



# Le retour du puritanisme au travail

.....

*Depuis quelques décennies, l'insécurité de l'emploi et la dégradation des conditions de travail pèsent d'autant plus sur les épaules du travailleur - au détriment de sa santé - que nous assistions au retour en force d'une sorte de puritanisme qui fait du travail un devoir moral*

.....

## De l'emploi à l'employabilité

En fait, la mondialisation de la production a contribué à la dérégulation des protections sociales par la mise en compétition des états, des territoires et des salariés. La rivalité des différents sites d'une même entreprise sous la menace permanente de la délocalisation procède de cette logique. Au sein des multinationales qui mettent leurs sièges en concurrence, les syndicats sous pression n'ont pas d'autre choix que d'accepter de diminuer les salaires, d'augmenter l'intensité et d'allonger le temps de travail pour tenter de sauver des emplois. Chaque fois en effet qu'une proposition de la direction n'est pas acceptée ou que les syndicats deviennent trop revendicatifs dans une usine, des quotas de production sont transférés vers d'autres sièges. Précédemment, la compétitivité se fondait sur l'amélioration de la productivité et la négociation collective veillait à une répartition équitable de celle-ci entre les salariés et les employeurs. La norme salariale repose maintenant, sans autre médiation, sur la compétitivité et non plus sur la productivité.

Si les conditions de travail se sont améliorées en longue période, il n'en a pas été de même en courte période. La persistance au cours des trente dernières années d'un chômage massif et durable a profondément déstructuré les conditions de travail, les statuts d'emploi et affecté les représentations du travail<sup>1</sup>. Comparons à titre d'exemple les deux dernières grandes restructurations d'envergure du groupe automobile VW. En 1993, le plan de restructuration se fondait sur une réduction du temps de travail (jusqu'à 26,5 h en 4 jours semaine en Allemagne), des restrictions salariales et un maintien de l'emploi. Le plan de restructuration de 2006 se basait sur une augmentation du temps de travail, une restriction des salaires et une réduction importante de l'emploi. Au terme d'un conflit social et après l'acceptation par les syndicats du plan de restructuration, la presse unanime marquait toute sa satisfaction. Pour sauver une petite partie de l'emploi, le personnel de l'usine de Forest avait accepté une réduction de 20% des coûts salariaux. Le quotidien *Le Soir* barrait sa première page par le titre : « Chez VW, l'emploi prime sur les salaires »<sup>2</sup>.

La crise financière s'est donc surajoutée en 2008 à une période de « basse pression salariale » selon les termes de l'économiste Frédéric Lordon et de dégradation des conditions d'emploi et de travail. Si des mesures ont été prises pour sauver les banques et relancer l'activité économique par les dépenses publiques, on n'a pas assisté à une remise en question des orientations ayant conduit à la crise. En particulier au niveau européen aucun plan n'a été envisagé pour assurer la maîtrise publique des circuits financiers, lutter contre la pauvreté, renforcer la protection sociale et restaurer le pouvoir d'achat. Au contraire, pour résorber les déficits des finances publiques creusés par la crise, l'austérité salariale sera maintenue, les services publics continueront à être dépouillés et la protection sociale fragilisée.

Le discours idéologique aura pour fonction de transformer un problème collectif, le chômage, résultant des restructurations, délocalisations, fermetures d'entreprise et du manque réel d'emplois, en autant de problèmes individuels d'employabilité. Par les programmes d'activation, on tentera de responsabiliser les personnes

Professeur **Mateo Alaluf**,  
sociologue du travail,  
Université libre de Bruxelles.

(1) Les enquêtes régulières de la Fondation sur l'amélioration des conditions de vie et de Travail de Dublin menées dans les différents pays européens rendent bien compte de cette évolution.

(2) *Le Soir*, 28/2/2007.

Mots clés : travail, justice sociale, sociologie

### **L'organisation scientifique du travail (OST)**

Toute théorie de l'organisation du travail repose sur un postulat qui permet d'expliquer les raisons susceptibles de faire agir les individus au travail. En postulant, au début du vingtième siècle, la rationalité du salarié et donc le salaire comme mobile qui le fait agir, Frederick Taylor (1856-1915) faisait abstraction du produit (bien ou service) dont les critères dépendent de la seule décision patronale et auquel le salarié est censé être indifférent. Celui-ci devait exécuter la tâche selon des temps et des modes opératoires définis en dehors de lui par les bureaux des méthodes. En contrepartie de sa peine et de sa fatigue (des désutilités engendrées par le travail), il percevait un salaire comme résultat de ses efforts.

Ensuite, dans l'entre-deux-guerres, l'école des relations humaines constatait l'échec de la tentative de l'organisation scientifique du travail pour individualiser le travail et affaiblir les coalitions ouvrières. Les activités de travail, pensait Elton Mayo (1880-1949), ne peuvent se limiter à la seule rationalité individuelle et faire abstraction des composantes affectives des personnes et de la sociabilité qui en découle. La compréhension des activités de travail ne peut se réduire ni à une catégorie abstraite ni aux seuls individus qui l'accomplissent mais se rapporte aux collectifs et aux relations qui les constituent.

L'OST place l'intérêt au centre des mobiles alors que les relations humaines se fondent sur la sociabilité. Aujourd'hui, les théories « puritaines » supposent l'individu motivé par l'intérêt intrinsèque du travail lui-même.

(3) Wisner A., 1996, « Itinéraire d'un ergonomiste dans l'histoire de la psychologie contemporaine », Yves Clot, Les histoires de la psychologie du travail, Octares, Toulouse, pp. 141-152, p.148.

(4) Desjours Ch., Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Seuil, Paris 1988.

les plus vulnérables pour qu'elles ajustent constamment leurs comportements aux besoins supposés d'un marché du travail n'offrant plus que des emplois temporaires, peu rémunérés et sans perspective d'avenir.

Sous couvert de réhabiliter « la valeur travail », l'injonction à l'emploi ne sera plus questionnée. Il s'agira d'enfermer les individus dans une représentation du travail, élevée au rang de devoir, seule susceptible d'assurer l'intégration sociale et la réalisation individuelle. L'harmonie sociale serait assurée si chacun se conformait à l'obligation de travailler au lieu de se la voir imposer. Ainsi, le zèle au travail se concilierait avec la morale.

La réalisation de soi par le travail, exaltée par ce que nous appelons « puritanisme du travail »,

trouve sa contrepartie dans « la souffrance au travail ». Les activités de travail sont aussi pensées dans les termes de traumatismes entraînant des souffrances. Un des principaux initiateurs de l'ergonomie contemporaine, Alain Wisner, insistait déjà sur cette question : « Il faudrait, écrivait-il, que l'analyste du travail soit bien borné pour ne pas entendre l'expression de la souffrance dans le travail »<sup>3</sup>. Son successeur au laboratoire de psychologie du travail du CNAM à Paris, Christophe Desjours, développera à sa suite la notion de souffrance au travail<sup>4</sup>.

La représentation « puritaine » du travail occulte les blessures causées par le travail, suspecte le travailleur comme tire au flanc potentiel et valorise au contraire le courage et l'endurance qui permettent de surmonter, sur le mode héroïque, à l'instar du stakhanovisme, les difficultés inhérentes au travail. A l'opposé, dans la représentation du travail comme souffrance, le travail est appréhendé comme un événement traumatique susceptible de laisser sur le psychisme des salariés une trace durable. Il s'agit en conséquence de lever le doute qui pesait sur le traumatisme et reconnaître, comme dans le cas du harcèlement moral, la condition de victime du travailleur.

### **Le travail sous la pression du chômage**

Pour assurer l'engagement du salarié dans son travail, Taylor voulait combattre le « freinage volontaire » des salariés. Il avait en effet bien compris que ce comportement n'était pas dû à la fainéantise des ouvriers, mais résultait d'un calcul rationnel qui se fondait sur la crainte qu'une amélioration du rendement ne conduise à économiser de la main-d'œuvre et prive les ouvriers de leur emploi sans même assurer des revenus plus élevés aux autres. En conséquence, l'organisation devait prescrire les modes opératoires les plus efficaces et, par les progrès ainsi réalisés, garantir l'emploi et le revenu des ouvriers. Ceux-ci, rassurés quant à leur situation et à leur avenir, seraient acquis au « one best way » établi par le bureau des méthodes et exécuteraient au mieux des procédures de travail ultra-simplifiées de surcroît par l'émiettement de tâches.



Les nouvelles formes d'organisation du travail, sous la pression du chômage, inversent désormais cette démarche. La crainte du chômage devient aujourd'hui le mobile de l'engagement dans le travail et de l'acceptation de conditions dégradées de travail et d'emploi. L'ouvrier est moins soumis au respect des procédures qu'à l'obligation de résultat. L'accent mis sur la compétence à la place de la qualification focalise les modes d'évaluation des salariés sur leur engagement individuel dans le projet et leur capacité à atteindre des résultats.

Écoutons à ce sujet l'appréciation de M. Kosuke Shiramizu, administrateur et directeur de la production mondiale de Toyota. Il se plaint, lors d'une interview, de la faible productivité des ouvriers de ses usines américaines, « trop grassement payés selon lui et qui ont perdu le goût de l'effort ». Les Anglais sont trop syndicalisés et les Japonais ne sont plus ce qu'ils étaient. « Ils passent, selon lui, leur temps à traîner et ne sont plus disposés à travailler autant qu'avant ». Seuls les ouvriers de l'usine Toyota de Valenciennes trouvent apparemment grâce à ses yeux. « En France, il y a beaucoup de chômeurs, explique-t-il. C'est pourquoi ceux qui ont un emploi ont tendance à travailler plus dur. »<sup>5</sup>.

Si bien que les formes actuelles de l'organisation du travail que l'on qualifie « à flux tendu », « just in time », ou « qualité totale », structurent un travail sous pression découlant de la mise en concurrence des salariés craignant de mal faire, d'être déclassés et de perdre leur emploi. Le taylorisme prônait la spécialisation à des tâches simples de manière à permettre l'interchangeabilité des ouvriers. Les formes nouvelles d'organisation prônent certes au contraire la polyvalence et l'autonomie des ouvriers mais toujours pour permettre leur adaptation à des postes différents et augmenter encore leur interchangeabilité. L'autonomie et la créativité exigées à présent des salariés ne suppriment pas pour autant l'encadrement du travail et son contrôle, renforcés d'ailleurs par les moyens sophistiqués des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les salariés restent toujours tributaires de contraintes prescrites par les procédures de certification de qualité (cadences, normes de fonctionnement) et de la pression de la demande. Comme le

soulignent Gollac et Volkoff, « le rythme de travail est encadré par des normes, relayé par la hiérarchie et légitimé par la clientèle »<sup>6</sup>.

Le « système Toyota » est, selon ses promoteurs, une organisation qui se caractérise par un apprentissage constant qui repose sur les capacités de chacun à résoudre les problèmes et à participer à l'amélioration des produits. La pression résultant de la concurrence et l'exigence simultanée à coopérer dans le cadre défini par l'entreprise livrent cependant les salariés, pourtant étroitement contrôlés à eux-mêmes, pour répondre à l'injonction de résultat. C'est lorsque l'exigence à coopérer est stimulée par la rivalité que l'isolement au travail prend les proportions que nous lui connaissons aujourd'hui et que les conditions de travail sont interprétées en termes de harcèlement moral, sexuel ou raciste.

(5) Interview au Financial Times reprise dans Le Monde du 5/3/2003.

## Le néo-stakhanovisme

On se souviendra qu'Alexei Stakhanov (1905-1977), jeune ouvrier mineur soviétique, devint célèbre le 1<sup>er</sup> septembre 1935 en établissant un record à l'occasion de la journée internationale

(6) Gollac M., Volkoff S., 2000, Les conditions de travail, La Découverte, Paris.



des jeunes. Il avait abattu en une journée 102 tonnes de charbon, soit 14 fois la norme établie. Sa performance ne résultait pas de ses capacités physiques mais de son intelligence. L'organisation du travail qu'il avait conçue avait permis d'accroître la productivité de son travail. En quoi consistait cette organisation ? C'était la même que celle décrite par Taylor à propos du pelletage à la Bethlehem Steel. Alors qu'auparavant le même ouvrier abattait la houille, puis consolidait les boisages, puis reprenait le marteau piqueur, Stakhanov eut l'idée de diviser le travail. Le Stakhanovisme, basé sur la division des tâches et célébré par Staline, ne paraît donc guère différent du Taylorisme dans ses procédures. Pourtant, alors que la méthode est bien la même, une différence majeure subsiste. Dans le cas de Taylor, le « one best way » est établi par le bureau des méthodes et appliqué ensuite par l'ouvrier. Dans le système soviétique par contre, c'est l'ouvrier stimulé par son ardeur révolutionnaire qui est supposé œuvrer pour accroître la production. Le critère n'est donc plus l'exécution des procédures mais la maximisation du résultat. C'est l'émulation résultant de l'adhésion des ouvriers au système qui est le ressort du stakhanovisme et à l'origine des performances réalisées.

Les nouvelles formes d'organisation du travail désignées comme post-tayloriennes par leurs promoteurs ressemblent à s'y tromper à l'organisation attribuée naguère à Stakhanov. L'exigence des résultats, l'adhésion à l'entreprise et au projet et l'engagement personnel de l'ouvrier sont les ressorts des nouvelles formes d'organisation. Dans les deux cas, à la différence de l'OST, les difficultés de la production sont attribuées aux ouvriers et non au système. Les restructurations d'entreprise paraissent aussi aujourd'hui éroder les formes de solidarité et constituent une menace à la coopération nécessaire à l'activité économique. La transformation d'une organisation fondée sur l'exécution des procédures en une organisation privilégiant l'autonomie conditionnée par l'obligation des résultats s'est en effet accompagnée, au cours du dernier quart de siècle, de l'intensification du travail, de la fragmentation des équipes, de la fragilisation des statuts et d'une dégradation des conditions de travail.

Le retour à la prescription des tâches, en parti-

culier par la généralisation des procédures de certification de qualité, rappelle bien la démarche taylorienne. L'obligation de résultat, l'exigence d'un engagement y compris subjectif au projet et la responsabilisation de l'ouvrier par les nouvelles formes d'organisation permettent de les assimiler au stakhanovisme.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail n'ont plus pour cadre une entreprise aux frontières clairement délimitées. La généralisation de la sous-traitance, l'apparition de regroupements d'employeurs, l'augmentation du travail à temps partiel, du travail intérimaire dans des configurations mondialisées ont considérablement modifié la figure de l'entreprise. Au sein même de l'industrie sidérurgique ou automobile, qui ont formé le cœur emblématique de l'organisation scientifique du travail, il n'est pas rare de trouver des usines où la majorité du personnel œuvrant sur un même site relève d'entreprises sous-traitantes. Des groupes industriels mondialisés se sont donné pour objectif de devenir des entreprises sans usines, coordonnant le travail de producteurs éparpillés. Un grand nombre de secteurs échappent aussi aux périodes temporelles habituelles de travail et de nombreuses activités salariées de consultance ou de service par exemple se déroulent en dehors d'une d'entreprise particulière. Les agencements d'activité sans entreprise prennent de l'extension, tout en maintenant une organisation prescrite du travail rythmée en quelque sorte par l'obligation de résultat. L'engagement à un projet économique peut donc faire l'économie de l'entreprise, tout en s'inscrivant dans une organisation standardisée et en s'accommodant des statuts d'emploi traditionnels. Dans cette logique, des modalités nouvelles de subordination salariale articulées par la sous-traitance ou « la relation de service » peuvent former, dans une économie financiarisée, des chaînes de captation de la valeur qui régissent « l'auto-activation stakhanoviste » du travail.

---

### Quand l'emploi devient une injonction

Les diverses représentations du travail se comprennent à travers des entrecroisements entre conceptions religieuses et morales transcen-



dantes fondées sur la nature humaine comme des démarches savantes légitimées par la science ou encore les revendications des mouvements sociaux. La notion de productivité, dont l'amélioration suppose d'économiser le travail sans diminuer le résultat, est le fruit de la pensée rationnelle. Le travail se présente dans cette perspective comme un moyen contraignant en vue d'un résultat. L'aspiration qui consiste à diminuer le travail sans nuire au résultat, est alors pleinement légitime. Ensuite, dans la mesure même où le travail n'est pas une fin mais un moyen, la mobilisation du travail d'autrui pour ses propres fins devient un objet de conflit et pose la question de savoir qui travaille pour qui ? La diminution du temps de travail a ainsi marqué près de deux siècles d'histoire sociale. A l'opposé, les représentations religieuses ou morales font du travail un devoir qui transcende les pratiques pour justifier l'assignation prioritaire des individus au travail.

Le retour en force de ce que nous avons désigné par « puritanisme du travail » fait du travail un devoir moral. Il ne peut cependant faire abstraction des finalités du travail et de ses résultats. D'autant plus que l'obligation de résultat qui contraint aujourd'hui le salarié, colonise même son autonomie et engage plus que jamais sa subjectivité. L'emploi est devenu une injonction pour ceux qui en sont privés et un devoir pour ceux qui en sont pourvus. Alors que « travailler moins » était une revendication, « travailler plus » devient une vertu. Cette primauté du résultat, supposé indissociable de la nature du travail, par l'intensification qu'il entraîne, se fait au détriment de la santé et des conditions de travail et de vie des salariés. Or le travail, qu'il soit pesant, captivant ou douloureux, demeure un comportement contraint, suscité par le besoin, défini par des règles et assujéti à des normes. Le « puritanisme du travail », en faisant supporter la responsabilité du résultat aux salariés, légitime une organisation sous pression temporelle forte. Le paradoxe du discours gestionnaire qui d'une part insiste sur l'engagement au travail et d'autre part rend cet engagement impossible apparaît alors comme un déni du travail. ●