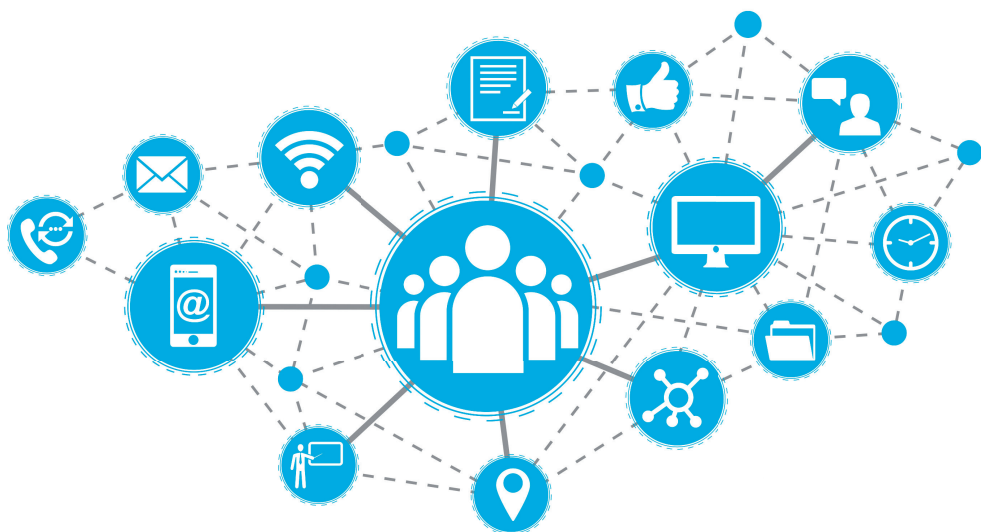


QUEL SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL POUR QUEL TRAVAIL, DEMAIN ? ACTES DES 60^E JOURNÉES D'ÉTUDE DU TRAVAIL



DOSSIER :

QUEL SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL POUR QUEL TRAVAIL, DEMAIN ? ACTES DES 60^E JOURNÉES D'ÉTUDE DU TRAVAIL

Les entreprises modifient leurs modes d'action en fonction de leurs évolutions. Le service social du travail s'adapte. Ces 60^e Journées du travail avaient pour but d'exposer ces mutations et leurs conséquences.

L'évolution des entreprises, causée par le développement de nouvelles technologies, du numérique, des neurosciences et plus généralement par les évolutions sociétales, entraîne des changements dans les conditions de travail, les formes d'emploi, les statuts des travailleurs... Face à ce constat, comment intervient le service social du travail ?

La première journée, en première partie de ce dossier, avait pour objectif de mieux comprendre ces transformations. La place grandissante du numérique et d'Internet entraîne des bouleversements, notamment du temps de travail, ce qui n'est pas sans conséquences sur les relations professionnelles, le sens du travail et la santé du travailleur. Certains travailleurs, indépendants, auto-entrepreneurs et intermittents se font entendre, tandis que d'autres préfèrent changer de travail, malgré un salaire moindre. Le service social du travail s'adapte et de nouvelles formes d'accompagnement se développent.

La deuxième journée, en seconde partie de ce dossier, était centrée sur l'impact du numérique, l'hyper-performance, l'interférence de la vie professionnelle et de la vie privée, ainsi que leurs conséquences tel que le *burn out*, et examine l'action du service social du travail. Celui-ci doit être créatif, pour proposer différentes formes d'accompagnement, et assurer l'interface entre l'employeur et le salarié, tout en respectant ses principes éthiques et déontologiques.

SOMMAIRE

PRÉSENTATION

PREMIÈRE PARTIE : LE 15 NOVEMBRE 2018

Ouverture des 60^e JET 12

Joran Le Gall

Les mutations du travail
et la protection des actifs 14

Emmanuelle Prouet

Le travail au-delà
des considérations économiques 28

Sidi Mohammed Barkat

Nouvelles formes de mise au travail :
quels impacts sur le statut
et la protection de la santé
des travailleurs ? 39

Barbara Gomes, Gaëtan Grafteaux

Imaginer un salariat sans subordination 53

Danièle Linhart

Mutations du travail et transformations
du service social à l'œuvre 64

Participant à la table ronde :

Christine Dubreuilh,

Marie Thorigny, Pauline d'Anjou,

Sofia Pereira, Sophie Cot-Rascal

DEUXIÈME PARTIE : LE 16 NOVEMBRE 2018

Vers un nouveau « travailler » ?
Quelques enseignements
à partir des nouveaux « ailleurs »
du travail 80

Pauline Perez

Numérisation et travail :
quels changements pour le travail ? 92

Olivier Blandin

Quelle protection sociale
pour les travailleurs de demain ? 101

Participant à la table ronde :

Sophie Thiéry, Frédéric Bizard,

Marie-Josette Terol

Les ressources du service social
face aux mutations du travail
Points de vue de professionnels 114

Participant à la table ronde :

Sarah Toulotte, Tué Tam Pham Thi,

Véronique Bayer

Synthèse 137

Clôture des 60^e JET 140

VIE DE L'ANAS

L'ANAS a rencontré la Défenseure des enfants, M^{me} Avenard, le jeudi 11 octobre 2018.....	144
Questionnaire protection de l'enfance : la forte mobilisation des adhérents permet de dégager des pistes de travail.....	145
NON au fichage des mineurs non accompagnés ! Dix-neuf associations et syndicats saisissent le Conseil d'État.....	149
Nous avons reçu	151
À vos agendas	153

PRÉSENTATION

De nombreux observateurs ont souligné combien la révolution numérique est porteuse de changements pour le monde professionnel.

Dans les entreprises traditionnelles, l'usage des outils numériques et le télétravail bousculent radicalement l'organisation spatiale et temporelle du travail et redessinent les frontières entre le travail et le hors-travail. La nature même de l'activité se transforme, et, avec elle, les métiers.

Le modèle managérial des entreprises en subit les effets : de l'entreprise 2.0 à l'entreprise libérée, le management de demain se veut horizontal, participatif, basé sur la collaboration.

Les statuts d'emploi, enfin, évoluent sensiblement : si, dans le secteur privé, le CDI reste, à ce jour, la forme « normale » de la relation de travail¹, d'autres formes d'emploi se développent au point qu'on évoque la fin du salariat². D'un côté, une frange de la population active, plutôt jeune, remet en cause le lien de subordination et revendique la liberté d'entreprendre, au risque d'une fragilisation de sa couverture sociale ; de l'autre, cherchant à conjurer la précarité du non-emploi, un nombre croissant de personnes tente l'auto-entreprise, à défaut d'accéder à un emploi salarié.

Quels sont les enjeux sociaux du monde du travail en train de se dessiner : rapport au travail et à l'emploi, à la protection sociale, au lien social ? Dans ce contexte, quel est aujourd'hui, quel sera demain, le rôle du service social du travail ? En quoi consistera sa mission de « veiller au bien-être du travailleur dans l'entreprise et faciliter son adaptation au travail » ? Quelle forme prendra-t-il ? Que devient, par exemple, l'intervention « sur les lieux mêmes du travail » lorsque le travail se fait à distance, *via* une plate-forme collaborative ?

ABSTRACTS

What type of social services should be in the workplace tomorrow?

Companies adjust their methods as they evolve. And their social services need to adapt. The goal of this 60th conference was to expose their changes and consequences.

Companies have evolved with technology as it has developed. With a more and more connected world and digital media neuroscience needs to be taken into consideration with the evolution of our society. This has brought about some changes in the work environment and working conditions, new forms of employment, and status for workers. Considering these changes how do social services intervene in companies?

1. DARES 2016.

2. « La fin du salariat : comment l'ubérisation change le travail », *L'Express*, 10 novembre 2015.

The first day, the first part of the report permits readers to better understand these transformations. Digital media is more present; Internet causes some modifications in time management and has consequences in professional relations, the meaning of work and the health of the worker. Independent, intermittent and self-employed workers bring additional challenges and some of these employees accept to work for a lower salary. Social services in companies are adapting and developing new forms of follow up and intervention.

The second day, the second part of this report increased the evidence of the impact of the digital media, hyper-performance and interference between private and professional life, the consequences of burn-out and how social services in companies react. It's creative to assure different forms of follow up by being in interface between the employer and the employee while respecting the principles of ethics and deontology.

IMAGINER UN SALARIAT SANS SUBORDINATION

Danièle Linhart

PRÉAMBULE

Je ne peux m'empêcher de réagir un instant à l'exposé précédent. Dans l'intitulé « Pédale et tais-toi », j'ai entendu : « Pédale et t'es toi ». Il y a en effet une idéologie, derrière ces nouvelles formes d'emploi, selon laquelle vous êtes indépendant, vous avez de l'autonomie, vous ne dépendez de personne. Ce jeu de mots m'a donc paru intéressant.

J'ai également beaucoup apprécié que vous évoquiez les pathologies de la subordination. J'entends toujours, de la part des juristes, une opposition aux attaques que je mène contre la subordination, au motif que l'on mettrait alors en cause les droits, garanties et protections du travailleur, qui sont liés au rapport de subordination, lequel définit la responsabilité de l'employeur. Nous voyons bien que c'est le chat qui se mord la queue : la subordination crée des risques elle-même. Elle n'offre donc pas nécessairement la protection qu'elle est censée apporter contre les risques associés au travail. La subordination me paraît même constituer un des principaux risques liés au travail.

Je ne proposerai pas ici une analyse de ce que serait un salariat sans subordination, car un tel modèle ne pourrait constituer que le produit d'une intelligence collective qui mettrait en débat la place du travail, les représentations que nous en avons, le rôle qu'il joue, ce que sont les entreprises, à qui elles appartiennent, quelles sont leurs responsabilités face au bien-être des salariés, des usagers et des consommateurs, ou encore leur responsabilité écologique. Je vais m'efforcer de vous montrer, en tant que sociologue du travail, pourquoi il y a une subordination, quelle fonction celle-ci remplit dans nos situations de travail et comment elle évolue.

UN BREF DÉTOUR HISTORIQUE

Un employeur souhaite avoir la certitude, lorsqu'il recrute et rémunère des travailleurs, d'obtenir un retour sur investissement aussi élevé que possible. Si cette attente paraît légitime, elle a de nombreuses implications, car la ressource humaine ne se met pas en œuvre comme une machine ni comme de l'énergie. Elle se caractérise par le fait qu'il s'agit d'hommes et de femmes porteurs de valeurs et d'intérêt. Ce sont des personnes qui ont une idée de ce que doit être le travail, de leur métier, de la manière dont il faut le faire. Ce sont aussi des personnes ayant des valeurs citoyennes et des valeurs morales. Elles ont aussi des intérêts. Outre l'intérêt monétaire, qui est évident, elles ont intérêt à préserver leur santé, plutôt que de chercher à être rentables à chaque instant de leur travail. L'employeur veut donc obliger les travailleurs qu'il rémunère à renoncer à leurs propres valeurs, à leurs règles

de métier, à leur vision du monde et de ce qu'est le travail, pour n'adopter que son point de vue à lui d'employeur, qui est la rentabilité maximum. Les travailleurs doivent donc se conformer aux seuls critères d'efficacité, de qualité et de rentabilité définis par l'employeur. Tel est le conflit sous-jacent qui est au cœur de la mise au travail capitaliste : comment fait-on pour obliger les gens à travailler de la façon dont on souhaite les voir faire, en renonçant à ce qu'ils sont, c'est-à-dire des êtres humains dotés de pensées, de valeurs morales, etc. ?

À la fin du XIX^e siècle, Taylor a tenté de résoudre cette question. La façon dont il l'a résolue a eu un succès planétaire et historique. Il a conçu une « organisation rationnelle et scientifique du travail » s'appuyant sur la science pour définir la façon de travailler la plus efficace.

Il faut, à mes yeux, retenir deux aspects du taylorisme. Le premier est souvent omis : il s'agit d'une idéologie. Taylor comprend que le modèle qu'il va mettre en place doit être articulé avec une idéologie qui va le légitimer. Les pays industrialisés sont des démocraties politiques où nul n'appartient à personne. Il faut donc, du point de vue de l'employeur, trouver les moyens d'imposer aux travailleurs de n'œuvrer que d'une façon, laquelle doit apparaître comme légitime.

Taylor a compris que le savoir était synonyme de pouvoir. À l'époque où il conçoit son modèle, tout employeur souhaitant créer une activité n'apporte que son capital, car il ne connaît pas la réalité des métiers nécessaires pour produire ce qu'il veut vendre. Il doit donc s'en remettre à des ouvriers de métier qu'il va embaucher, lesquels vont recruter leurs compagnons et définir ensemble l'organisation de leur travail. Pour Taylor, cette situation est catastrophique : la productivité est très basse puisque, ces ouvriers ayant tout pouvoir d'organiser leur travail, ils défendent avant tout leurs intérêts et économisent leurs forces. Ils font en sorte aussi d'observer les règles de leur métier.

Taylor estime que ceci est néfaste du point de vue de la nation américaine et du bien commun, les citoyens américains ne recevant pas la quantité abondante de produits qu'ils pourraient recevoir si la productivité était élevée, à des prix abordables. La situation n'est donc pas moralement acceptable, dit-il. Tel est le fondement idéologique sur lequel va fleurir sa pensée. Il va en réalité prendre le parti des patrons, tout en prétendant se situer au-dessus de la mêlée. Son approche va se traduire par une expropriation des ouvriers de leur savoir, de leur métier, de leurs connaissances, au profit des employeurs. Dans les bureaux, des ingénieurs vont s'emparer du corpus de connaissances détenues par les ouvriers pour définir une *one best way*. Cette façon très productive de travailler va se caractériser par l'éclatement des métiers en tâches élémentaires multiples hautement répétitives, permettant aux ouvriers d'atteindre une grande dextérité afin d'être très rentables. Le cœur de cette logique consiste à extirper du processus de travail lui-même la subjectivité des ouvriers. Taylor soulignait que le travail devait se dérouler indépendamment des états d'âme, de la bonne ou mauvaise volonté et de l'état d'esprit des ouvriers : il faut que le travail se déroule en dehors de leur subjectivité, pour le bien de tous, y compris d'eux-mêmes, dans la mesure

où ils seront un peu mieux payés si la productivité augmente de façon spectaculaire.

La subordination devient alors un impératif : les ouvriers doivent renoncer à travailler selon les modalités correspondant à leur métier, à leur vision du monde et à leurs intérêts. La subordination devient un impératif qu'il faut sans cesse concrétiser, ce qui résume finalement le taylorisme : celui-ci doit être compris comme l'inscription de la contrainte et du contrôle dans la définition même des tâches et dans l'organisation du travail. D'ouvriers de métier, les travailleurs deviennent des exécutants, soumis à une pensée organisationnelle construite en dehors d'eux.

LE MODÈLE MANAGÉRIAL MODERNE

La deuxième phase s'est ouverte au cours de l'année 1968, pendant laquelle s'est exprimée une remise en cause, par les travailleurs, de ces règles du jeu qui imposaient une autorité extrêmement forte et des contraintes insupportables. Ont émergé des aspirations telles que « ne plus perdre sa vie à la gagner ». Les travailleurs ont voulu pouvoir exister au travail et se reconnaître dans leur travail, selon l'expression d'Yves Clos, avoir davantage d'autonomie, davantage de responsabilités. Émerge alors un deuxième modèle qui va tenter de repenser la subordination dans des termes opposés à la logique taylorienne : plutôt que d'expurger la subjectivité, le modèle managérial moderne, dans lequel nous baignons encore, va au contraire se focaliser sur cette subjectivité pour faire naître une adhésion, un consentement à la subordination, c'est-à-dire un consentement au fait de ne travailler qu'en fonction de critères d'efficacité, de qualité et de rentabilité décidés en dehors des salariés par leur direction.

Pour obtenir cette adhésion, une stratégie va se déployer autour de la subjectivité des salariés conduisant à des contradictions de plus en plus insoutenables. Il s'agit de s'emparer de la spécificité que présente la ressource humaine pour tenter de faire adhérer les travailleurs à la subordination, tout en tirant parti de caractéristiques proprement humaines (intuition, réactivité, qualité de l'engagement, adaptabilité, créativité, etc.). Il en résulte une individualisation, une personnalisation et une psychologisation de la relation de chacun à son travail, qui va même jusqu'à faire place à une dimension narcissisante, comme l'a montré Vincent de Gaulejac : les employeurs s'adressent aux salariés sur un mode narcissique, selon une transaction qui cherche à saisir chacun dans sa dimension narcissique. Cela consiste à inviter chaque salarié à se donner à fond dans le travail pour atteindre les objectifs assignés, au motif qu'il va y trouver du plaisir. Chacun est invité à sortir de sa zone de confort, avec à la clé la promesse de grandir, de découvrir en soi des potentialités que l'on ne soupçonnait même pas.

Ce type de sollicitation fonctionne très bien chez les jeunes, en particulier les jeunes cadres. Lorsque la direction de l'entreprise dit à tel jeune cadre qu'elle l'a repéré, qu'elle mise sur lui, sur son potentiel, le jeune a tendance à prendre cette proposition au sérieux. Il se défonce, prend des risques, se rend disponible, parfois presque vingt-quatre heures sur vingt-quatre, se montre mobile... Cela crée une forte vulnérabilité. Lorsqu'il peut s'entendre

dire, quelque temps plus tard, qu'il a déçu l'entreprise, que celle-ci a peut-être eu tort de miser sur lui, qu'elle va peut-être changer de point de vue quant à son déroulement de carrière, on assiste parfois à des effondrements. Ceci ne concerne pas seulement les grandes entreprises de secteurs technologiques : les mêmes phénomènes s'observent chez *McDonald's*.

Une contradiction fondamentale se trouve au cœur de ce modèle : d'un côté il sollicite le narcissisme des uns et des autres, les met en concurrence, joue sur leur besoin de reconnaissance et l'accomplissement des salariés et d'un autre côté, dans le prolongement de la pensée taylorienne, il leur impose de s'en tenir à un corpus de procédures, de protocoles, de *process*, de méthodologies et de bonnes pratiques benchmarkées. En d'autres termes, l'organisation du travail de ces salariés, mobilisés dans leur subjectivité, reste dépendante de pensées organisatrices qui sont à distance de la réalité concrète du travail et ne sont pas produites avec les personnes directement concernées. Ce sont généralement des consultants, faisant partie de cabinets internationaux, qui vont décider quelles sont les bonnes procédures et les bonnes pratiques, et définir des standards auxquels devront se conformer les salariés.

Pour contraindre ces salariés impliqués subjectivement à utiliser ces procédures et protocoles, plutôt que de leur donner une réelle autonomie pour déployer leurs compétences, le management moderne va, dans la lignée taylorienne, attaquer leur professionnalisme afin d'éviter qu'ils ne cherchent à imposer légitimement leur point de vue sur la façon de travailler. Il ne s'agit pas, comme Taylor, d'éclater les métiers en tâches élémentaires. Il s'agit purement et simplement de rendre obsolètes les compétences, les connaissances, l'expérience et les savoirs de ces salariés par la pratique du changement perpétuel. On restructure les départements et les services. On recompose les métiers. On crée une mobilité systématique, notamment de la hiérarchie qui encadre. On externalise puis on réinternalise certaines activités. On change de façon incessante les logiciels. On organise des déménagements afin que les salariés ne soient plus les uns à côté des autres. Ce changement systématique crée une perte de repères professionnels pour tous les salariés, lesquels ne peuvent plus se fonder sur leur expérience, sur leurs connaissances et sur leurs compétences pour travailler convenablement. Ils sont plongés dans ce que l'on pourrait appeler une « précarité subjective » de leur travail. Même s'ils sont fonctionnaires et sûrs de la stabilité de leur emploi, ils ne peuvent jamais être sûrs de pouvoir atteindre les objectifs qu'on leur assigne, désorientés qu'ils sont, ce qui suscite de nombreux *burn out*. Il leur faut sans cesse essayer de recréer des repères, retrouver une certaine maîtrise cognitive et professionnelle du travail, essayer de comprendre comment fonctionne le logiciel, qui est l'interlocuteur privilégié, etc. S'y ajoute un sentiment d'auto-dévalorisation, car on n'est plus le bon professionnel que l'on croyait être. Chacun se trouve en permanence en situation d'apprentissage.

Le premier argument managérial qui sous-tend et cherche à légitimer ces pratiques est la rapidité d'évolution de notre monde, qui impose d'adapter en permanence les structures et le fonctionnement de l'entreprise. Il est, pour une petite part, fondé. Un autre facteur d'accélération du changement est artificiel : c'est le recours aux consultants qui vont définir les procédures et

protocoles. Ces consultants doivent renouveler régulièrement ces standards des différents métiers pour continuer d'avoir des clients. Ils vont donc créer des modes et renouveler les manières de travailler.

Une troisième dimension de ce changement est d'ordre stratégique : il s'agit d'éviter que les salariés ne soient en situation de maîtrise de leur travail et ne se sentent chez eux dans leur travail. J'ai participé, en 1996, à un séminaire de cadres de France Télécom. À la fin, un des cadres vient me voir et me dit :

« Madame, est-ce que vous savez quel est mon vrai boulot ?

— Non, lui dis-je.

— C'est de créer de l'amnésie. France Télécom va enclencher un virage commercial et nous avons besoin que nos agents oublient leur identité professionnelle antérieure, oublient comment ils travaillaient avant, pour qu'ils soient réceptifs aux nouvelles façons de travailler que nous souhaitons mettre en œuvre dans le cadre de cette transformation de nos missions et de l'entreprise.

Je lui demande alors comment l'entreprise compte s'y prendre pour faire oublier aux salariés leur identité professionnelle.

— C'est très facile, me dit-il avec un geste. Il suffit de "secouer le cocotier". Il faut bouger, changer, les faire sortir de leur routine, de leurs habitudes, de leur petit confort dans lequel ils s'enfoncent, et qui leur donne des certitudes. Ils doivent accepter l'idée selon laquelle ils ont à apprendre de leur direction, car c'est elle qui a pour rôle de définir de nouvelles manières de voir et de faire. »

Il se trouve que, quelques années plus tard, me trouvant au Brésil pour un colloque, je visitais le musée de l'Esclavage de São Paulo. Un tableau a attiré mon attention. On voyait des Africains en pagne tourner autour d'un arbre, des femmes d'un côté, des hommes de l'autre. Il était indiqué : « Avant leur départ pour le Brésil, ces Africains avaient reçu l'ordre du Roi Agadja de tourner, pour les femmes sept fois, et pour les hommes neuf fois, autour de l'arbre de l'oubli. » Pour qu'ils puissent devenir des esclaves, il fallait qu'ils oublient qui ils étaient auparavant.

Cette précarisation subjective a pour fonction de faire en sorte que les salariés se raccrochent aux procédures, aux protocoles et aux bonnes pratiques comme à de véritables bouées de sauvetage puisque, dépourvus de repères, ils doivent en passer par là.

Alors que nous n'avons jamais autant entendu parler de bonheur au travail et qu'existent désormais des *chief happiness officers*, ce modèle fondé sur une contradiction fondamentale s'accompagne, comme nous le savons, de souffrance au travail, d'une perte de sens, avec des conséquences dramatiques allant parfois jusqu'au suicide. Les gens se portent plutôt mal.

UN TROISIÈME MODÈLE EN ÉMERGENCE

Un nouveau courant émerge autour des entreprises dites « libérées ». Encore très minoritaire, ce courant fait parler de lui et séduit beaucoup.

La MAIF, par exemple, est en train d'entamer ce processus. Michelin, Kiabi, Airbus et des ministères s'inscrivent également dans ce sillon, avec parfois des qualificatifs distincts pour décrire l'organisation dont ces structures souhaitent se doter (transversales, responsabilisantes, etc.). En France, l'un des chantres de ce courant s'appelle Isaac Getz. Ce courant porte sur le management moderne une critique plus violente que celle que je viens de faire.

Auparavant, les sociologues, psychologues du travail et ergonomes qui mettaient en avant ce type de critique du modèle managérial moderne étaient considérés comme gauchistes, voire archaïques, etc. Les séminaires et colloques qui ont lieu actuellement sur l'entreprise libérée permettent d'entendre des critiques beaucoup plus virulentes contre le management moderne, y compris de la part des patrons et consultants. C'est un massacre, disent-ils. On étouffe les salariés par les procédures, les protocoles et le *reporting*. On étouffe leur créativité. On les empêche de se réaliser dans le travail, d'y être heureux et donc efficaces. C'est totalement contre-performant, estiment-ils, ce corpus bureaucratique empêchant les salariés d'effectuer un travail rentable et adapté. Ils se fondent notamment sur les analyses de David Graeber, anthropologue anarchiste autoproclamé et professeur à la London School of Economics, pour qui le modèle managérial moderne crée une bureaucratie étouffante et intolérable, à l'origine des *bullshit jobs* (des « emplois de merde »).

Faut-il en déduire que nous allons sortir de la malédiction que représente la subordination ? Je n'ai pu enquêter dans des entreprises qui se disent libérées mais je travaille sur les textes que produisent les patrons et leurs consultants, ce qui constitue une ressource abondante, ainsi que sur quelques rares enquêtes réalisées par des étudiants doctorants. J'ai le sentiment que nous avons affaire à une troisième période, à un remodelage de la subordination, qui se distingue par la prédominance de logiques sectaires. Les salariés se doivent de faire confiance à un leader qui a une vision de la façon dont doit fonctionner son entreprise, des objectifs qu'elle doit se fixer, de la manière dont elle doit les atteindre. Ce leader demande à ses salariés d'être des *followers*, c'est-à-dire des personnes ayant adhéré à la vision proposée par le chef, et résolues à la mettre en œuvre dans leur travail.

Nous voyons se déployer, dans ce modèle, des équipes autonomes qui vont s'affranchir de toute la hiérarchie intermédiaire. Jean-François Zobrist, un des promoteurs de l'entreprise libérée, explique ainsi qu'il a supprimé l'ensemble de la hiérarchie intermédiaire, de même que la direction des ressources humaines, la direction des affaires financières et la direction commerciale, considérant qu'il appartient aux salariés de gérer, dans leur travail, la relation avec le client, de gérer le budget qui leur est dévolu et de s'autogérer sur le plan RH. Une fois qu'ils auront intégré la vision du chef, on peut faire l'économie importante, dit Zobrist, de tous ces cadres intermédiaires, l'ensemble du dispositif reposant sur la confiance placée dans le leader comme de la confiance que le leader place en ses *followers*.

Isaac Getz prend, dans un de ses livres, l'exemple d'une entreprise qu'il décrit comme formidable, à ceci près qu'aborder la question du salaire constitue une cause de licenciement direct. Il se trouve que j'étais, un jour, dans une réunion en petit comité avec lui. Je lui demandais si cela ne lui

semblait pas choquant. Non, me répond-il : dans cette entreprise, ils ont pris la mesure que les gens n'étaient pas encore capables d'intégrer et de comprendre la raison des écarts de salaire. Ils n'ont pas encore atteint cet état de maturité qui leur permettrait de comprendre pourquoi il y a des disparités de salaire.

Dans une autre entreprise, tout retard, même de deux ou trois minutes, constitue une cause de licenciement, car la société travaille avec d'autres entreprises qui se trouvent dans des fuseaux horaires distincts. On perçoit là une tentation de totalitarisme. C'est aussi un modèle qui crée une formidable surcharge de travail pour les salariés. Ceux-ci ne se contentent pas de faire leur travail : ils gèrent tout le reste. Ils doivent s'automotiver, s'auto-discipliner et planifier eux-mêmes leur travail, dans le cadre de cette adhésion totale aux dirigeants.

Le livre de Frédéric Laloux⁶ est encore plus surprenant. Je le crois sincère quand il affirme vouloir permettre aux salariés d'atteindre la plénitude au travail. Il propose par exemple de débiter chaque réunion par une minute de silence, afin que chacun puisse procéder à une introspection permettant de savoir qui il est, pourquoi il est là. Une autre minute est réservée au remerciement : il faut penser à quelqu'un envers qui on peut ressentir de la gratitude, car il a été au service des autres. Nous voyons comment se met en place une subordination sous emprise, téléguidée, sur le mode de la secte, sous l'égide d'un gourou.

Ces entreprises « libérées » opèrent dans le cadre du salariat. J'ai participé à une journée « campus » des entreprises libérées, qui réunissait sept cents personnes. Jean-François Zobrist y était présent. Après qu'il a autorisé deux personnes, dans la salle, à poser une question, je lui ai demandé s'il estimait que le lien de subordination était compatible avec l'entreprise libérée. Il m'a dit : « Pourquoi tu me poses une question à la con comme ça, toi ? », car il tutoie tout le monde. J'ai reformulé ma question. « Tu n'as rien compris, toi », me rétorque-t-il sur un ton exaspéré. « Tu n'as pas compris que c'est moi qui suis au service de mes salariés ? » assène-t-il. Le même soir, j'ai d'ailleurs entendu un autre patron affirmer : « Je suis le subordonné de mes salariés. » Zobrist a ajouté : « Je vais te dire, d'ailleurs, je ne t'aime pas. » Cela en dit long sur la dimension totalitaire et hégémonique que revêtent ces discours...

La subordination constitue la vraie question, car d'elle naissent tous les risques : la possibilité du harcèlement sexuel, du harcèlement moral, de la surcharge de travail, des conflits éthiques. On est parfois amené à faire dans son travail quelque chose que l'on réprouve sur le plan éthique et l'on peut être acculé à des situations invivables – qui sont alors contre-productives. Dès qu'on entre dans une entreprise sous le sceau du contrat salarial, on est placé dans une relation de subordination vis-à-vis d'une autorité hiérarchique qui ne sait généralement rien du métier que l'on exerce. Nous le voyons notamment dans les hôpitaux, où les médecins sont dirigés par des gestionnaires.

6. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diatino, 2015, 484 p.

Malheureusement, personne, même parmi les organisations syndicales, ne pose la question de la légitimité de cette subordination, qui pourtant, à y réfléchir, paraît absurde et archaïque au regard du rôle que pourraient jouer les salariés dans la redéfinition du travail, face à des réalités qui nous frappent, sur le plan des contraintes écologiques et sociétales. La nécessité de prendre en compte les réels besoins des consommateurs, des usagers et des salariés nous oblige à repenser le travail. Celui-ci n'appartient pas aux dirigeants, quoi qu'ils en pensent. En 1998, le CNPF (Conseil national du patronat français) est devenu le Mouvement des entreprises de France (Medef). C'est en tant que représentants des entreprises que ces patrons demandent la libération du travail, en référence à un Code du travail jugé obèse et inadapté.

La vraie question vise à savoir à qui appartient le travail et à qui appartiennent les entreprises, dans des sociétés comme les nôtres où se manifestent les impacts de nos façons de travailler et des objectifs assignés au travail. Irons-nous encore plus loin dans la destruction des ressources de notre planète, dans la mise à mal des salariés, sur les plans physique et psychique et dans la mise en danger des consommateurs (pensons à Lactalis) ?

Pour que nous puissions aborder cette question au sein des entreprises et dynamiser une intelligence collective qui s'en emparerait, il faut faire sauter le verrou de la subordination, qui bride toutes les remises en question de l'organisation du travail.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

De la salle

Je travaille chez Orange (ex-France Télécom). Vous m'avez fait très peur, car Orange vient de s'engager dans un vaste remaniement, porteur de nombreux changements dans l'entreprise, ce qui me fait m'interroger quant au risque de retour d'une sombre période qu'a connue France Télécom.

Nous ne sommes pas encore au stade de la disparition de la subordination mais le nombre de salariés diminuant, un salarié a quatre ou cinq casquettes différentes.

Je me demande aussi quel est le but ultime de la subordination. Serait-ce la manipulation ? Est-ce le profit maximum ? Ce pourrait aussi être une utopie, pourvu que chacun trouve sa place dans un tel modèle.

Danièle LINHART

Je participais récemment à un colloque lors duquel Stéphane Richard, président d'Orange, évoquait « le digital humain et le salarié unique ». J'avais alors murmuré : « Ah bon, il n'en reste plus qu'un ? »

Mais blague à part, le véritable problème est que le professionnel n'est pas reconnu en tant que tel, ni individuellement ni collectivement. Les directions ne veulent plus voir que des hommes et des femmes (plus aisés à manipuler), et non des collectifs de professionnels sûrs de leurs savoirs, de leurs compétences et de la qualité de leur engagement. Cette manie qu'ont les grandes

entreprises de rémunérer des consultants pour produire des slogans, se forger une idéologie du bonheur, de la bienveillance et des *success stories*, nous place dans le *storytelling*, c'est-à-dire une production idéologique qui jette un voile sur la réalité afin qu'on ne regarde pas de trop près en quoi consistent les évolutions. Partout, on diminue les effectifs, et les salariés qui restent ont de plus en plus de responsabilités et de travail. Ils sont confrontés à des prescriptions qui ne tiennent pas compte de la réalité de leur travail et qui les entravent. Ils n'ont pas leur mot à dire car ils sont inscrits dans une relation de subordination.

Pourquoi personne ne veut-il lâcher cette idée de la subordination ? Vous-même suggérez de la conserver, en la rendant plus agréable. Cette idée est profondément ancrée dans notre esprit, ce qui me fait penser au débat qui a eu lieu à l'Assemblée nationale lorsqu'il s'est agi de proposer le droit de vote aux femmes. Les débats – auxquels ne participaient que des hommes – alertaient sur le risque d'effondrement de la société. Nous étions, à les entendre, au bord du gouffre. C'était de l'ordre de l'inimaginable. Chacun sait ce qu'il en fut. Rien ne s'est effondré. La République a survécu. Peut-être même s'est-elle améliorée de ce point de vue.

En quoi la subordination garantit-elle quoi que ce soit ? Les juristes affirmeront que c'est elle qui garantit les droits et protections contenus dans le Code du travail. C'est ce que disent les inspecteurs du travail. Même les syndicalistes tiennent ce discours. Je milite, en tant que sociologue du travail, pour le maintien du salariat, car celui-ci présente le grand avantage de constituer une mise au travail collective, ce qui permet d'arracher des droits et protections. Ces droits et protections ne sont pas dus au travailleur du fait du lien de subordination : ils lui sont dus parce qu'il s'engage dans un travail comportant certains types de risques, et parce qu'il faut prévoir ce qu'il va devenir après son travail, lequel sert la société.

L'engagement dans le travail doit être repensé. On doit pouvoir penser les droits et garanties du Code du travail en fonction d'autres impératifs que celui d'une subordination à des dirigeants soumis à la seule recherche du profit maximum, à des intérêts économiques à court terme. Je pense que nous sommes à l'aube d'une pensée d'une autre nature, qu'il reste à faire éclore pleinement.

De la salle

Que pensez-vous du modèle coopératif (un homme, une voix, avec un dirigeant élu par le collège des salariés) qui a fait l'objet d'une promotion importante lors de la dernière campagne présidentielle, à l'initiative notamment de Benoît Hamon, qui fut ministre de l'Économie sociale et solidaire ? Ce sont des modèles non délocalisables, sans actionnaires, si ce n'est les salariés, qui sont intéressés aux résultats.

Danièle LINHART

Les coopératives ouvrières de production sont soumises aux mêmes législations et le lien de subordination y fait également partie du contrat salarial.

Il y a longtemps, j'ai travaillé dans une grande coopérative ouvrière, l'AOIP, qui comptait quatre mille travailleurs. Elle fabriquait des téléphones. Je m'étais fait embaucher pour y travailler en tant qu'ouvrière. J'avais à ma gauche, sur la chaîne, une ouvrière et à ma droite également une ouvrière. Débutant mon enquête, je leur ai demandé ce que cela leur faisait de travailler dans une société coopérative et participative. Elles ne savaient pas ce que c'était, m'expliquant qu'elles étaient intérimaires, présentes dans l'entreprise depuis trois semaines seulement. J'ai ensuite fait mon enquête. Dans cette coopérative, des sociétaires éalisaient leur directeur. Pour le reste, le fonctionnement de l'entreprise était calqué sur celui d'une entreprise classique. En arrivant, les employés pointaient. Il y avait des chaînes de montage. Il y avait des contremaîtres. Il y avait des syndicats. La CGT était d'ailleurs représentée par un prêtre-ouvrier. La direction m'a expliqué qu'elle ne pouvait faire autrement, faute d'un modèle alternatif et du fait de la situation de concurrence que connaissait l'entreprise, sur le marché, avec d'autres entreprises travaillant selon les principes du management moderne. Peut-être certaines entreprises positionnées dans des niches, si elles n'ont pas de concurrent direct, peuvent inventer d'autres manières de travailler.

D'une façon générale, il est très frappant de constater que les Scop ont tendance à s'en remettre au modèle qui a fait ses preuves.

De la salle

J'allais vous poser la même question, en prenant pour exemple la Scop 1336, qui produisait du thé. J'avais vu un reportage, que j'avais trouvé passionnant, sur cette entreprise. Je me suis demandé si la capacité à appliquer un modèle différent ne dépendait pas aussi, dans une certaine mesure, de l'effectif. J'ai du mal à imaginer, même physiquement, concrètement, la façon dont peut fonctionner une entreprise « libérée » qui compterait quatre cents ou quatre mille salariés. Ceux-ci travaillent-ils dans des bureaux ? S'il n'y a pas de cadre, qui fait quoi ? J'avais la naïveté de croire que cela pouvait fonctionner avec un plus petit effectif.

Danièle LINHART

Il est vrai que des Scop essaient d'inventer d'autres modalités autour de petits effectifs. Ce n'est pas facile d'inventer tout seul, dans son coin, un autre modèle. C'est la raison pour laquelle je plaide pour une libération de l'intelligence collective pour essayer de trouver un autre modèle. En Argentine, au début des années 2000, de nombreux patrons ont mis la clé sous la porte et un certain nombre d'entreprises, les *recuperados*, ont été reprises par des ouvriers. Au début, elles travaillaient toutes différemment. Cela s'est peu à peu resserré et elles ont finalement adopté les mêmes modalités d'organisation du travail qu'ailleurs, car il y a la pression. Il faut être concurrentiel. Certaines licencient aussi.

De la salle

Vous avez posé une question, à la fin de votre intervention, qui m'a interpellée : à qui appartient le travail ? Votre propos était centré sur le lien de subordination mais j'aimerais avoir votre point de vue de sociologue du

travail, sachant que nous pouvons tous, ici, avoir des statuts distincts. Certaines personnes ont un statut de subordination avec leur employeur. Certains exercent dans le cadre d'une prestation de service et d'autres en libéral. À qui appartient le travail lorsqu'on exerce la même profession sous des statuts différents ?

Danièle LINHART

C'est une question difficile. Je pense que le travail est un enjeu de société. Il doit permettre la satisfaction des besoins de notre société et contribuer à un processus de socialisation des uns et des autres. Il est le cordon ombilical qui relie chacun à la société en tant que producteur, consommateur. On travaille toujours dans une interdépendance et dans un lien de socialisation, avec une finalité qui nous dépasse.

Dans quelle mesure doit-on prendre en compte la rentabilité et la réelle satisfaction de besoins (qui soient moralement acceptables) ? Dans quelle mesure devons-nous intégrer les effets écologiques de notre activité ? Le travail me paraît le symptôme et le moteur de toute société. Il nous dépasse toujours. Il recèle une dimension marchande mais aussi une part importante de don.

On entend toujours les mêmes mots. Les salariés d'entreprises qui ferment brutalement emploient toujours les mêmes mots : « On a *donné* vingt ans ou trente ans de notre vie à telle entreprise. » Le travail appartient à la société mais il est évident que cette réponse ouvre un vaste champ d'incertitude et de problématiques à considérer de façon plus fine.

Les Bataclowns proposent ensuite une relecture des débats.

LA REVUE FRANÇAISE DE SERVICE SOCIAL

BULLETIN ANNÉE CIVILE 2019 N^{os} 272, 273, 274 et 275

Abonnement Réabonnement

Institutions France: **53 €**

Professionnels non adhérents France: **50 €**

Institutions / Professionnels non adhérents
hors France: **58 €**

Professionnels adhérents: **35 €**

Étudiant non adhérents: **30 €**
(joindre un justificatif de formation)

Étudiants adhérents: **16 €**
(joindre un justificatif de formation)

**En cas de déménagement, pensez à nous signaler votre nouvelle adresse.
Toute nouvelle expédition sera facturée 2,50 € par numéro.**

NOM ET ADRESSE DE FACTURATION

Tél.:
email*:

NOM ET ADRESSE D'EXPÉDITION

Tél.:
email*:

NOMBRE D'ABONNEMENTS	PRIX UNITAIRE	TOTAL

Date:
Signature et/ou cachet:

PAIEMENT PAR

- Chèque bancaire ou postal
libellé à l'ordre de **ANAS**
- Prélèvement (France uniquement):
remplir les demandes et autorisations
de prélèvement ci-jointes
- Virement:
Crédit coopératif Paris agence Courcelles
RIB: 42559 10000 08002860819 27
IBAN: FR76 4255 9100 0008 0028 6081 927
BIC: CCOPFRPPXXX

À renvoyer à: **ANAS - 15, rue de Bruxelles 75009 PARIS**



Association nationale des assistants de service social
15, rue de Bruxelles 75009 Paris
Tel: 01 45 26 33 79 - Fax: 01 42 80 07 03
secretariat@anas.fr - www.anas.fr
SIRET N° 784 359 093 00035 - CODE NAF 9412Z
Association loi 1901 non soumise à la TVA

* En indiquant votre adresse électronique, vous serez inscrit sur la liste de diffusion des publications de la revue, vous permettant de recevoir des informations sur les parutions.

Cher(e)s abonné(e)s,

Lors de votre abonnement, vous pouvez opter pour le prélèvement automatique.
Pour cela, merci de cocher la formule désirée et de signer en joignant un RIB.

DEMANDE DE PRÉLÈVEMENT

<i>Cochez la formule choisie</i>	<input type="checkbox"/> ABONNEMENT INSTITUTIONS FRANCE	<input type="checkbox"/> ABONNEMENT PROFESSIONNELS NON ADHÉRENTS FRANCE	<input type="checkbox"/> ABONNEMENT INSTITUTIONS / PROFESSIONNELS NON ADHÉRENTS HORS FRANCE
15 FÉVRIER	13,25 €	12,50 €	14,50 €
15 MAI	13,25 €	12,50 €	14,50 €
15 AOÛT	13,25 €	12,50 €	14,50 €
15 NOVEMBRE	13,25 €	12,50 €	14,50 €
TOTAL ANNUEL	53 €	50 €	58 €

Nom :

Prénom :

Date :

Signature :

La présente demande est valable jusqu'à annulation de ma part à notifier en temps voulu au créancier (l'ANAS). Au cas où vous décidez de ne plus régler votre abonnement par prélèvement automatique, merci de nous adresser un courrier et d'y joindre un chèque du montant de l'abonnement restant dû pour l'année civile en cours. L'abonnement est pris pour l'année civile. Au cas où vous décidez de ne pas renouveler votre abonnement, vous devez nous en informer par courrier ou email pour que le nécessaire soit fait pour l'année civile suivante. Merci de veiller à laisser votre compte suffisamment approvisionné pour permettre le prélèvement. Sinon, nous serions en droit de vous demander le remboursement des frais bancaires occasionnés. Merci de nous informer de vos modifications de compte en nous adressant un RIB ou le document prévu par votre établissement bancaire ou postal.

AUTORISATION DE PRÉLÈVEMENT

J'autorise l'établissement teneur de mon compte à prélever sur ce dernier, si sa situation le permet, tous les prélèvements ordonnés par le créancier désigné ci-dessous. En cas de litige sur un prélèvement je pourrai en faire suspendre l'exécution par simple demande à l'établissement teneur de mon compte. Je réglerai le différend directement avec le créancier. Nous vous remercions de transmettre à votre banque un exemplaire de cette autorisation de prélèvement.

DÉBITEUR	CRÉANCIER
Nom - Prénom :	ANAS Association Nationale des Assistants de Service Social 15 rue de Bruxelles 75009 PARIS
Adresse :	
Établissement teneur du compte :	N° NATIONAL D'ÉMETTEUR : 475339
IBAN :	
BIC :	

Les informations contenues dans le présent document ne seront utilisées que pour les seules nécessités de la gestion et pourront donner lieu à exercice du droit individuel d'accès auprès du créancier ci-dessus, dans les conditions prévues par la délibération n° 80/10 du 01/04/1980 de la Commission nationale de l'informatique et des libertés.

Merci de JOINDRE UN RIB OU UN RIP et de renvoyer le tout à :
ANAS - 15 rue de Bruxelles - 75009 PARIS