SALARIÉS MENACÉS ET DROITS SOCIAUX ATTAQUÉS**Hier solidaires, désormais concurrents**

Etudiants et jeunes précaires se mobilisent contre le contrat première embauche (CPE) concocté par le premier ministre français. Bientôt rejoints, le 7 mars, par les salariés, pour des manifestations communes à l'appel de toutes les organisations syndicales. Mis en place dans les très petites entreprises depuis août 2004, le contrat nouvelles embauches (CNE), qui permet à l'employeur de licencier à sa guise, a déjà montré sa nocivité : pour preuve, les dizaines de salariés jetés dehors sans aucune raison. La précarité s'étend, mais les créations d'emplois demeurent faibles, selon les statistiques officielles. Furieux de ces données si peu conformes à sa propagande, le gouvernement s'en est pris... aux statisticiens. En France comme aux Etats-Unis, le chantage à l'emploi fait des dégâts.

Par DANIELLE LINHART

Sociologue, directrice de recherche au CNRS, auteure notamment de *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, avec Aimée Moutet, La Découverte, Paris, 2005 ; du *Monde du travail*, avec Jacques Kergoat, Josiane Boutet, Henri Jacot (sous la direction de), La Découverte, 1998 ; et des *Déchirures du travail*, avec Barbara Rist et Estelle Durand, Erès, Paris, octobre 2002.

Tout le monde a fait l'expérience de démarcheurs téléphoniques appelant à la maison, souvent le soir. Lorsqu'ils font du *prospect*, les téléopérateurs ou opératrices désignent les personnes par leur nom et se nomment eux-mêmes sur un mode convivial. La conversation s'engage ainsi de façon personnalisée et se conclura par : « *n'hésitez pas à me rappeler, et je vous répondrai personnellement, puisque je m'occupe de votre dossier.* » Mais tout le monde ne sait pas que la consigne imposée sur le plateau est de se présenter sous un faux nom et prénom, le même pour tous. La raison n'en est pas seulement de dissimuler d'éventuels patronymes à la consonance par trop étrangère, mais de faire croire au client qu'il bénéficie d'un suivi personnalisé, alors qu'il passe en réalité indifféremment d'un opérateur à l'autre grâce aux données entrées dans l'ordinateur à chaque interaction ; ces données immédiatement accessibles permettent à chaque téléopérateur de prétendre se souvenir de son interlocuteur.

Au nom de la satisfaction du client, les salariés sont ainsi entraînés à adopter des comportements où se mêlent mensonge (y compris sur l'identité), intrusion dans la vie privée, parfois harcèlement, et conseils contre-indiqués (lorsqu'ils s'acharnent à placer des services et produits de toute évidence inadaptés). Pris dans un carcan de contraintes tayloriennes – avec des objectifs très précis à réaliser au cours d'un nombre imposé de communications par heure ou par jour et qui se déroulent selon un script prescrit (1) –, ils oublient qu'ils ont affaire à des personnes et pas seulement à des objectifs de vente. Comme ils oublient qu'ils sont eux-mêmes des personnes. Ils deviennent, comme l'écrit José Calderon, « *des robots de séduction* (2) ».

Les contraintes qui pèsent sur les salariés sont si importantes qu'ils en viennent logiquement à haïr les collègues qui ralentissent le travail, mais aussi les clients. On le voit, par exemple, dans la restauration rapide à l'heure du rush. Tous les équipiers – c'est ainsi que l'on nomme les serveurs – sont aux abois. Ils se savent étroitement et efficacement contrôlés avec la fameuse traçabilité de toute intervention (grâce à l'informatique qui contrôle tout, il est facile de savoir qui fait quoi, quand et comment). Du coup, la lenteur, l'indécision, l'inefficacité des clients, pourrait-on dire, leur deviennent insupportables. Sans parler de leurs récriminations éventuelles, comme celles de consommateurs musulmans troublés de voir cuire sur le même gril et se touchant des côtes de porc et des steaks, ainsi qu'en a fait l'expérience un jeune sociologue en situation d'observation participante (3).

Maillon faible et bouc émissaire

Certes, dans le passé également, les relations de travail pouvaient s'établir autour de la haine, mais celle-ci s'exerçait à l'égard de la hiérarchie, des directions. Ce qui est nouveau dans ce

« travail moderne » – souvent les premiers petits boulots des jeunes –, c'est que l'agressivité est reportée sur les pairs (les collègues) et sur des personnes extérieures (les clients), aux dépens desquels on doit faire ses preuves et mériter ses primes, ses promotions ou plus simplement le maintien de sa place dans l'entreprise.

De même qu'en interne on reporte le poids des difficultés organisationnelles sur le maillon le plus faible (4), on reporte sur l'extérieur, le client, en l'occurrence, toutes les frustrations liées aux contraintes du travail. Celui-ci devient un bouc émissaire. Le phénomène est orchestré par le management, qui cherche à se mettre ainsi à l'abri de toute contestation de la part des salariés en externalisant les tensions.

S'insérer dans la société non sur la base du respect d'autrui et de ses droits mais en considérant l'autre comme source de son malheur ou de ses ennuis n'est guère propice à l'adoption de comportements civiques. Il ne faut pas minimiser les effets de telles logiques de socialisation au travail sur les salariés, et en premier lieu les jeunes, qui ont, de ce fait, une expérience de rapport aux autres si particulière. Et pour cela, il faut comprendre ce qui a changé.

Pendant les « trente glorieuses » d'après guerre, les conditions de l'insertion sociale (ou, sous un autre angle, celles de l'arrivée au travail) résultaient d'un « compromis » fondé sur l'existence d'une classe ouvrière capable de mobilisation grâce à ses organisations syndicales puissantes et aptes à obtenir d'importantes concessions patronales. Inscrite dans la stabilité de l'emploi, cette classe ouvrière a élaboré et exprimé ses valeurs au sein de collectifs de travailleurs, à distance de l'emprise matérielle et idéologique de l'entreprise : solidarité et entraide définissant un quant-à-soi et un projet collectifs, résistance face à l'autorité unilatérale de l'employeur conférant à ces ouvriers un statut d'acteurs collectifs de leur destin. Sur la trame d'une chaîne de contraintes particulièrement serrée, les travailleurs étaient parvenus à construire une indépendance que l'on peut qualifier de citoyenne dans l'entreprise comme dans la société.

Une partie de leur force résidait aussi dans le rempart qu'ils avaient réussi à élever entre leur vie au travail et leur vie privée. A force de luttes et de mobilisations, l'intrusion patronale s'arrêtait à la porte de leur domicile : chez lui, le travailleur ne voulait plus subir la loi du patron, il revendiquait la maîtrise de son temps. Quand, en 1974, l'Union des industries métallurgiques et minières, en réaction à la mensualisation des ouvriers, a négocié avec le Conseil national de l'ordre des médecins un contrat-type pour régulariser la situation des médecins-contrôleurs patronaux, chargés de vérifier la réalité de la maladie au domicile des salariés, ce fut un tollé. Cela représentait, comme l'ont montré des enquêtes à l'époque (5), un affront aux yeux des ouvriers, déclenchant un véritable sentiment de révolte à l'idée que le patron puisse s'imposer chez eux, même par l'intermédiaire du médecin.

Une adhésion non négociable

Dans la nouvelle phase du capitalisme baptisée « modernisation », il n'en va plus ainsi. Décrétée obsolète et archaïque, la notion de controverse, de conflictualité. Evincée, l'idée de projet collectif, de valeurs communes alternatives. Traquées, la posture critique et distanciée, la recherche d'indépendance et de liberté. Disqualifiées, les pratiques de solidarité et d'entraide. S'y substituent l'individualisation et la mise en concurrence, la disponibilité et la mobilité, la remise en question permanente des compétences, et l'obligation de faire sans cesse ses preuves.

Ces nouvelles règles du jeu du marché du travail, qui supposent que chacun soit, à tout moment, « au maximum de sa forme », excluent d'emblée une partie de la population et des salariés. Il suffit de voir les problèmes qu'ont à affronter les seniors à partir de 55 ans, voire 52 ans (6), toujours soupçonnés d'être sur le déclin. Au nom de quoi le Mouvement des entreprises de France (Medef) et trois syndicats ont inventé des contrats à durée déterminée spécifiques pour les seniors (7).

Pour ceux qui parviennent à satisfaire aux exigences du management se pose néanmoins la question du sens et de la qualité de la socialisation. Afin de gagner leur place dans l'entreprise, les salariés doivent, en effet, se transformer en militants inconditionnels de sa cause. Toute prise de distance est considérée comme un manque de loyauté. Un consentement sans faille est désormais requis, une adhésion non négociable.

Extirpé de ses collectifs, saisi dans une relation purement individuelle à sa hiérarchie et à son entreprise, projeté dans une relation de concurrence avec ses pairs, et sans garantie de stabilité, le salarié « moderne » est un salarié vulnérable, sans défense, privé de sa capacité d'action et de valeurs alternatives. Il est en quelque sorte offert à la stratégie managériale, qui peut alors se

déployer sans grande opposition, tout en mettant en péril nombre de dimensions de l'expérience de vie en commun dans et hors l'entreprise.

Pour avoir sa place dans le monde du travail moderne, il faut donc accepter de (et pouvoir) se couler dans le moule de la pensée moderne à partir des modes standards de raisonnement de l'entreprise, de sa philosophie, de sa culture. Non sans effets sur la qualité de la socialisation. Au travail, on apprend ainsi le conformisme, le renoncement à tout esprit de controverse, ou de mise en débat, à toute distance critique. On assimile la nécessité impérieuse d'un engagement à fond pour une cause imposée de l'extérieur.

Pour tout salarié, l'autre – qu'il soit collègue, supérieur hiérarchique, usager ou client – devient un obstacle à la réalisation de la mission, qui rajoute une tension supplémentaire à des conditions de travail déjà difficiles, ou un obstacle à une éventuelle promotion. Que sont prêts à faire les salariés pour garder leur emploi ou en obtenir un ? Sans aller jusqu'à prendre au pied de la lettre les pistes lancées par des romanciers comme Donald Westlake (*Le couperet* (8), mis en scène par Costa-Gavras) et Alain Wegscheider (*Mon CV dans ta gueule* (9)), qui font de la recherche d'emploi un véritable thriller, meurtres à l'appui, il faut avoir conscience de ce que représente la concurrence sur le marché du travail et au sein des entreprises, à l'aune de l'éthique managériale. Le « salarié moderne » doit savoir « se vendre », se démarquer des autres, se singulariser, et faire acte d'allégeance pour se faire apprécier.

Marteler les « valeurs de l'entreprise »

Pour imposer cette idéologie, ce type de relations sociales, les directions d'entreprise se sont lancées dans une véritable bataille identitaire, avec la volonté de rationaliser, de formater les salariés et d'éradiquer toute velléité d'indépendance. Dans les années 1980 et 1990, un impressionnant dispositif participatif a vu le jour : cercles de qualité, groupes d'expression, démarches qualité et séminaires autour de la définition de l'identité de l'entreprise, de sa culture et de ses missions (lire l'article ci-dessous). L'un des objectifs était d'instaurer des échanges entre la hiérarchie et des groupes de salariés, afin que ces derniers intériorisent les « contraintes » de l'entreprise et ses intérêts. Cela s'est accompagné d'un recours systématique à la communication d'entreprise – non sans prise sur les médias – et aux formations sur mesure, pour faire passer dans les esprits les « valeurs de l'entreprise », et arracher le consentement. Sans oublier, pour compléter la panoplie, les sanctions : licenciements individuels précédés de harcèlement et « placardisation » pour donner l'exemple, faire peur aux autres afin qu'ils entrent dans le moule (10).

La socialisation par le travail devient ainsi une socialisation à la soumission, au conformisme et au renoncement à toute pensée personnelle ; les possibilités d'expérience collective à travers l'action et les projets communs alternatifs s'amenuisent. Il ne reste que les termes crus du contrat de travail, qui est un contrat juridique de subordination : le temps du salarié appartient à l'employeur qui l'a acheté et peut en faire l'usage le plus rentable de son point de vue (11). L'expérience de la socialisation risque ainsi de devenir celle de l'acceptation de la dépossession de son temps, l'acceptation de la dépossession de soi, au profit d'une logique que l'on doit accepter sans possibilité de peser sur elle.

Dans un monde du travail aussi atomisé, où les places sont devenues si rares, les salariés n'ont guère de ressources pour s'opposer à ces pratiques. Surtout pas les jeunes, qui doivent montrer « patte blanche » pour trouver et garder une place. Or, de plus en plus souvent, répondre positivement à cette idéologie implique une attitude peu civique à l'égard des autres. Non seulement au sein de l'entreprise, où il faut apprendre à s'imposer et à accepter l'élimination des collègues, mais aussi à l'égard des fameux clients censés officiellement être rois et qui deviennent en réalité la cible de pratiques professionnelles marquées par l'incivilité.

Grignotage de la vie personnelle

Soumis dans l'entreprise à la volonté plus pesante du management, à la maison les salariés ne sont plus à l'abri de son diktat. Les ancrages territoriaux, familiaux et amicaux ne résistent plus aux impératifs de mobilité, de flexibilité, de disponibilité inscrits dans les contrats de travail. Difficile de programmer une vie quand les horaires fluctuent au gré des carnets de commandes et que les jours de congé (liés à la réduction de la durée du travail) sont majoritairement décidés en fonction des besoins de l'entreprise. Outre les tensions qui en découlent au sein des couples et des familles, il faut y voir un grignotage de la vie personnelle des salariés au nom de la rationalité économique et des valeurs qu'elle véhicule. Certaines firmes proposent même à leurs salariées en

congé de maternité de les équiper informatiquement pour qu'elles puissent se tenir au courant des évolutions affectant leur travail... Et cela leur est présenté comme un avantage pour elles. Le fonctionnement privé et public de chacun devient soumis à la seule logique de rentabilité des entreprises, avec de moins en moins de possibilité d'y échapper. Et vouloir sortir de cette emprise hégémonique inscrite dans les nouvelles règles du jeu du travail risque de conduire à une réelle exclusion sociale.

Lieu irremplaçable de socialisation et d'expérience de la coopération entre individus, le travail tend à devenir un lieu d'affrontement et de défiance. Le salarié vertueux du management moderne – celui qui recherche l'excellence à travers l'usage le plus productif de lui-même, le plus rentable du point de vue de l'entreprise, au détriment de ses collègues, de ses clients et de sa vie privée – est bien loin du citoyen vertueux.

-
- (1) Gilles Balbastre, « Les nouveaux esclaves de la téléopération », *Le Monde diplomatique*, mai 2000.
 - (2) José Calderon, « L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles "initiatives éducatives" », dans *Travailler*, no 13, Paris, 2005.
 - (3) Julien Choquet, « Le sentiment d'injustice sociale dans la restauration rapide », mémoire de DEA, université Paris-X (Nanterre), 2005.
 - (4) Selon le titre de l'émission très populaire de TF1, qui reflète parfaitement cette idéologie.
 - (5) Lire *L'Appel de la sirène, l'accoutumance au travail*, Le Sycomore, Paris, 1981.
 - (6) Certains plans collectifs de départ en pré-retraite décidés par le patronat et approuvés par les pouvoirs publics démarrent à cet âge.
 - (7) La CFE-CGC, la CFTC et la CFDT ont signé l'accord interprofessionnel du 13 octobre 2005 sur un contrat d'emploi des seniors de 18 mois renouvelable une fois pour les chômeurs de plus de 57 ans.
 - (8) *Le Couperet*, Rivages, Paris, 1998. Costa-Gavras en a tiré un film du même nom en mars 2005. Lire Ignacio Ramonet, « Un conte amoral », *Le Monde diplomatique*, mars 2005.
 - (9) Pétrelle, Paris, 1999.
 - (10) Dominique Lhuillier, *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*, Seuil, Paris, 2002.
 - (11) Lire *Le travail nous est compté...*, *op. cit.*

<http://www.monde-diplomatique.fr/2006/03/LINHART/13260> - MARS 2006