un environnement aliéné :

²³⁰ Plas, Régine. 2008, *op. cit.*, p. 164.

²³¹ Otero, Marcelo 2003b. L'intervention en « santé mentale » : entre la discipline et le primat du corps. Dans Lasvergnas, Isabelle. *Cahiers de recherche sociologique, Le vivant et la rationalité instrumentale*, Hors série, Montréal : Liber, p. 77.

²³² Marcuse, Hébert. 1968 [1964], *op. cit.*, p. 40.

²³³ *Ibid.*, p. 42.

Le courant béhavioriste qui inspire la théorie des organisations n'est pas l'effet du hasard; il manifeste la tendance de l'organisation capitaliste à faire du travail et des rapports sociaux qui le caractérisent un mode de comportement conditionné par les interactions multipliées reliées au rôle scénarisé par l'organisation pour ses acteurs²³⁴.

En fait, dès le début du 20^e siècle se diffusent des courants sur la réalisation de soi, des livres à usage pratique. Ehrenberg attribue d'ailleurs cet essor à la généralisation de la corporation qui consolide le marché national et oblige les individus à quitter leur « ethos de pionnier²³⁵ ».

On peut donc comprendre le succès des thérapies cognitivo-comportementales dans la gestion de l'individu avec lui-même et avec autrui en tant qu'évacuation du conflit selon la théorie de Gauchet parce qu'ils visent non pas à consolider un sujet identitaire, mais à flexibiliser la psyché par la (ré)adaptation du sujet à l'environnement. Une ingénierie du Soi devient nécessaire dans un contexte d'individuation des problèmes vécus. Par la psychologie, le management met donc au service de l'entreprise la quête de sens individuelle de l'individu narcissique.

3.2.2 Le normopathe et le sujet souffrant en tant que figures produites par le management

Nous avons vu dans la section 3.1 les paramètres actuels qui guident la pratique individuelle dans le travail et dans la vie. La flexibilité qui semble le fondement de tout lien entre entreprise et individu est désormais une qualité recherchée en soi et, pour certains, devrait être considérée comme un paramètre de santé mentale. Flexibilité psychique se conjugue à tout un ensemble prescriptif de compétences, lesquelles se définissent par un savoir, un savoir pratique et un savoir-être. Les compétences tendent à brouiller les frontières du poste et de la tâche puisque c'est l'investissement subjectif lui-même qui entre en ligne de compte. Le poste et la tâche

²³⁴ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 302.

²³⁵ Ehrenberg, Alain. 2008. La quête du *self* idéal. Psychothérapie, narcissisme et individualisme aux États-Unis. Dans Champion, Françoise (dir.). *Psychothérapie et société*. Paris : Gallimard, Collection Sociétales, p. 300.

tendent à s'effacer au profit de la polyvalence et du projet. Rappelons par exemple la dimension de la coopération qui sert de cadre à la mise en place de la flexibilité, de la polyvalence et des compétences.

L'adhésion de l'employé est donc amenée par une modification du cadre d'exercice du travail. La « mobilisation attitudinale », dont la société de service fut véritablement la pionnière du fait de la prestation offerte par l'employé, s'est généralisée à l'ensemble de l'appareil productif. Nous postulons qu'un lien étroit existe entre d'une part la place accrue des services dans la production et, d'autre part, la fin de l'expression des conflits. Car, pour nous, la diffusion des principes managériaux est également la diffusion de l'idée selon laquelle il peut, et il doit, y avoir dépassement des conflits de classe. L'absorption des conflits sociétaux amène inévitablement de nouvelles manifestations de la détresse.

Cette section vise donc à contribuer à une réflexion sur la détresse actuelle. Nous y verrons d'abord les moyens qu'une société de type organisationnel propose aux individus pour encadrer leur souffrance et ensuite, de quelle manière il est possible de penser cette souffrance selon le concept d'aliénation, tel qu'actualisé par Fischbach. Les termes de détresse et de souffrance sont ici synonymes. Ils désignent une forme générique de mal-être.

Ce que le management recherche, c'est une absence de conflit intérieur chez l'employé, lequel est susceptible de mener à des troubles psychiques ou à des somatisations (dans les cas où le corps devient le lieu de la souffrance d'origine psychique). La production par le management de cadres dans lesquels se forge la subjectivité contribue à l'épanouissement du normopathe. Celui-ci est une figure, dont nous allons tenter de définir les contours, qui nous aidera à comprendre en quoi elle se présente comme l'individu par excellence produite par le management.

Dejours comprend la souffrance actuelle en tant que la résultante d'un laisser-faire vis-à-vis de la détresse d'autrui, comme une banalisation du mal, en référence aux écrits d'Arendt sur la question. C'est en assistant au procès du nazi Eichmann qu'Arendt est étonnée par la personnalité banale de l'individu. En effet, malgré qu'il s'agisse d'un grand criminel nazi, Eichmann paraît tout à fait sans originalité. Il n'est ni paranoïaque, ni malade mental, ni pervers, ni aliéné. Il est terne, ne suscite pas la curiosité, n'est pas énigmatique. Il respire la platitude.

Dejours, en analysant le texte d'Arendt, identifie chez Eichmann les caractéristiques qui font de lui cet être profondément normopathique : L'emploi du mensonge occasionnellement afin de redorer son blason (et non pas par mégalomanie) ; L'obéissance à la hiérarchie et le respect des conventions ; La dépendance face aux directives bureaucratiques et la tendance à la désorganisation intérieure qui en découle lorsque les directives changent de cap ; L'entêtement du fait de son extrême rigueur ; L'absence d'esprit critique.

Globalement ce qui nous est décrit ici correspond au prototype psychologique de l'ère du fordisme. Mais l'idée ne change que dans son contenu. L'importance à nos yeux de ce texte est l'alignement des aspirations individuelles et politico-économiques qui permettent la perpétuation d'une souffrance sociale que Dejours attribue à ce normopathe généralisé :

En d'autres termes, on retrouve ici, au niveau des membres d'une société toute entière, les trois caractéristiques de la normopathie : indifférence à l'égard du monde distal et collaboration au « mal par omission aussi bien que par action » ; suspension de la faculté de *penser* et remplacement par le recours aux stéréotypes économicistes dominants proposés de l'extérieur ; abolition de la faculté de *juger* et de la *volonté* d'agir collectivement contre l'injustice²³⁶.

Bien que Dejours axe l'analyse d'Arendt et de la normopathie sur la propension chez un individu à « faire le mal », nous pensons que la normopathie gagne à être articulée avec le cadre managérial. Le normopathe est le criminel de guerre d'Arendt et l'anti-

²³⁶ Dejours, Christophe. 1998, *op. cit.*, p. 146.

analysant de Mac Dougall, mais surtout le normopathe est l'individu de la société organisationnelle et son champ d'action privilégié est celui des services.

Mac Dougall rend compte dans *Plaidoyer pour une certaine anormalité* des patients non-analysables qu'elle rencontrait dans le cadre de sa pratique²³⁷. Elle fut en effet frappée par l'impossibilité pour ces personnes de mettre en œuvre une véritable analyse d'eux-mêmes et de leur relation à autrui. En outre, ces anti-analysants présentent un caractère banal et une forte incorporation des idées reçues. Ce sont des êtres dépourvus de curiosité et inexpressifs devant leur propre malheur²³⁸. « [I]ls vivent au moyen d'une série de règles de conduite, d'un système immuable quant à l'extérieur, détaché de référence objectale quant à l'intérieur. Ils sont comme les personnes dont il est dit qu'elles connaissent les règlements et ignorent la loi²³⁹. »

Quant à la normopathie, elle désigne ces personnalités extrêmement normales, c'est-à-dire peu imaginatives et peu créatives. Leur adaptation vis-à-vis de l'organisation sociale est parfaite, si bien qu'il leur est difficile, voire impossible, d'envisager que certaines personnes puissent souffrir d'une telle réalité des choses, qu'elles ne puissent s'adapter à elle. En somme, cette personnalité normopathique ressemble à ce que Marcuse désigne sous le terme de l'individu unidimensionnel, celui qui se trouve dans une mimésis complète face à la société organisationnelle généralisée : « Les divers processus d'introjection se sont cristallisés dans des réactions presque mécaniques. Par conséquent il n'y a pas une adaptation mais un *mimésis*, une identification immédiate de l'individu avec sa société et, à travers elle, avec la société en tant qu'ensemble²⁴⁰. »

²³⁷ Mac Dougall, Joyce. 1978. *Plaidoyer pour une certaine anormalité*. Paris : Gallimard, Collection Connaissance de l'inconscient, 222 p.

²³⁸ « Ces analysants, fussent-ils capables de penser plus loin leur problématique et leurs griefs, ne voudraient rien savoir pour autant de leurs affects détruits, de leurs désirs perdus, de leur vie intérieure estropiée. » *Ibid.*, p. 112.

²³⁹ *Ibid.*, p. 108.

²⁴⁰ Marcuse, Hébert. 1968 [1964], *op. cit.*, p. 38.

Ainsi ce que Dejours ne semble pas voir et que nous voulons éclairer, c'est précisément que cette normalité est issue d'une société contemporaine organisée par une rationalité instrumentale, rendue possible par la généralisation des services qui permettent l'émergence d'une classe moyenne capable de s'identifier à la classe dominante et de faire sienne une vision du monde orientée vers la croissance matérielle. Le normopathe est celui dont la réflexivité est noyée dans le refus de voir au-delà des idées reçues. C'est dans cette personnalité normale, dont une part des origines revient au pragmatisme, que les conflits de classe trouvent leur dissolution.

L'idéaltype que représente le normopathe ne saurait être compris sans sa figure contraire, non adaptée, qu'est celle de l'individu souffrant. Notre intention ici n'est pas d'affirmer que les individus non souffrants sont tous des normopathes, ayant intégré complètement toute règle, toute norme, mais simplement qu'au normopathe qui est celui que recherche la société managériale on peut opposer l'individu souffrant, qui en constitue la réponse, la contrepartie.

Comment comprendre la souffrance liée au travail ? On peut dire d'elle qu'elle est inhérente à l'activité productive, mais qu'elle est devenue un problème majeur depuis la réorganisation du travail en flux tendu qui fait croître la pression sur le salarié. L'effritement de la solidarité qui permettait une certaine protection de la subjectivité de l'employé individualise l'évaluation des performances. L'implication est plus grande, mais les contraintes (notamment sur le plan temporel) le sont également. L'employé est devant l'obligation de gérer des attentes contradictoires. Les demandes d'ouverture d'esprit, d'adaptabilité aux changements, d'autonomie, de prise d'initiative sont demeurées en regard des ressources le plus souvent limitées. Ces exigences entrent en contradiction avec le réel pouvoir des employés sur leur milieu de travail, puisque leur action est limitée²⁴¹. Le management agit sur un normopathe,

²⁴¹ Laurin-Lamothe, Audrey. 2010. La souffrance au travail saisie par la sociologie critique. *Revue Spiritualité Santé*, vol. 3, n° 1, hiver-printemps, p. 30-32.

mais, paradoxalement, a besoin de l'auto-activation du sujet pour qu'il puisse s'autonomiser dans l'environnement de travail.

Notons également qu'à la souffrance vécue au travail s'ajoute le silence des souffrants qui n'osent pas exprimer leur misère dans un contexte de chômage de masse²⁴².

Cette atmosphère a pour effet principal d'intoxiquer les relations entre employés et de créer suspicion, rivalité et perversité chez les uns et les autres. Ainsi, se trouve déplacé le conflit de pouvoir. De conflit dans le sens vertical, les contradictions se jouent désormais sur le plan horizontal. [...] On peut se demander pourquoi la manipulation psychologique prend cette ampleur dans le secteur tertiaire²⁴³.

L'agressivité, le stress et la tension qui résulte du climat de travail déstructurant sur le plan des relations psychoaffectives peuvent être jugulés par l'utilisation de psychotropes, d'alcool ou autres. La thèse principale de Dejours est que ce n'est pas le travail qui produit la souffrance, mais la souffrance qui produit le travail. En adoptant une perspective psychanalytique, Dejours tend à faire la démonstration que l'agressivité est transformée en culpabilité par un processus que Freud nomme le retournement contre soi. La frustration naissant du travail est dans ce cadre le moteur du travail lui-même.

Dejours illustre ce phénomène en recourant à l'expérience d'opératrices qui, pour juguler leur frustration, finissent par augmenter leur productivité puisque la seule issue permise dans la conversation avec le client est de réduire au maximum la durée de la communication : « D'un côté la peur est la courroie de transmission de la *répression*, de l'autre, irritation et tension nerveuse sont les moyens de tirer un *surtravail*²⁴⁴. » Les opératrices les plus irritables deviennent les plus productrices, celles qui offrent le plus de rendement.

²⁴² Dejours, Christophe. 1998, *op. cit.*, p. 53.

²⁴³ Dejours, Christophe. 1993 [1980], *op. cit.*, p. 96.

²⁴⁴ *Ibid.*, p. 128.

Ainsi, si l'on vente les mérites de l'autonomie dans la tâche, c'est avant tout parce que cela permet un aménagement de l'économie psychique. La libre organisation de la contrainte permet donc le renforcement de l'oppression qu'elle produit. Ce qui explique l'absence de conflits, ou la normalité, est non pas l'absence de souffrance, mais le conflit refoulé ou le résultat d'un « compromis entre la souffrance et la lutte (individuelle et collective) contre la souffrance dans le travail²⁴⁵ ». La normalité n'est pas seulement l'adaptation de l'individu dans un environnement qu'est le travail, mais surtout le triomphe du fragile équilibre de la psyché contre les contraintes organisationnelles, par les processus de sublimation (l'orientation des pulsions vers des objets non sexuels), de valorisation (la gratification en vue de laquelle la souffrance est endurée) ou jadis d'identité de métier²⁴⁶.

Contrairement à l'interprétation qui veut que la souffrance n'ait pas en elle de potentialité théorique et politique, en enfermant les individus qu'elle cible dans une position de victime impuissante, Renault s'attèle à définir ce concept de souffrance, que les sciences sociales et humaines ont eu peine à délimiter. Le potentiel politique d'un travail sur la théorie de la souffrance permettrait ainsi de relancer la critique sociale. Renault nous invite donc à considérer ce thème dans les structures qui la produisent et la déclinent sous des manifestations singulières.

L'analyse de la souffrance sociale, c'est-à-dire la souffrance qui a des origines sociales, a l'objectif de saisir ce qui se situe entre l'expérience subjective et les structures sociales inertes. Selon lui, la montée de l'individu psychologique, phénomène jumelé aux travaux de Dejours en psychopathologie du travail et de Bourdieu, présente le potentiel de critique sociale :

Lorsque les sciences sociales récusent la problématique de la souffrance sociale, elles prolongent dans leurs discours le silence de l'espace public politique sur l'expérience des dominés et des démunis, là où elles pourraient

²⁴⁵ Dejours, Christophe. 1998, *op. cit.*, p. 39.

²⁴⁶ *Ibid.*, p. 325-327.

au contraire contribuer à élaborer un cadre discursif pour le partage de cette expérience²⁴⁷.

Une théorisation systématique de la souffrance doit prendre pour base, selon Renault, les besoins du Moi, ou plutôt, l'insatisfaction de ces besoins. Renault nous renvoie ici à l'anthropologie de l'humain qu'a élaborée Marx, une anthropologie négative dans la mesure où l'existence de l'être n'est possible que par des choses extérieures à lui-même et que la façon de combler ses besoins est indéterminée. La proposition marxienne doit cependant être inscrite dans la dynamique psychique qui tient compte des tensions entre pulsions et normes sociales.

L'insatisfaction des besoins à l'origine de la souffrance sociale trouve sa source dans l'insatisfaction des besoins de type social, en opposition aux besoins liés au corps ou à la structuration de la psyché, lesquels se rattachent au moi corporel et au moi psychique. En fait, la souffrance *psychosociale* serait le propre du Moi social, constitué des expériences relatives à la socialisation et à la constitution de la subjectivité. Ainsi, stigmatisation, humiliation, rejet et mépris sont des catégories qui appartiennent à la souffrance psychosociale.

En présentant deux figures produites par le management, au sens large, nous souhaitons faire suite à la discussion amorcée sur les techniques cognitivo-comportementales et le nouvel individu en lui donnant une nouvelle direction, celle de la souffrance. Ces questionnements nous ont amenée à une réflexion sur la souffrance sociale, un concept dont Renault fait reposer les bases sur la question marxienne des besoins. Si la souffrance est comprise comme une insuffisance dans la satisfaction des besoins rattachés au Moi social, elle pose directement le problème de la dépossession et, par là, de l'aliénation.

²⁴⁷ Renault, Emmanuel. 2008. *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*. Paris : La Découverte, Collection Armillaire, p. 25.

3.2.3 L'aliénation comme séparation d'avec soi et d'avec le monde

Comme ce travail a pour objectif de le montrer, la réalisation de soi dans le cadre actuel semble une promesse que le management fait miroiter. En même temps, la réalisation dans un sens plus philosophique constitue un besoin fondamental que la sociologie critique aurait tort de négliger. L'investissement subjectif est présent dans toute activité, car il permet à l'humain de se réaliser : cette définition rejoint la notion d'œuvre chez Arendt²⁴⁸. Or, d'un point de vue marxien, le travail apparaît avant tout comme une institution du capitalisme qui ne saurait être comprise sans le concept d'aliénation²⁴⁹. Les récents travaux de Fischbach nous permettront d'aborder la question de l'aliénation sous une forme renouvelée.

Fischbach ambitionne de montrer la conception de l'homme telle que l'entendait Marx²⁵⁰. Le travail, pris au sens large d'activité visant à combler des besoins, est dans cette théorie considéré comme profondément naturel en ce sens qu'il est l'activité d'un être vivant. La valeur d'usage s'inscrit donc dans cette continuité naturelle puisque les possibilités données à l'humain de la réaliser sont naturelles également. L'humain n'est pas sujet vis-à-vis un monde objectif qu'il devra intégrer ; il est plutôt un être actif et productif des moyens qui le feront vivre²⁵¹.

À la thèse idéaliste qui postule comme première la conscience de soi, « Marx pose au contraire que toute conscience est d'abord conscience d'objet et qu'elle ne devient conscience de soi que de manière seconde et dérivée, au terme, qui plus est, d'un processus essentiellement pathologique qui n'est autre que celui de l'aliénation²⁵² ». L'humain se forge donc en rapport avec les objets qu'il produit dans la nature et, ce

²⁴⁸ Arendt, Hannah. 1983 [1958]. *Condition de l'homme moderne*. Préfacé par Paul Ricœur et traduit de l'anglais par Georges Fradier. Paris : Calmann-Lévy, collection Liberté de l'esprit, 368 p.

²⁴⁹ Marx, Karl. 2007. *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*. Introduit, traduit et annoté par Franck Fischbach. Paris : Vrin, collection Textes et commentaires, 236 p.

²⁵⁰ Fischbach, Frank. 2005. *La production des hommes. Marx avec Spinoza*. Paris : Presses universitaires de France, Collection Actuel Marx, 156 p.

²⁵¹ *Ibid.*, p. 54-56.

²⁵² *Ibid.*, p. 59.

faisant, se donne une existence objective et naturelle. Voilà ce qui constitue pour Marx les bases du matérialisme.

L'aliénation n'est donc pas d'être en rapport avec l'extériorité objective, mais d'en être privé. Elle est comprise comme la coupure des rapports (rapport à la terre, rapport à l'instrument de travail) qui permettaient l'insertion de l'humain dans la vie. L'humain qui se réalisait à travers ces médiations se trouve soudain amputé de sa capacité d'agir. L'être objectif qui l'était parce qu'inséré dans la nature est désormais réduit à l'état de sujet dans la mesure où il ne devient que le propriétaire de son travail socialement déterminé :

Pour l'ouvrier ou le travailleur, se concevoir non comme individu vivant objectif ou partie de la nature, mais comme sujet, c'est-à-dire comme puissance de travail purement subjective et sans objet, c'est inévitablement avoir toujours déjà institué et reconnu (au sens hégélien du terme) le capital comme sujet lui faisant face²⁵³.

Le concept d'aliénation peut ainsi être découpé en trois moments simultanés : sujet, médiation, objet. Le moment de l'objet est usuellement reconnu comme celui de l'aliénation puisque le travail qu'il contient existe en dehors du travailleur : « l'objet que le travail produit, son produit vient lui faire face comme un être étranger, comme une puissance indépendante du producteur²⁵⁴. » Il est donc erroné, si l'on suit la logique de Fischbach, d'affirmer que l'individu se perd dans l'objet.

Et nous touchons là le sens proprement marxien de l'aliénation : l'aliénation consiste en la perte des objets dont les hommes ont besoin pour vivre et pour exprimer leur vie. Pour Marx, l'aliénation ne s'identifie donc absolument pas au fait d'être en rapport avec des objets sus comme extérieurs, pas plus qu'avec le processus d'objectivation de soi²⁵⁵.

²⁵³ *Ibid.*, p. 106.

²⁵⁴ Marx, Karl. 2007 [1844], *op. cit.*, p. 118.

²⁵⁵ Fischbach, Franck. Présentation. Dans Marx, Karl. 2007 [1844]. *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*. Introduit, traduit et annoté par Franck Fischbach. Paris : Vrin, collection Textes et commentaires, p. 59. Voir également au sujet de la perte de l'objet, l'avant-propos dans Fischbach, Franck. 2009. *Sans objet. Capitalisme, subjectivité, aliénation*. Paris : Vrin, Collection Problèmes & Controverses, 272 p.

D'où l'aliénation du sujet qui est dépossédé de son objet : plus il s'y investit plus il se déréalise comme être objectif : « Plus le producteur se vide de sa substance, plus il l'objective dans ses produits, et plus l'objet s'enrichit en déterminations ; plus le travailleur s'appauvrit et s'affaiblit, et plus l'objet gagne en puissance, qu'il exerce en retour sur le travailleur lui-même²⁵⁶. »

Également, il y a aliénation puisque l'activité, comme médiation, est orientée vers une production de plus-value plutôt que vers la valeur d'usage, en même temps qu'elle a pour activation la privation dont est victime le travailleur. Dès le départ, a priori, les conditions permettant au travailleur de s'activer lui sont retirées, et ce, même avant d'en faire l'expérience réelle dans le procès de travail.

Le travail aliéné s'oppose ainsi à la *Selbsttätigkeit*, c'est-à-dire une activité, une activation, par soi et de soi, dont les finalités sont propres au sujet, une activité qui vient du sujet lui-même et qui est propulsée par lui²⁵⁷. « Est "aliéné" celui qui n'est plus maître de sa propre activation parce que lui ont été soustraits les moyens objectifs de s'activer par lui-même ; devenir actif, être actifs et donc vivant n'est plus possible pour lui, sinon par la grâce d'un autre au profit d'un autre²⁵⁸. »

Ces trois figures de l'aliénation appartiennent au procès de valorisation et sont les moments sur lesquels le management tente d'agir pour supprimer les inconvénients provoqués par l'aliénation. Le sujet est retrouvé dans la propriété sous forme coopérative, la médiation dans l'activité par l'autonomie et la qualité totale, et l'objet par la consommation et les loisirs organisés. Mais, rien ne fait ni ne fera devant l'inéluctable perte de soi et perte du monde de soi.

²⁵⁶ *Ibid.*, p. 29.

²⁵⁷ *Ibid.*, p. 14-15.

²⁵⁸ *Ibid.*, p. 16. Voir également Haber, Stéphane. 2008. Expérience du travail, expérience de l'aliénation, *Cités*, vol. 3, n° 35, p. 46 et Renault, Emmanuel. 2006. Du fordisme au post-fordisme. Dépassement ou retour de l'aliénation ? *Actuel Marx*, n° 39, p. 98.

3.3 Devenir du travail et devenir politique

L'objectif de cette dernière partie est double. D'abord, il est de situer le travail dans le contexte du capitalisme financiarisé et plus particulièrement sur les nouvelles conceptions du travail qui découlent du cadre financiarisé du capital. Nous verrons que les demandes qui vont dans le sens d'une plus grande sécurité d'emploi ne font que renforcer la domination qu'exerce la corporation. Ensuite, il s'agira de discuter de l'implication politique qu'une société organisée peut avoir sur le devenir collectif et sur la société en tant que totalité.

3.3.1 Le travail à l'aune du capital financier

Si nous avons insisté sur la corporation dans la perspective d'un nouveau sujet de la société par sa diffusion dans les institutions économiques et politiques, nous devons l'inscrire comme acteur fondamental dans le développement du capitalisme financier. Car l'abolition puis la régénérescence de nouveaux rapports de propriété qu'entraîne l'émergence de la corporation font désormais de l'exercice du droit de propriété une pratique actionnariale collective dont les modalités tranchent radicalement avec le capitalisme dit bourgeois (et de l'analyse que l'on peut de type *dominium*).

Dans le capitalisme avancé, l'accumulation ne se comprend pas ainsi directement à partir du rapport d'exploitation, celle-ci dépend de l'interaction entre le capital fixe, l'organisation de la production en tant que système et le capital financier en tant que système, qui ensemble produisent la matrice à l'intérieur de laquelle sera absorbée l'activité sociale en tant que travail abstrait²⁵⁹.

La sphère boursière participe à un développement de l'actif intangible de la corporation, puisque sa valeur ne se réduit plus aux moyens de production, mais également à la valeur intangible qu'est sa capacité organisationnelle²⁶⁰. L'intangibilisation n'est donc pas le témoignage de l'économie du savoir ou d'un

²⁵⁹ Pineault, Éric. 2009. Capital, valeur et réversibilité : recherche sur les fondements de l'approche marxienne du capital financier. Dans Clain, Olivier (dir.). *Marx philosophe*. Montréal : Nota Bene, Collection Société, p. 258-259.

²⁶⁰ Pineault, Éric. 2008, *op. cit.*

régime d'accumulation informationnel ; elle est intrinsèque au capitalisme avancé, qui existe depuis plus d'un siècle et dont Veblen avait dressé le portrait.

Ce qui nous préoccupe particulièrement c'est la modification que ces transformations du capitalisme induisent sur le travail et le salariat. En effet, ce contexte permet en outre une massification de la participation à la sphère financiarisée par le développement de fonds (mutuels et de pension). Dans le régime fordiste, le rapport salarial était directement lié à la productivité et arrimé selon les normes de consommation. Cet état de fait tend à se transformer dans le contexte de financiarisation, si bien que l'emploi est régi selon les normes de flexibilité et de rentabilité financière. L'emploi demeure une façon pour les ménages d'obtenir des revenus, mais il le fait désormais aux côtés de leur engagement (placements et endettements) dans la sphère financière. La représentation de l'individu qui découle de ce nouveau contexte repose sur une figure de rentier, parce qu'il confie la gestion de son épargne à un spéculateur, qui en le gérant, le transforme en placements²⁶¹. L'esprit d'entrepreneur de Peters n'est donc pas valable uniquement pour le travail, mais aussi pour l'investissement, c'est-à-dire la gestion d'un portefeuille de placements.

Une double dynamique d'intensification et de précarisation du travail est donc à l'œuvre actuellement. La croissance de l'entreprise est, dans le capitalisme financier généralisé, tributaire non plus du progrès technique, mais de la réduction des effectifs et de leur flexibilisation, de l'augmentation quantitative des heures de travail et de leur intensification ainsi que de l'investissement subjectif. Le travail qui était compensé dans la période fordiste, par une croissance du pouvoir d'achat, tend à être traversé par la logique d'endettement des ménages qui lie individu et corporation dans une servitude toujours plus renforcée.

²⁶¹ Pineault, Éric. 2002. *Capital financier et financiarisation du capitalisme. Une contribution institutionnaliste à l'analyse des transformations de la régulation économique*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal, École des Hautes études en sciences sociales, Paris, 501 p.

La période fordiste telle que décrite par Sennett donne une vive impression d'un âge d'or révolu, d'un temps où les individus pouvaient structurer leur vie dans une continuité spatiale et temporelle qui lui donnait sens²⁶². Aujourd'hui abandonnés par les entreprises qui ne nous sont plus loyales, nous serions complètement désaxés et déboussolés. Or, il nous apparaît que ce type de discours participe davantage d'une glorification du passé que d'une proposition théorique en vue de saisir les dynamiques contemporaines du travail. Aussi, cette analyse renferme une fois de plus les individus dans leur relation avec la corporation en tant qu'employé et néglige l'aspect potentiellement politique qu'une autonomie peut présenter.

Selon Offe, il faut considérer que dans l'institution du marché résidait, de façon limitée mais présente, une liberté formelle (contractuelle) qui permettait aux travailleurs d'éviter des formes particulières d'usage, données et fixes, et d'échapper aux limites normatives et autoritaires associés à cette forme particulière d'usage. « La banalisation théorique de ce potentiel libérateur lié au marché du travail occulterait son moment émancipateur et nous priverait des normes par lesquelles nous pourrions voir comme une régression le retour à des modèles "prébourgeois" d'usage de la force de travail [...]»²⁶³.

Le rapport actuel à l'organisation est soit tout à fait néoféodal (dans le sens où les travailleurs sont liés à l'organisation sans que celle-ci ne soit liée par des obligations envers eux, donc une liberté totale de faire), soit partiellement excluant pour les travailleurs (à temps partiel ou temporaire et défini par les besoins de l'organisation) ou soit totalement excluant pour les travailleurs.

²⁶² Sennett, Richard. 2000 [1998], *op. cit.*

²⁶³ Pinard, Rolande. 2000, *op.cit.*, p. 211.

Contrairement à Gaulejac²⁶⁴ et Zarifian²⁶⁵, nous pensons que l'enjeu pour les travailleurs d'aujourd'hui n'est pas de rétablir la relation de sécurité avec les employeurs, mais de penser des actions revendicatrices en dehors des cadres imposés par les corporations. La reconnaissance dont chacun a besoin découle à notre avis de liens solidaires qui n'ont plus rien en commun avec le travail (parcellisé, à distance, par projet, etc.). Suivant cette logique, la stabilité nécessaire à l'individu s'établirait dans l'espace civique plutôt que dans la sphère privée capitaliste, comme ce fut le cas du mouvement ouvrier. À condition d'en saisir les opportunités, il nous semble que cette approche parvient à une certaine réconciliation avec la dimension libératrice de la fin de la sécurité d'emploi.

3.3.2 L'emploi dans un mode de reproduction opérationnel-décisionnel

Dans *Condition de l'homme moderne*, Arendt rend compte des transformations qu'induisent les nouvelles théories behavioristes sur l'action humaine (comprise comme permanence de l'action du sujet dans le politique) :

La regrettable vérité, en ce qui concerne le behaviorisme et la validité de ses « lois » c'est que plus il y a de gens, plus ils ont tendance à « bien se conduire », et à ne point tolérer le non-conformisme. [...] Dans la réalité, les actions ont de moins en moins de chance de refouler la marée du comportement de masse, les événements perdent de plus en plus de leur signification, c'est-à-dire leur pouvoir d'éclairer l'Histoire. L'uniformité statistique n'est en aucune façon un idéal scientifique inoffensif, c'est l'idéal politique désormais avoué d'une société qui, engloutie dans la routine de la vie quotidienne, accepte la conception scientifique inhérente réellement à son existence²⁶⁶.

La corporation est vis-à-vis du travailleur ce stimulus qui permet l'adaptation à une relation de flexibilité. Les travaux de Skinner²⁶⁷ sont de notre point de vue l'exacte

²⁶⁴ Gaulejac, Vincent [De]. 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil, Collection Économie humaine, 275 p.

²⁶⁵ Objectif compétence. 226.

²⁶⁶ Arendt, Hannah. 1983 [1958]. *Condition de l'homme moderne*. Préfacé par Paul Ricœur et traduit de l'anglais par Georges Fradier. Paris : Calmann-Lévy, collection Liberté de l'esprit, 82.

²⁶⁷ Skinner, Burrhus. 1972 [1971]. *Par-delà la liberté et la dignité*. Traduit de l'anglais par Anne-Marie et Marc Richelle. Paris : Robert Laffont, 269 p.

description de cette utopie négative, qui propose une technologie du comportement, où l'environnement est le lieu privilégié pour le modifier. Comme dans le cas du management qui de l'aveu même de Drucker doit être pensé en fonction de ses conséquences sociales²⁶⁸, il y a diffusion de la pensée adaptative dans les institutions sociales. Il serait donc erroné de ne pas penser que l'État est lui-même en proie à cette gestion généralisée. Cette mouvance gestionnaire est marquée en outre par le tournant qu'entreprend le Parti québécois en 2000, dans la Loi sur l'administration publique.

Le cadre de gestion gouvernementale concourt plus particulièrement: 1° à la prise en compte, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles ; 2° à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis; 3° à une plus grande flexibilité pour les ministères et organismes par l'adaptation des règles de gestion à leur situation; 4° à la reconnaissance du rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organismes dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats ; 5° à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats ; 6° à une utilisation optimale des ressources de l'Administration gouvernementale ; 7° à l'accès, par l'Assemblée nationale, à une information pertinente sur les activités de l'Administration gouvernementale²⁶⁹.

Sans médiation politique (une finalité que les syndicats ont abandonnée depuis le années 1940²⁷⁰), l'action n'est qu'adaptabilité aux changements :

La société contemporaine paraît donc capable d'empêcher tout changement social – toute transformation au sens qualitatif qui établirait des institutions

²⁶⁸ « Les manuels s'intéressent surtout aux fonctions du management à l'intérieur des organisations ; très peu, jusqu'à présent, reconnaissent sa fonction sociale. Pourtant, c'est justement parce que le management s'est répandu partout qu'il nous lance le plus grave défi. » Drucker, Peter. 2002 [1988]. *Le management considéré comme une fonction sociale et un art libéral*. Dans Drucker, Peter. *Devenez manager ! Tout ce qu'il faut savoir avant de devenir directeur*. Traduit de l'anglais par Jacques Fontaine. Paris : Village Mondial, p. 17.

²⁶⁹ Gouvernement du Québec, Lois sur l'administration publique. L.R.Q., chapitre A-6.01.

²⁷⁰ Plus précisément, ce fut avec la loi Taft-Hartley de 1947 qui a rendu illégale l'expression de la dimension politique du travail par les syndicats en les réduisant à leur action organisationnelle. Pinard, Rolande, 2000, *op. cit.*, p. 228. Voir également Pinard, Rolande. 1994. *Le New-Deal : essai d'interprétation à partir de quelques antécédents historiques*. *Société*, n° 12-13, p. 193-246.

essentiellement différentes, une nouvelle orientation pour le processus productif, de nouveaux modes de vie²⁷¹.

L'emploi n'est plus l'activité productive que constituait le travail ; il est la participation par la soumission à la corporation à l'ensemble organisé : « l'individu d'un côté possède une parfaite liberté de choix et de stratégies, et de l'autre n'est qu'un moyen ou un relais dans les conditions opératoires de reproduction du système d'ensemble²⁷². » La constitution juridique n'est dans ce cadre qu'une garantie du respect des droits individuels, lesquels sont compris en leurs origines libérales et mercantiles (i.e. la poursuite de la liberté d'entreprendre).

Paradoxe qui explique la force du discours néolibéral : dans le cadre de la mondialisation de l'économie, qui correspond à la crise de l'organisation, où le capital n'a plus besoin de l'idée de la main invisible du marché pour camoufler son organisation qui s'est imposée, à quoi sert l'idéologie néolibérale sinon à maintenir l'idée de la liberté du travail et du capital pour masquer la servitude organisationnelle qui s'est généralisée²⁷³ ?

Conclusion

Ce chapitre visait à ouvrir la voie à certaines réflexions théoriques. Une réflexion qui porte d'abord sur la flexibilité et les enjeux qu'elle soulève dans l'entreprise, dans la société et pour l'individu. Nous avons montré que l'organisation actuelle du travail fragilisait à la fois le potentiel de solidarité entre travailleurs et le travailleur lui-même en tant qu'il est désormais affaibli par une souffrance psychique et sociale accrue. En présentant deux figures produites par le management, le normopathe et le souffrant, nous souhaitons faire suite à la discussion amorcée sur les techniques cognitivo-comportementales et le nouvel individu en lui donnant une direction inédite, celle de la souffrance.

²⁷¹ Marcuse, Hébert. 1968 [1964]. *L'homme unidimensionnel. Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*. Traduit de l'anglais par Monique Witting. Paris : Éditions de Minuit, Collection Point sciences humaines, p. 20.

²⁷² Freitag, Michel. 1994. La métamorphose. Genèse et développement d'une société postmoderne en Amérique. *Société*, no 12-13, p. 19.

²⁷³ Pinard, Rolande. 2000, *op. cit.*, p. 310.

Si la souffrance est comprise comme une insuffisance dans la satisfaction des besoins rattachés au Moi social, elle pose directement le problème de la dépossession et, par là, celui de l'aliénation. Les écrits de Fischbach ont agi comme véritable tremplin pour saisir l'aliénation en tant que coupure vis-à-vis soi-même et coupure vis-à-vis du monde. Au lieu de se perdre dans l'objet, le sujet s'y réalisait et c'est pourquoi, coupé du monde, il devient privé d'objet et donc privé de lui-même.

La troisième et dernière section de chapitre visait à orienter vers l'articulation du travail et de la financiarisation. L'emploi pris dans son double phénomène d'intensification et de précarisation lie maintenant individu et corporation dans une servitude renforcée par l'endettement. La flexibilité en tant que paradigme de la pratique des organisations et des individus n'est pas dissociable de la généralisation d'une pensée pragmatique, opératoire et behaviorisme qui s'imposent à l'individu et au collectif comme solution. Cette transformation de la société en un lieu de garantie de la liberté d'entreprendre dissout la référence à l'Histoire, et par là, à la transcendance.

CONCLUSION

Notre époque étant celle qui présente cyniquement l'aliénation elle-même comme une émancipation réelle, et le dénuement absolu du sujet comme sa « libération », la tâche critique n'est plus d'ouvrir de nouveaux et trop vastes horizons d'émancipation, mais simplement de rejoindre le sol sur lequel les individus naissent et vivent comme des êtres de besoins et de rapports, comme des être qui ne peuvent vivre sans rapport avec un monde dans lequel il y va toujours d'abord pour eux de la lutte pour les conditions objectives permettant la satisfaction de leurs besoins vitaux, psychiques et sociaux les plus élémentaires.

Franck Fichsbach, Sans objet. Capitalisme, subjectivité et aliénation.

En Occident, le travail d'aujourd'hui est moins pénible qu'hier, plus intéressant. Il se développe principalement dans le secteur des services, au détriment du travail dans le secteur des matières premières (quoique la pétro-économisation du capitalisme canadien nourrit une tendance contradictoire). La plupart des individus considèrent leur travail plus exigeant qu'autrefois, mais en sont plus satisfaits²⁷⁴. Nous avons voulu interroger dans notre mémoire le discours selon lequel épanouissement de soi, réalisation, autonomie et créativité étaient non seulement possible, mais souhaitable dans le contexte de travail. Nous sommes donc remontée aux institutions du capitalisme pour ensuite analyser le contexte managérial contemporain.

D'abord regroupés sous la surveillance d'un capitaliste, les ouvriers de métier ont perdu graduellement la maîtrise de leur activité et de leur savoir par l'introduction progressive de la coopération des métiers, de leur division en tâches parcellaires, de la machine puis du manager. Au fur et à mesure que l'activité de travail sera déterminée

²⁷⁴ Durand, Jean-Pierre. 2004, *op.cit.*, p. 16-17.

dans sa forme et dans son contenu par les capitalistes bourgeois, puis par les managers, la subjectivité des travailleurs se trouvera altérée et objectivée.

Cette mutation du travail va de pair avec celle du capitalisme bourgeois en capitalisme corporatif. En effet, les États-Unis de la fin du 19^e siècle sont le théâtre de l'émergence de la corporation, qui prendra appui sur les différentes industries en les intégrant sous une seule entité capitaliste. Les corporations managériales ont pour principale caractéristique d'être dirigées par un corps professionnalisé, qui se fait désormais l'unique acteur de la production par l'utilisation d'un savoir qu'il fait valoir (celui d'organiser). La logique organisationnelle prônée par les managers se diffusera à travers les différentes institutions de la société et altérera la frontière entre l'économique et le politique.

Pour s'imposer comme agent productif, les managers aboliront le travail, fondé sur l'achat de la force de travail, en lui substituant l'emploi, lequel ne peut être compris que dans sa détermination par l'organisation. En effet, l'emploi est créé, modifié et aboli par la corporation qui tente ainsi de juguler les incertitudes liées au marché. La corporation et, avant elle, le capitaliste bourgeois considèrent que la jouissance pleine et entière de leur droit de propriété inclut le droit d'organiser les différents éléments productifs. C'est sous ce principe que l'institution du marché sera intégrée à l'entreprise et que le travail sera modifié en emploi.

Ce nouveau capitalisme corporatif-managérial, dit capitalisme avancé, entre dans une deuxième phase du fait de l'instauration des principes toyotistes. Les incertitudes liées à l'environnement que la corporation doit affronter seront désormais déversées sur les employés. L'esprit de flexibilité et de concurrence régnera en maître dans l'entreprise, alors que l'on exigera plus que jamais reconnaissance et dévouement de la part des employés.

Depuis les débuts du taylorisme, les médecins, sociologues et psychologues avaient contribué grandement à l'objectivation de la subjectivité des travailleurs par la corporation. Avec l'avènement du flux tendu et de l'insécurité comme moyen d'enfermement des employés, l'injonction à se plier aux normes de l'entreprise devient d'autant plus imposante. Avec les nouveaux outils de mobilisation des employés (les 5 S, la démarche de la qualité totale, les équipes de travail, etc.), l'organisation corporative a réussi à allier la gestion et le travail, ou plutôt à incorporer les principes managériaux dans l'emploi. L'autonomie des travailleurs vis-à-vis de la corporation s'en trouve considérablement affaiblie.

À partir de ce contexte sociétal, nous avons construit un concept d'investissement subjectif qui repose sur la flexibilité, les compétences et la coopération : trois dispositifs qui, dans leur forme actuelle, obligent une mobilisation psychique et corporelle de l'individu. Pour comprendre de façon systématique cette dynamique, nous avons eu recours à une analyse discursive portant sur les ouvrages de Tom Peters. La confrontation du concept préconstruit d'investissement subjectif au corpus nous a permis de dégager de nouveaux éléments. C'est ainsi que le concept s'est trouvé enrichi d'une nouvelle dimension, celle de l'ethos.

Le concept d'investissement subjectif permet aussi de saisir comment et où cette production subjective échappe en partie aux managers, où ses manifestent des formes de résistance passives, qui par un retournement dialectique ou systémique, stimulent en ces points précis le désir de contrôle des managers. Il faut comprendre l'évolution du discours de Peters à travers le temps comme un travail sur ces lieux de résistance, comme un reflet de ce stimulus.

Globalement, il est ressorti de l'analyse discursive un imaginaire typiquement américain du travail, qui inscrit l'orientation de la pratique dans un paradigme pragmatique, lequel est à comprendre dans la mouvance de la philosophie du même nom. L'inscription de la vie individuelle et collective dans des visées utilitaires et

entrepreneuriales se prolonge et trouve son effectivité dans les techniques de psychologie contemporaine cognitivo-comportementales. Nous sommes arrivée à cette dernière conclusion par l'analyse des dimensions de flexibilité et de compétences de notre concept. La coercition nécessaire au relais de ces idéologies, déjà anciennes, mais dont l'importance ne se dément pas, est assurée par la dernière dimension, celle de coopération, où nous avons posé comme déterminante l'adhésion de l'employé aux objectifs et à l'univers de l'organisation.

Le management, autant que cette technique psychologique d'ancrage dans l'action, ont toujours tenté de juguler ce qui précisément subsiste aujourd'hui dans la souffrance psychique : l'aliénation du sujet. L'individu produit du management est la figure que nous avons développée du normopathe, figure que l'on doit opposer à l'individu dit souffrant. Si la souffrance psychique résultant du travail n'est pas nouvelle, sa croissance et l'écho qu'elle reçoit médiatiquement semblent la porter au rang des préoccupations de société, d'autant plus que la double dynamique de précarisation et d'intensification de l'emploi s'accroît. Nous trouvons donc ici la pertinence de réinterroger cette catégorie héritée de la psychopathologie du travail en l'articulant avec le concept d'aliénation.

Celui-ci, entendu comme triple moment de coupure (dont les trois moments sont la coupure avec le monde, la coupure avec soi et leur synthèse dans l'activité) est ce sur quoi le management tente précisément d'agir pour supprimer les inconvénients provoqués par l'aliénation. Le sujet est retrouvé dans la propriété sous forme coopérative, la médiation dans l'activité par l'autonomie et la qualité totale, et l'objet par la consommation et les loisirs organisés. Mais rien, dans ce déploiement managérial ne pourrait remplacer la véritable liberté humaine.

ANNEXE 1 : CORPUS ET CODE DES RÉFÉRENCES

Titre original	Année	Traduction française	Année et Édition	Code
<i>In search of excellence. Lessons from America's best-run companies</i> ²⁷⁵	1982	<i>Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises</i>	1983 Paris : InterÉditions	A
<i>A passion for excellence. The leadership difference</i> ²⁷⁶	1985	<i>La passion de l'excellence</i>	1985 Paris : InterÉditions	B
<i>Thriving on Chaos</i>	1987	<i>Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise</i>	1988 Paris : InterÉditions	C
<i>Liberation management necessary disorganization for the nanosecond nineties</i>	1992	<i>L'entreprise libérée. Libération management</i>	1993 Paris : Dunod	D
<i>The Circle of Innovation. You Can't Shrink Your Way to Greatness</i>	1997	<i>L'innovation. Un cercle vertueux</i>	1998 Paris : Échos, Village mondial	E
<i>The Brand You50</i>	1999	<i>Moi TM</i>	2000 Paris : Échos, Village mondial	F
<i>The Project50</i>	1999	<i>Super projet 2000</i>	2000 Paris : Échos, Village mondial	G
<i>The Professional Service Firm50</i>	1999	<i>Talent & Co. 50 propositions pour changer le travail</i>	2000 Paris : Échos, Village mondial	H

²⁷⁵ Coécrit avec Robert H. Waterman. Réédité en 2004 en anglais et en français (sous le titre de *Le prix de l'excellence. Les 8 leviers de la performance*).

²⁷⁶ Coécrit avec Nancy Austin.

BIBLIOGRAPHIE

Adorno, Theodor W. 2003 [1951]. *Minima Moralia. Réflexions sur la vie mutilée*. Traduit de l'allemand par Éliane Kaufholz et Jean-René Ladmiral. Postface de Miguel Abensour. Paris : Payot, Collection Petite bibliothèque Payot, 356 p.

Arendt, Hannah. 1983 [1958]. *Condition de l'homme moderne*. Préfacé par Paul Ricœur et traduit de l'anglais par Georges Fradier. Paris : Calmann-Lévy, collection Liberté de l'esprit, 368 p.

Ariès, Paul. 2002. *Harcèlement au travail ou nouveau management*. Villeurbanne : Golias, 395 p.

Association des comptables généraux accrédités du Canada. 2010. *Where Is the Money Now: The State of Canadian Household Debt as Conditions for Economic Recovery Emerge*. Rapport, 131 p.

Attali, Jacques. 1982. *Histoires du temps*. Paris : Fayard, 332 p.

Aubert, Didier. 2005. Lewis Hine et les images anonymes du Pittsburgh Survey. *Études photographiques*, n° 17, novembre, p. 112-135.

Bardin, Laurence. 1996. *L'analyse de contenu*. 8^e édition, Paris : Presses universitaires de France, Collection Le Psychologue, 233 p.

Beauchemin, Jacques. 2007. *La société des identités. Éthique et politique dans le monde contemporain*. Deuxième édition revue et augmentée, Outremont : Athéna, Montréal : Chaire de recherche du Canada en mondialisation, citoyenneté et démocratie, 224 p.

- Bihr, Alain. 2001. *La reproduction du capital. Prolégomènes à une théorie générale du capitalisme*. Tome I. Lausanne : Page deux, Collection Cahiers Libres, 344 p.
- Billard, Isabelle. 2001. *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute, 282 p.
- Boltanski, Luc et Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, Collection NRF Essais, 843 p.
- Both, Anne. 2007. *Les managers et leur discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, Collection Études culturelles, 372 p.
- Bouchard, Gérard. 2001 [2000]. *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde. Essai d'histoire comparée*. Montréal : Boréal, Collection Boréal Compact, 503 p.
- Bourdieu, Pierre. 1979. *La Distinction. Critique social du jugement*. Paris : Éditions de Minuit, Collection Le sens commun, 670 p.
- Bourdieu, Pierre. 1980. *Questions de sociologie*. Paris : Éditions de Minuit, 268 p.
- Bourdieu, Pierre. 1980. *Le sens pratique*. Paris : Éditions de Minuit, 474 p.
- Bourdieu, Pierre (dir.). 2007 [1993]. *La misère du monde*. Paris : Seuil, Collection Points Essais, 1460 p.
- Bourque, Gilles, Jules Duchastel et Éric Pineault. 1999. L'incorporation de la citoyenneté. *Sociologie et sociétés*, vol. 31, n° 2, p. 41-64.
- Boyer, Robert. 2004. *La théorie de la régulation. Les fondamentaux*. Paris : La Découverte, Collection Repères, 123 p.

Brunel, Valérie. 2004. *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?* Paris : La Découverte, Collection Entreprise et société, 191 p.

Burnham, James. 1947 [1941]. *L'ère des organisateurs*. Traduit de l'anglais par Hélène Claireau et préfacé par Léon Blum. Paris : Calmann-Lévy, 261 p.

Canada, Ressources humaines et développement des compétences Canada. 2003. *Nouvelles formes d'organisation du travail, compétence et formation*. Rapport, 52 p.

Castel, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard, Collection L'espace du politique, 490 p.

Castells, Manuel. 1998 [1996] *L'ère de l'information. Tome 1. La société en réseaux*. Traduit de l'anglais par Philippe Delamare. Paris : Fayard, 613 p.

Castoriadis, Cornelius. 1999 [1975]. *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Seuil, 538 p.

Castoriadis, Cornelius. 2008. *L'imaginaire comme tel*. Texte établi, annoté et présenté par Arnaud Tomès. Paris : Hermann, Collection Hermann-Philosophie, 160 p.

Chambers, John W. 2000 [1980]. *The Tyranny of Change: America in the Progressive Era, 1890-1920*. New Brunswick : Rutgers University Press, 366 p.

Chandler, Alfred D. 1988 [1977]. *La main visible des managers. Une analyse historique*. Traduit de l'anglais par Frédéric Langer, préface de Jean-Michel Saussois, Paris : Economica, 635 p.

Cartwright, Dorwin P. 1974. L'analyse du matériel qualitatif. Dans Festinger, Léon et Daniel Katz (dir.). *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*. Paris : Presses universitaires de France, p. 481-538.

Clot, Yves. 2008. *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Postface inédite de l'auteur. Paris : La Découverte, Collection Poche, 299 p.

Commons, John Rogers. 1974 [1924]. *Legal foundations of capitalism*. Préface de Joseph Dorfman. New York: A. M. Kelley, 394 p.

Coriat, Benjamin. 1979. *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*. Paris : Christian Bourgois Éditeur, 298 p.

Coriat, Benjamin. 1995. Les métamorphoses de la division du travail. Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 52-69.

Coutrot, Thomas. 1998. *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*. Paris : La Découverte, Collection Série économique, 274 p.

Dejours, Christophe. 1993 [1980]. *Travail, usure mentale. De la psychologie du travail à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition revue et augmentée. Paris : Bayard, 263 p.

Dejours, Christophe. 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, Collection L'histoire immédiate, 197 p.

Denis, Henri. 2008 [1966]. *Histoire de la pensée économique*. Paris : Presses universitaires de France, 725 p.

Des Isnards, Alexandre et Thomas Zuber. 2008. *L'Open space m'a tuer*. Paris : Hachette Littératures, 200 p.

Descartes, René. 2009 [1641]. *Méditations métaphysiques*. Annoté et commenté par André Vergez avec la collaboration de Chistine Thubert. Paris : Nathan, Collection Les intégrales de la philo, 191 p.

Deslauriers, Jean-Pierre et Michèle Kérisit. 1997. Le devis de recherche qualitative. Dans Jean Poupart et al. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, p. 85-111.

Di Ruzza, Renato et Pierre Duharcourt. 1995. Peut-on parler d'une crise du travail ? Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 13-33.

Drucker, Peter F. 1970. *La grande mutation. Vers une nouvelle société*. Traduit de l'anglais par Philippe Quoniam de Schompré. Paris : Éditions d'organisation, 429 p.

Drucker, Peter F. 2000. *À propos du management*. Traduit de l'anglais par Sabine Rolland. Paris : Village mondial, 222 p.

Durand, Jean-Pierre. 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil, Collection Économie humaine, 386 p.

Durkheim, Émile. 2004 [1895]. *Les règles de la méthode sociologique*. 12^e édition. Paris : Presses universitaires de France, Collection Quadrille, 154 p.

Ehrenberg, Alain. 1998. *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob, Collection Poches Odile Jacob, 414 p.

Ehrenberg, Alain. 2008. La quête du *self* idéal. Psychothérapie, narcissisme et individualisme aux États-Unis. Dans Champion, Françoise (dir.). *Psychothérapie et société*. Paris : Gallimard, Collection Sociétales, p. 289-315.

Ehrenreich, Barbara. 2004. *L'Amérique pauvre : comment ne pas survivre en travaillant*. Traduit de l'anglais par Pierre Guglielmina. Paris : Grasset, 334 p.

Favereau, Olivier. 1994. Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes. Dans Orléan, André (dir.). *Analyse économique des conventions*. Paris : Presses universitaires de France, Collection Quadriège, p. 113-137.

Fischbach, Frank. 2005. *La production des hommes. Marx avec Spinoza*. Paris : Presses universitaires de France, Collection Actuel Marx, 156 p.

Fischbach, Franck. Présentation. Dans Marx, Karl. 2007 [1844]. *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*. Introduit, traduit et annoté par Franck Fischbach. Paris : Vrin, collection Textes et commentaires, p. 7-71.

Fischbach, Franck. 2009. *Sans objet. Capitalisme, subjectivité, aliénation*. Paris : Vrin, Collection Problèmes & Controverses, 272 p.

Fontan, Jean-Marc. 2008. L'école de la régulation, un projet inachevé. *Cahiers de recherche sociologique, D'un regard désenchanté. La théorie de la régulation revisitée*, n° 45, p. 11-25.

Foucault, Michel. 2004. *Sécurité, territoire, population*. Paris : Gallimard, 435 p.

Freitag, Michel. 1986. *Dialectique et société Tome 2. Culture, pouvoir, contrôle : les modes de reproduction formels de la société*. Lausanne : L'Âge d'homme, Montréal : Albert Saint-Martin, Collection Connaissance de la société, 443 p.

Freitag, Michel. 1994. La métamorphose. Genèse et développement d'une société postmoderne en Amérique. *Société*, n° 12-13, p. 1-135.

Freitag, Michel. 1999. Présentation. Dans Freitag, Michel et Éric Pineault (dir.). *Le monde enchaîné*. Montréal : Nota Bene, Collection Essais critiques, p. 7-34.

Galbraith, John Kenneth. 1989 [1967]. *Le nouvel État industriel. Essai sur le système économique américain*. Traduit de l'anglais par Jean-Louis Crémieux-Brilhac et Maurice Le Nan. 3^e édition revue et augmentée. Paris : Gallimard, 473 p.

Gauchet, Marcel. 2002 [1996]. Essai de psychologie contemporaine I. Un nouvel âge de la personnalité. Dans Gauchet, Marcel. *La démocratie contre elle-même*. Paris : Gallimard, Collection Tel, p. 229-262.

Gaulejac, Vincent [De]. 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil, Collection Économie humaine, 275 p.

Haber, Stéphane. 2008. Expérience du travail, expérience de l'aliénation, *Cités*, vol. 3, n° 35, p. 45-54.

Hegel, Georg W. 1940 [1821]. *Principes de la philosophie du droit*. Traduit de l'allemand par André Kaan et préfacé par Jean Hyppolite. Paris : Gallimard, Collection Idées, 380 p.

Hentsch, Thierry. 2003. Éthique et technique. Réflexions sur une insuffisance originelle de la pensée moderne. Dans Lasvergnas, Isabelle. *Cahiers de recherche sociologique, Le vivant et la rationalité instrumentale*, Hors série, Montréal : Liber, p. 17-34.

Herzberg, Frederick. 2006. Le travail et la nature de l'homme. Dans Thuderoz, Christian. *Histoire et sociologie du management. Doctrine, textes et études de*

cas. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, Collection des sciences appliquées de l'INSA de Lyon Management, p. 138-143.

Hilferding, Rudolf. 1970. *Le capital financier : étude sur le développement récent du capitalisme*. Traduit de l'anglais par Marcel Ollivier. Paris : Minuit, 498 p.

Houellebecq, Michel. 1997 [1994]. *Extension du domaine de la lutte*. Paris : J'ai lu, 155 p.

Igartua, José. 1996. Vivre à Arvida. Dans Fortier, Robert (dir.). *Villes industrielles planifiées*. Montréal : Boréal, p. 153-173.

Inglehart, Ronald. 1977. *The Silent Revolution. Changing values and political styles among western publics*. Princeton: Princeton University Press, 482 p.

James, William. 2005 [1912]. *Essais d'empirisme radical*. Traduit de l'anglais et préfacé par Guillaume Garreta et Mathias Girel. Paris : Agone, Collection Banc d'essais, 236 p.

Kashdan, Todd B. et Jonathan Rottenberg. 2010. Psychological Flexibility as a Fundamental Aspect of Health. *Clinical Psychology Review*, en ligne.

Lalivie d'Épinay, Christian. 1994. Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours. Dans De Coster, Michel et François Pineault (dir.). *Traité de sociologie du travail*. Paris : De Boeck Université, Collection Ouvertures sociologiques, p. 67-94.

Lapoujade, David. 2008. *Fictions du pragmatisme. William et Henry James*. Paris : Éditions de Minuit, 287 p.

Lasch, Christopher. 1981 [1979]. *Le complexe de Narcisse. La nouvelle sensibilité américaine*. Traduit de l'anglais par Michel L. Landa. Paris : Laffont, 340 p.

Laurin-Lamothe, Audrey. 2009. La sacralisation de la valeur travail au sein des Canadiens de Montréal. Communication. *100 ans de polysémie. Regards et réflexions sur les Canadiens de Montréal. 77^{ème} Congrès de l'ACFAS*. Ottawa, 15 mai.

Laurin-Lamothe, Audrey. 2010. La souffrance au travail saisie par la sociologie critique. *Revue Spiritualité Santé*, vol. 3, n° 1, hiver-printemps, p. 30-32.

Le Floch, Marie-Christine. 2006. Figures contemporaines de la domination et fonction sociale de la sociologie. Dans Durand, Jean-Pierre et Marie-Christine Le Floch (dir). *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris : L'Harmattan, p. 15-30.

Lefranc, Georges. 1975. *Histoire du travail et des travailleurs*. Paris : Flammarion, 475 p.

Le Goff, Jean-Pierre. 2003 [2000]. *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*. Paris : La Découverte, 163 p.

Linhart, Danièle. 1991. *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Seuil, Collection Sociologie, 249 p.

Linhart, Danièle. 1995. Les chemins de l'hégémonie. Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 95-105.

Linhart, Danièle. 2004 [1994]. *La modernisation des entreprises*. Nouvelle édition. Paris : La Découverte, Collection Repères, 121 p.

Linhart, Danièle. 2008. Introduction. Que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail. Dans Linhart, Danièle (dir.). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Ramonville-Saint-Agne : Erès, Collection Clinique du travail, p. 7-33.

- Linhart, Robert. 1981. *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit, Collection Double, 179 p.
- Lipovetsky, Gilles. 1983. *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris : Gallimard, Collection Folio / Essais, 313 p.
- Lordon, Frédéric. 2010. *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique, 213 p.
- Mac Dougall, Joyce. 1978. *Plaidoyer pour une certaine anormalité*. Paris : Gallimard, Collection Connaissance de l'inconscient, 222 p.
- Marcuse, Hébert. 1963 [1955]. *Éros et civilisation. Contribution à Freud*. Traduit de l'anglais par Jean-Guy Nény et Boris Fraenkel. Paris : Éditions de Minuit, Collection Arguments, 239 p.
- Marcuse, Hébert. 1968 [1964]. *L'homme unidimensionnel. Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*. Traduit de l'anglais par Monique Witting. Paris : Éditions de Minuit, Collection Point sciences humaines, 312 p.
- Martuccelli, Danilo. 2002. *Grammaires de l'individu*. Paris : Gallimard, Collection Folio/Essais, 712 p.
- Marx, Karl. 2007 [1844]. *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*. Introduit, traduit et annoté par Franck Fischbach. Paris : Vrin, collection Textes et commentaires, 236 p.
- Marx, Karl. 1971 [1867]. *Un chapitre inédit du Capital*. Traduit de l'allemand et présenté par Roger Dangeville. Paris Union générale d'éditions, Collection 10/18, 318 p.
- Marx, Karl. 1976 [1867]. *Le capital : Critique de l'économie politique. Livre premier. Le développement de la production capitaliste*. Traduit de l'allemand par Joseph Roy,

introduction de Paul Boccara. Montréal : Nouvelle Frontière, Paris : Éditions sociales, 762 p.

Moreau, Nicolas. 2009. *État dépressif et temporalité. Contribution à la sociologie de la santé mentale*. Montréal : Liber, 136 p.

Mucchielli, Roger. 1984. *L'analyse des documents et des communications*. 5^e édition, Paris : Librairies techniques, Entreprise moderne d'édition, 133 p.

Murphy Paul, Annie. 2004. *The Cult of Personality : How Personality Tests Are Leading us to Miseducate Our Children, Mismanage Our Companies and Misunderstand Ourselves*. New-York : Free Press, 302 p.

Negura, Lilian. 2006. L'évolution de la représentation sociale du travail dans le contexte de mutations économiques en Occident. *Carriérologie*, vol. 10, n^o 3, p. 393-410.

Noyé, Didier. 1996 [1989]. *Réunionites : guide de service. Pour améliorer la qualité des réunions*. Paris : Insep Consulting Edition, 189 p.

Offe, Clauss. 1985. Le travail comme catégorie de la sociologie. *Les temps modernes*, n^o 466, p. 2058-2094.

Ohno, Taiichi. 1989 [1978]. *L'esprit Toyota*. Traduit de l'anglais et préfacé par François Dalle. Paris : Masson, Collection Productivité de l'entreprise, 132 p.

Otero, Marcelo. 2003a. *Les règles de l'individualité contemporaine. Santé mentale et société*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, Collection Sociologie contemporaine, 322 p.

Otero, Marcelo 2003b. L'intervention en « santé mentale » : entre la discipline et le primat du corps. Dans Lasvergnas, Isabelle. *Cahiers de recherche sociologique, Le vivant et la rationalité instrumentale*, Hors série, Montréal : Liber, p. 77-97.

Périlleux, Thomas. 2001. *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*. Paris : Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique, 221 p.

Périlleux, Thomas. 2003. La subjectivation au travail. *Déviance et société*, vol. 27, n° 3, p. 243-255.

Piazza Paruch, Béatrice et Alain Pichon. 2006. Le licenciement pour motif personnel. Un révélateur de l'implication contrainte et de la servitude volontaire. Dans Durand, Jean-Pierre et Marie-Christine Le Floch (dir). *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris : L'Harmattan, p. 223-238.

Pinard, Rolande. 1994. Le New-Deal : essai d'interprétation à partir de quelques antécédents historiques. *Société*, n° 12-13, p. 193-246.

Pinard, Rolande. 2000. *La révolution du travail. De l'artisan au manager*. Préface de Dominique Méda. Montréal : Liber, 338 p.

Pineault, Éric. 2002. *Capital financier et financiarisation du capitalisme. Une contribution institutionnaliste à l'analyse des transformations de la régulation économique*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal, École des Hautes études en sciences sociales, Paris, 501 p.

Pineault, Éric. 2008. Quelle théorie critique des structures sociales du capitalisme avancé ? *Cahiers de recherche sociologique, D'un regard désenchanté. La théorie de la régulation revisitée*, n° 45, p. 113-132.

Pineault, Éric. 2009. Capital, valeur et réversibilité : recherche sur les fondements de l'approche marxienne du capital financier. Dans Clain, Olivier (dir.). *Marx philosophe*. Montréal : Nota Bene, Collection Société, p. 211-259.

Pires, Alvaro. 1997. Échantillonnage et recherche qualitative. Essai théorique et méthodologique. Dans Jean Poupart et al. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, p. 113-169.

Piron, Florence. 2003. La production politique de l'indifférence dans le Nouveau Management public. *Anthropologie et sociétés*. Volume 27, n° 3, p. 47-72.

Plas, Régine. 2008. Aux origines des thérapies comportementales et cognitives : psychanalyse, behaviorisme et scientisme 1906-1970. Dans Champion, Françoise (dir.). *Psychothérapie et société*. Paris : Gallimard, Collection Sociétales, p. 143-166.

Quéré, Louis. 2004. Behaviorisme et pragmatisme. Dans Karsenti, Bruno et Louis Quéré (dir.). *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*. Paris : École des hautes études en sciences sociales, Collection Raisons pratiques, p. 289-316.

Renault, Emmanuel. 2006. Du fordisme au post-fordisme. Dépassement ou retour de l'aliénation ? *Actuel Marx*, n° 39, p. 89-105.

Renault, Emmanuel. 2008. *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*. Paris : La Découverte, Collection Armillaire, 403 p.

Schwartz, Yves. 1995. Circulation, dramatiques, efficacités de l'activité industrielle. Dans Bidet, Jacques et Jacques Texier (dir.). *La crise du travail*. Actes du colloque organisé par la revue *Actuel Marx*, 28-29 janvier 1994. Paris : Presses universitaires de France, p. 133-153.

Sennett, Richard. 1979 [1977]. *Les tyrannies de l'intimité*. Traduit de l'anglais par Antoine Berman et Rebecca Folkman Paris : Seuil, 282 p.

Sennett, Richard. 2000 [1998]. *Le travail sans qualités*. Paris : Albin Michel, Collection 10/18, 209 p.

Skinner, Burrhus. 1972 [1971]. *Par-delà la liberté et la dignité*. Traduit de l'anglais par Anne-Marie et Marc Richelle. Paris : Robert Laffont, 269 p.

Smith, Adam. 1995 [1776]. *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations. Livres I et II*. Traduit de l'anglais par Paulette Taieb. Paris : Presses universitaires de France, collection Pratiques théoriques, 432 p.

Thompson, Edward P. 2004 [1993]. *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*. Traduit de l'anglais par Isabelle Taudière et présenté par Alain Maillard. Paris : La fabrique, 104 p.

Tocqueville, Alexis de. 1963 [1838]. *De la démocratie en Amérique*. Paris : Union générale d'éditions, Collection 10/18, 377 p.

Veblen, Thorstein. 1965 [1904]. *The theory of business enterprise*. Préface de James H. Tufts. New-York : Augustus M. Kelley, Collection Reprints of economics classics, 400 p.

Vergnières, Solange. 1995. *Éthique et politique chez Aristote. Physis, êthos, nomos*. Paris : Presses universitaires de France, Collection Fondements de la politique, 308 p.

Wacquant, Loïc. 2004. *Punir les pauvres. Le nouveau gouvernement de l'insécurité sociale*. Paris : Agone, Collection Contre-Feux, 347 p.

Watson, John. 1972 [1924]. *Le behaviorisme*. Traduit de l'anglais par Simone Deflandre. Paris : Centre d'étude et de promotion de la lecture, 209 p.

Weber, Max. 1992 [1904]. L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales. Dans Weber, Max. *Essais sur la théorie de la science*. Traduit de l'allemand et introduit par Julien Freund. Paris : Plon, Collection Pocket, 478 p.

Weber, Max. 1964 [1905]. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Suivi d'un autre essai*. Traduits de l'allemand par Jacques Chavy. Paris : Plon, 340 p.

Wiebe, Robert H. 1967. *The Search for Order, 1877-1920*. Londres : Macmillan, 333 p.

Wood, Ellen Meiksins. 2009. *L'origine du capitalisme. Une étude approfondie*. Montréal : Lux, Collection Humanités, 313 p.

Zarifian, Philippe. 1999. *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons 229 p.

Zarifian, Philippe. 2001. *Temps et modernité. Le temps comme enjeu du monde moderne*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales, 296 p.

Zask, Joëlle. 2007. Anthropologie de l'expérience. Dans Debaïse, Didier (dir.). *Vie et expérimentation. Peirce, James, Dewey*. Paris : Vrin, Annales de l'Institut de philosophie de l'Université de Bruxelles, p. 129-146.

Bibliographie du corpus d'analyse

Peters, Tom et Robert Waterman. 1983 [1982]. *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*. Traduit de l'anglais par Michèle Garene et Chantal Pommier. Paris : InterÉditions, 359 p.

Peters, Tom et Nancy Austin. 1985 [1985]. *La passion de l'excellence*. Traduit de l'anglais par Dominique Dill. Paris : InterÉditions, 443 p.

Peters, Tom. 1988 [1987]. *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*. Traduit de l'anglais par Isabelle Rosselin et Afidi Towo. Paris : InterÉditions, 610 p.

Peters, Tom. 1993 [1992]. *L'entreprise libérée. Libération management*. Traduit de l'anglais par L. Cohen, E. Merlo et Marie-France Pavillet. Paris : Dunod, 673 p.

Peters, Tom. 1998 [1997]. *L'innovation. Un cercle vertueux*. Traduit de l'anglais par Marie-France Pavillet. Paris : Échos, Village mondial, 515 p.

Peters, Tom. 2000 [1999]. *Moi TM*. Traduit de l'anglais par Emily Borgeaud. Paris : Échos, Village mondial, 220 p.

Peters, Tom. 2000 [1999]. *Super projet 2000*. Traduit de l'anglais par Emily Borgeaud. Paris : Échos, Village mondial, 220 p.

Peters, Tom. 2000 [1999]. *Talent & Co. 50 propositions pour changer le travail*. Traduit de l'anglais par Emily Borgeaud. Paris : Échos, Village mondial, 238 p.