

CHAPITRE III

CAPITALISME NÉOLIBÉRAL ET RÉALISATION DE SOI PAR LE TRAVAIL

Philippe Hambye, Vincent Mariscal,
Jean-Louis Siroux

Depuis le début des années 1980, le capitalisme est entré dans une nouvelle configuration, que l'on qualifie souvent de « néolibérale ». Celle-ci se caractérise notamment par une offensive contre-réformatrice, visant à démanteler les acquis sociaux de la société salariale (privatisation des services publics, réforme du droit du travail, etc.) qui s'était progressivement mise en place dans l'immédiat après-guerre.

D'un point de vue idéologique, cette offensive est soutenue par un imaginaire politique¹ visant, d'une part, à désarmer les éventuelles velléités de résistance à la vague néolibérale (on se souvient à ce propos du fameux slogan de Margaret Thatcher : « There is no alternative ») et, d'autre part, à mobiliser activement le corps social dans la dynamique d'approfondissement du capitalisme. C'est dans cette perspective que l'on peut interpréter le spectaculaire développement d'outils de management destinés, entre autres

1. Voir par exemple la très complète évocation de l'imaginaire de « la décennie » par François Cusset, *La Décennie. Le grand cauchemar des années 1980*, La Découverte, Paris, 2008.

choses, à favoriser la mobilisation des salariés au service de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre les conditions sociales de cette mobilisation, nous nous intéressons ici aux mécanismes qui assurent dans les sociétés contemporaines ce que Frédéric Lordon appelle l'« enrôlement des salariés »². La question de départ que pose Frédéric Lordon est simple mais fondamentale : comment s'y prend-on pour parvenir à mobiliser autrui au service de son propre désir, quand la réalisation de celui-ci requiert le concours de tiers ? Et plus précisément, dans le contexte capitaliste, comment parvient-on à mobiliser les salariés de sorte à ce qu'ils acceptent de mettre leur force de travail au service du désir du patronat, dans une perspective de valorisation du capital ?

Dans la première section du texte, nous présenterons et discuterons le point de vue de Frédéric Lordon (que l'on retrouve, pour l'essentiel, dans son livre *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*). Par la suite, nous confronterons ses propositions avec le matériau empirique que nous nous sommes constitué au cours de deux enquêtes, respectivement consacrées au discours managérial et à l'enseignement en alternance.

À travers cette démarche empirique, notre ambition est double. Il s'agit, pour une part, d'analyser les ressorts effectifs à travers lesquels l'utopie d'une « mobilisation totale » des salariés au service du capital est diffusée et argumentée (pour être légitimée) dans la littérature managériale. Nous verrons notamment comment les méthodes du management, généralement associées aux entreprises privées, sont largement diffusées dans et par les entreprises publiques. D'autre part, nous souhaitons apporter quelques éléments de réflexion à ce qui reste encore l'un des angles morts du travail de Frédéric Lordon, à savoir la manière dont les travailleurs (dans le cas présent, des « stagiaires » en formation profession-

2. Précisons ici que nous reprenons les définitions larges que Frédéric Lordon donne du salariat et du patronat. Chez lui, en effet, le terme « salarié » est à entendre dans un sens plus large que celui que lui donne l'usage courant. Il n'est pas défini par une question de statut professionnel (qui exclurait les travailleurs indépendants), mais bien par un « rapport de dépendance salarial » et une « capture » de la « puissance d'agir » du travailleur. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, La Fabrique, Paris, 2010, p.156.

nelle) s'approprient – ou non – cette utopie managériale et se mobilisent avec plus ou moins de bonne volonté en vue de réaliser le désir patronal.

Penser l'émancipation, comme nous y invite cet ouvrage, suppose avant toute autre chose de pouvoir saisir les mécanismes sociaux qui l'entravent. Au premier rang se trouvent ceux qui parviennent à rendre relativement tolérable un ordre social foncièrement inégalitaire et contraire à l'imaginaire démocratique censé fonder nos systèmes politiques. Comme nous allons le voir, en s'efforçant de « réjouir » des salariés pourtant soumis à des conditions d'emploi et de travail profondément dégradées, l'utopie managériale joue à cet égard un rôle prépondérant. Elle adresse en outre un défi particulièrement redoutable à la pensée critique : après tout, sauf à passer pour un irréductible rabat-joie, n'y a-t-il pas lieu de se satisfaire d'une utopie visant à ce que chacun puisse se réaliser « joyeusement » au travail ? Comment résister à un idéal qui vous veut du bien ?

SE MOBILISER « JOYEUSEMENT » AU SERVICE DU DÉSIR PATRONAL

Rappelons d'abord quelques lignes de force de l'analyse de Frédéric Lordon.³ Celui-ci se demande quels sont les ressorts profonds de la mobilisation de l'individu au service du désir du patronat. Selon lui, la réponse est d'ordre passionnel. Nous nous mobilisons pour autrui pour autant que cela nous permette d'éviter les affects tristes et que cela produise en nous des affects joyeux. Ainsi, le ressort premier de l'enrôlement des salariés est la dépendance salariale. Dans la vérité crue du rapport salarial et *du point de vue de ses structures objectives*, si les travailleurs sont prêts à vendre leur force de travail au capitaliste, c'est avant toute autre chose parce qu'il s'agit du seul moyen légal pour eux d'assurer leur subsistance et d'éloigner ainsi les affects tristes liés à l'angoisse du manque et à la faim.

3. *Ibid.*, ainsi que Frédéric Lordon, *L'Intérêt souverain. Essai d'anthropologie économique spinoziste*, La Découverte, Paris, 2011, et « La servitude volontaire n'existe pas. Consentement et domination, entre Spinoza et Bourdieu », in Édouard Louis (sous la direction de), *Pierre Bourdieu. L'insoumission en héritage*, PUF, Paris, 2013, p. 106-141.

Toutefois, les structures de l'économie capitaliste ont cessé depuis longtemps déjà de se contenter de pousser le salarié au moyen de l'aiguillon de la faim.⁴ Pour faire agir les salariés, elles agitent également la promesse d'affects joyeux que renferme la possession marchande. À cela s'ajoute aujourd'hui, dans le contexte d'un capitalisme néolibéral, marqué par l'emprise de l'idéologie gestionnaire, l'ambition de susciter la *motivation intrinsèque* du salarié, à savoir la recherche de satisfaction *dans* l'emploi et pas seulement *grâce* à l'emploi. « Le désir de l'engagement salarial ne doit plus être seulement le désir immédiat de biens que le salaire permet *par ailleurs* d'acquérir, mais le désir intrinsèque de l'activité pour elle-même. »⁵ En d'autres termes, il s'agit d'associer le *travail subordonné*⁶ à diverses formes de satisfactions (d'« affects joyeux »), d'en faire l'alpha et l'oméga de l'existence, le lieu de l'épanouissement individuel, de manière à ce que les travailleurs envisagent leur activité au service du patronat comme le prolongement de leurs propres désirs. Tels de « joyeux automobiles », les travailleurs doivent être enclins à se mobiliser spontanément, sans contrainte, et « avec joie », en vue de servir les intérêts du patronat.

La réflexion de Frédéric Lordon rejoint en ce sens la sociologie du travail des années 1980-1990⁷, qui montrait déjà que le rapport au travail des salariés n'était plus réductible à la logique strictement instrumentale de l'accès au salaire. Bien souvent, les salariés « demandent » en effet à s'investir dans leur travail et à y donner du sens. L'originalité de Frédéric Lordon consiste cependant à ne pas voir dans les transformations des modalités de la mobilisation des salariés une simple réponse fonctionnelle à la critique du taylorisme, par exemple dans le but d'éviter les conflits sociaux à répétition. Si le patronat cherche aujourd'hui à ce que les salariés fassent « cause commune avec le capital »⁸, c'est qu'il s'agit de la meilleure façon de rendre leur enrôlement total, de capter

4. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude...*, *op. cit.*, p. 48-51.

5. *Ibid.*, p. 76.

6. Bernard Friot, *L'Enjeu du salaire*, La Dispute, « Travail et salariat », Paris, 2012.

7. Dans les travaux d'André Gorz notamment, *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*, Gallimard, Paris, 1988.

8. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude...*, *op. cit.*, p. 54.

intégralement leur « puissance d'agir »⁹, de « subordonner la vie et l'être *entiers* du salarié »¹⁰, de manière à rendre l'ensemble de leurs *dispositions* et de leurs *désirs* conformes au « désir-maître » de valorisation du capital.

Ce mouvement s'inscrit selon Frédéric Lordon dans une double évolution.¹¹ D'une part, dans une économie de services, « où la performance productive est avant tout une performance "humaine", c'est-à-dire affective et comportementale »¹², et dans un environnement ultra-compétitif, où l'innovation doit être constante, les salariés sont de plus en plus évalués en fonction de leur « savoir-être ». Les entreprises sont à la recherche de travailleurs dotés de compétences techniques et de dispositions relationnelles leur permettant de faire face à une multitude de tâches et de situations (d'où la quête de travailleurs réflexifs, autonomes, polyvalents, etc.). D'autre part, ce mouvement s'inscrit plus fondamentalement dans le contexte d'approfondissement du capitalisme : depuis une trentaine d'années, le rapport de force entre capital et travail est devenu tellement favorable au premier qu'il peut se permettre d'exiger toujours plus, tout en ne rencontrant que de faibles résistances sur son chemin.

Dans cette perspective, la volonté affichée par le discours managérial de promouvoir l'autonomie et l'épanouissement des travailleurs s'inscrit dans le cadre de ce rapport de force détérioré qui permet d'exiger que l'énergie des salariés soit mise tout entière au service du projet patronal. En s'efforçant de *réjouir* les salariés, le capitalisme néolibéral s'efforce non seulement de les mobiliser, mais aussi de maîtriser au mieux l'orientation, la « direction »¹³ prise par cette mobilisation, afin de « parfaire l'alignement » des désirs des salariés sur ceux du patronat.¹⁴

Ce processus d'« enchantement » du travailleur ne s'oppose évidemment en rien à la brutalité qui caractérise par ailleurs les conditions de travail contemporaines. Dans

9. *Ibid.*, p. 56.

10. *Ibid.*, p.107.

11. *Ibid.*, p.56-59.

12. *Ibid.*, p.109.

13. *Ibid.*, p.87.

14. *Ibid.*, p.54.

nombre de professions, le travail reste sans doute davantage vécu comme un lieu de souffrances que comme un lieu d'épanouissement. Tout l'intérêt de l'approche de Lordon est qu'elle permet de penser ces deux tendances (l'enchantement et la brutalité des conditions de travail) non comme antagonistes, mais comme les deux faces de la configuration néolibérale du capitalisme.

LES RESSORTS EFFECTIFS DE LA MOBILISATION SALARIALE

Cela étant, la promesse d'affects joyeux et la nécessité *objective* de gagner son salaire suffisent-ils à rendre compte des *raisons subjectives* qui amènent chaque jour les salariés à mettre, avec plus ou moins de conviction, leur force de travail au service du capital ? Sans doute, la « force de l'habitude »¹⁵ participe-t-elle également de manière non négligeable à mobiliser les salariés. Cette force qui, dès l'entrée à l'école, nous conduit à nous mettre cinq jours par semaine au service d'un projet qui n'est pas en première instance le nôtre, contribue fortement à faire passer l'enrôlement au service d'autrui comme parfaitement évident.

Mais au-delà de l'habitude et de la nécessité du travail salarié dans une économie où l'on ne peut trouver seul ses moyens de subsistance, on peut penser que les salariés acceptent aussi de se mobiliser au service du capital parce qu'ils estiment en grande partie que cela est légitime, ou à tout le moins que cet enrôlement constitue un horizon indépassable et quasiment naturalisé, à défaut d'être satisfaisant. Autrement dit, le ressort fondamental dont il faut également tenir compte, c'est celui du sentiment d'évidence nourri, en particulier depuis une trentaine d'années, par un intense travail politique de légitimation du « monde tel qu'il est » (« There is no alternative »).

Les travailleurs font en effet plus que consentir passivement à se soumettre au rapport salarial.¹⁶ Ils donnent

15. *Ibid.*, p.21.

16. Par rapport salarial, Frédéric Lordon vise « l'ensemble des données structurelles (celles de la double séparation) et des codifications juridiques qui rendent possible à certains individus d'en impliquer d'autres

souvent à cette structure sociale un relatif *assentiment*. Cet assentiment ne sous-tend pas nécessairement une expérience heureuse du travail. Mais qu'ils apprécient ou non leur travail, qu'ils s'y rendent avec enthousiasme ou résignation, les travailleurs sont peu nombreux à envisager la possibilité même de subvertir le rapport de dépendance économique. Si le travailleur désenchanté, ployant sous le fardeau des affects tristes, se résigne à participer au système capitaliste, c'est probablement pour partie parce qu'il vit le monde comme allant de soi, mais c'est sans doute aussi faute d'alternative fortement mobilisatrice à lui opposer.

Dans la suite de cette contribution, nous cherchons à montrer que les discours d'enchantement du travail conduisent moins à produire effectivement des affects joyeux qu'à légitimer le désir patronal en le faisant passer pour moralement souhaitable, voire pour subjectivement agréable. Il contribue, pensons-nous, à ce que le seul horizon envisageable pour la majorité des individus revienne à obtenir leurs moyens de subsistance en se conformant, parfois corps et âme, au projet d'une élite économique toujours plus restreinte.¹⁷ À travers une analyse du discours managérial, il s'agira dès lors de penser les dispositifs qui tendent à faire toujours plus du travail subordonné une « entreprise de soi » ainsi qu'une fin en soi.

Dans un second temps, nous prêterons attention à la manière dont cet « enrôlement » dans le rapport salarial est vécu et verbalisé par les premiers concernés, à savoir les travailleurs eux-mêmes. Nous reviendrons pour cela sur les premiers résultats d'un travail d'enquête mené à Bruxelles dans ce qu'on appelle en Belgique des centres d'éducation et de formation en alternance (CEFA). Il s'agit de structures scolaires où les élèves passent deux jours par semaine à l'école et trois jours en milieu professionnel. Nous montrons que dans ce lieu, où le travail salarié n'est que très marginalement associé à des affects joyeux, les réticences des

dans la réalisation de leur propre entreprise ». Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude...*, *op. cit.*, p. 19. Le terme « salariat » prend ainsi une signification à la fois large, celui du rapport d'enrôlement, et étroite, puisque propre à ce que Friot qualifie de « convention capitaliste du travail » (voir Bernard Friot, *L'Enjeu du salaire*, *op. cit.*).

17. Michel Beaud, *Histoire du capitalisme. 1500-2010*, Gallimard, Paris, 2010.

élèves s'expriment principalement dans un registre moral et ne remettent que rarement en question les conditions structurelles de leur « enrôlement ».

L'UTOPIE MANAGÉRIALE

Le discours managérial, tel qu'il émerge dans les années 1980, s'inscrit pleinement dans le processus d'approfondissement du capitalisme qui marque la décennie et qui se caractérise par un travail idéologique destiné à liquider les courants progressistes des années 1960-1970, en mettant à l'index tous les intellectuels associés de près ou de loin au marxisme.¹⁸ Un nombre considérable de groupes de travail ont ainsi vu le jour pour s'affairer à disqualifier systématiquement la critique sociale, en lui attribuant tous les maux, des crises économiques au goulag. Soutenu par le discours managérial, le capitalisme néolibéral est alors désigné comme la solution universelle.¹⁹

Publiés entre 1981 et 2012, les manuels de management qui composent notre corpus ont en commun la prétention d'indiquer les « meilleures pratiques » de gestion des organisations. Si ce type de littérature, dont la production est abondante, ne permet pas de donner une idée précise de la manière dont le management existe sur le terrain, il condense cependant un grand nombre d'idées délivrées dans les universités et les formations professionnelles. Comme nous allons le voir, ces idées sont en parfait accord avec le principe de la mobilisation joyeuse des salariés. Les travailleurs se mettront d'autant plus au service de l'entreprise s'ils se mobilisent de façon spontanée et enthousiaste (dans la joie). Le rôle du manager consiste dès lors à rendre cette mobilisation possible, en optimisant l'alignement des désirs qu'évoque Frédéric Lordon. Il est à la fois l'extension légitime de l'instance patronale et celui qui doit amener les salariés à regarder leur fonction à travers le regard du manager.²⁰

18. François Cusset, *La Décennie...*, *op. cit.*

19. Pierre Dardot et Christian Laval, *La Nouvelle Raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, Paris, 2010, p. 292.

20. *Ibid.*, p. 240.

Dans ce cadre, comme le montrent notamment Luc Boltanski et Ève Chiapello,²¹ la volonté de rendre les travailleurs *autonomes* apparaît quasiment comme une faveur faite au salarié. L'autonomie est décrite comme un moyen de lutter contre la dictature des petits chefs, de rendre le travail moins monotone et répétitif et, *in fine*, de favoriser l'épanouissement des travailleurs. Le discours managérial se veut explicitement antitayloriste :

« Le développement de l'autonomie du collaborateur dans le temps va permettre à ce dernier de mériter son "affranchissement". Au stade ultime de son autonomie, il peut décider de son objectif, des méthodes et des moyens qu'il va employer, dans le respect des enjeux d'entreprise et des méthodes et moyens de l'organisation. »²²

L'autonomie est toutefois posée comme le meilleur moyen de porter au maximum l'activité des salariés au service de l'entreprise : « Mieux que la motivation : la mobilisation », comme l'affirme clairement un manuel phare de management des années 1980, *L'Entreprise du 3^e type*, de Georges Archier et Hervé Sérieyx.²³ Ainsi, l'autonomie, que les individus sont censés rechercher, est en fait l'autonomie que l'on veut bien leur attribuer, « dans le respect des enjeux de l'entreprise ». Elle s'apparente davantage à une autodiscipline, une « ascèse de la performance »²⁴, présentée comme la seule manière de se réaliser²⁵. Être autonome en ce sens, c'est surtout prendre des « initiatives » et « s'impliquer » de façon « créative » (c'est-à-dire se débrouiller) mais « responsable », lorsqu'il s'agit de faire face à des situations complexes²⁶ :

21. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.

22. Stéphanie Brouard, *Manager au quotidien. Les attitudes et comportements du manager efficace*, Eyrolles, Paris, 2011, p.10 ; nous soulignons.

23. Georges Archier et Hervé Sérieyx, *L'Entreprise du 3^e type*, Éditions du Seuil, Paris, 1984, p. 71.

24. Éric Pezet (sous la direction de), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*, Vuibert, Paris, 2007.

25. Pierre Dardot et Christian Laval, *La Nouvelle Raison du monde*, *op. cit.*, p. 313.

26. *Ibid.*, p.302.

Penser l'émancipation

« Une entreprise, dans l'univers des nouvelles technologies, est la filiale d'un groupe américain. Le marché sur lequel elle évolue impose des produits innovants, avec une date de péremption limitée, puisqu'il faut compter avec une concurrence acharnée. Cette nécessité appelle l'implication et la créativité de toutes les fonctions de l'entreprise. Le groupe s'appuie sur des valeurs reconnues qui se retrouvent dans le style de management, où les capacités d'initiative et la prise de responsabilité sont les caractéristiques de fond. »²⁷

On l'aura compris, l'autonomie des salariés n'est pas la possibilité de fixer eux-mêmes les règles (*auto-nomie*), mais bien l'exigence de pouvoir agir de façon *efficace* pour l'entreprise dans les situations nouvelles et toujours plus contraignantes qu'imposent la diversification des tâches et la *flexibilisation* des métiers dans l'entreprise. C'est dans ce sens que l'on peut comprendre l'importance accordée par les manuels de management au fait de prendre soin du « capital humain » de l'entreprise en se préoccupant de la qualité de vie des salariés :

« La qualité de vie rend les hommes plus dynamiques, plus inventifs, plus motivés ; parce que la qualité des moyens technologiques est l'une des clés de la productivité ; et parce que seule la conjugaison de la qualité des hommes avec la qualité des moyens permet à coup sûr d'élever notablement la qualité des résultats. »²⁸

Il s'agit de faire des salariés de véritables alliés, grâce tant à leur flexibilité qu'à leur aptitude à collaborer :

« La victoire appartient à qui maîtrise les technologies et l'information, à qui anticipe, à qui réagit vite, à qui assure toujours plus de qualité, à qui n'essaie pas de vaincre seul ; une entreprise qui sait que ces batailles-là on ne les gagne pas avec des femmes et des hommes qui traînent les pieds, on ne les gagne pas sans l'intelligence et l'ardeur de tous, on ne les gagne pas sans alliés. »²⁹

27. Jean-Pierre Béal, Franck Frommer et Pierre-André Lestocart, *Entre management et marketing : la communication interne*, Demos, Paris, 2011, p.44.

28. Georges Archier, et Hervé Sérieyx, *L'Entreprise du 3e type*, op. cit., p.137.

29. *Ibid.*, p.168-169.

UNE HÉGÉMONIE AU-DELÀ DE L'ENTREPRISE PRIVÉE

Le caractère hégémonique de ce discours managérial se marque notamment par sa prégnance en dehors du domaine des entreprises privées : comme l'ont montré notamment les travaux de Christian Laval ou d'Anne Salmon,³⁰ il est aussi massivement présent aujourd'hui dans les services publics, où s'appliquent *grosso modo* les mêmes principes managériaux. Dans les entreprises publiques, en effet, prédomine la même exigence de soumission des employés à des conditions de travail caractérisées par des contraintes de flexibilité, de responsabilité, d'évaluation, de gestion axée sur des *projets* et des *objectifs* quantitatifs (les deux termes sont présents à parts égales dans notre corpus), ; le tout néanmoins légitimé par la liberté (d'expression, de penser, d'entreprendre, de l'entreprise, de manœuvre, d'action, etc.), la créativité et la confiance.

Au-delà de son omniprésence, un autre signe de l'hégémonie de ce discours est qu'il semble tellement massif, et si peu soumis à la critique, qu'il en devient parfois caricatural à force de grossir le trait et de répéter à l'envi les mêmes messages. Nous avons pu observer un des témoignages les plus frappants de cette tendance dans une campagne de communication, organisée à l'automne 2012 par le Selor – le service fédéral belge de recrutement des employés de la fonction publique – en partenariat avec le journal gratuit *Metro*, en vue d'élire et de récompenser le « fonctionnaire WOW ».

« Le fonctionnaire WOW applique les principes du “New Way of Working” et travaille avec beaucoup d'efficacité et de liberté. Il se caractérise notamment par son souci du résultat, son esprit innovant et sa flexibilité. Mais un fonctionnaire WOW c'est également une personne waouw : un chouette collègue qui développe son réseau de relations, s'informe des dernières tendances et s'engage à fond dans son travail. Quelqu'un pour

30. Christian Laval, *L'école n'est pas une entreprise. Le néo-libéralisme à l'assaut de l'enseignement public*, La Découverte, Paris, 2004 ; Anne Salmon, *La Tentation éthique du capitalisme*, La Découverte, Paris, 2007.

Penser l'émancipation

qui les valeurs de son employeur sont plus que des mots. Et surtout une personne honnête et authentique.»³¹

Il est difficile de rassembler en un texte si court davantage de mots-clefs du management, permettant de condenser les trois principes de base évoqués plus haut : (a) les employés seront d'autant plus efficaces et aptes à atteindre les résultats attendus (b) s'ils sont engagés, flexibles, autonomes, innovants, et collaborent avec leur réseau, (c) ce qu'ils feront d'autant mieux s'ils en font un idéal moral personnel, une valeur, et y trouvent de la satisfaction.

Ces principes sont explicites dans une autre définition des « New ways of working » (NWOW), décrits cette fois comme une façon de travailler « orientée *résultats*, orientée *organisation* et orientée *réseau* ». Il ne s'agit pas seulement, pour le travailleur, d'atteindre les résultats fixés par la hiérarchie, mais de le faire en adhérant aux valeurs de l'organisation, en épousant des modes de collaboration flexibles, et surtout en affichant une volonté *sincère* et *authentique* d'y parvenir. Cette exigence se retrouve de manière particulièrement saillante dans « l'entreprise de services, [qui] non seulement enjoint aux salariés de manifester les émotions requises (empathie, attention, sollicitude, sourire), mais [qui] vise la performance comportementale ultime dans laquelle les émotions ne sont plus simplement jouées en extériorité, mais "authentiquement" éprouvées »³².

L'analyse permet en outre d'observer que la campagne autour du « fonctionnaire WOW » poursuit un double objectif. Premièrement, elle vise à valoriser l'image des employés de la fonction publique auprès de la population, en présentant une vision neuve du fonctionnaire – dont la critique est fondée sur une somme de clichés – et en la rapprochant de celle du cadre d'entreprise privée censé s'investir corps et âme pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Ainsi, lorsqu'on répertorie les termes utilisés pour décrire le fonctionnaire WOW, on peut se faire une idée précise des lieux communs qui servent à disqualifier le fonctionnaire « non-WOW ».

31. Voir http://www.metrotime.be/fr/news_01102012.html. Nous soulignons.

32. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude...*, op. cit., p. 110.

TITRE TABLEAU ??

Tableau pas clair : les termes de la colonne de gauche dont « imaginés », déduits ??

Fonctionnaire non-WOW	→	Fonctionnaire WOW ^a
statique / désabusé démotivé distancié passif acariâtre renfermé routinier rigide indifférent ringard		dynamique / enthousiaste motivé engagé actif sympa sociable créatif flexible passionné branché
Fonctionnaire ↳ dysfonctionnaire		Anti-fonctionnaire ↳ néofonctionnaire

a. Les qualificatifs de la colonne « Fonctionnaire WOW » sont issus des textes de la campagne de communication disponibles sur internet (<http://www.selor.be/fr/êtes-vous-le-nouveau-fonctionnaire-wow>).

Cette volonté d'aligner le comportement des agents des services publics sur ceux des entreprises privées, par l'importation directe des thématiques managériales, reste fidèle à l'esprit du libéralisme hayekien, dans lequel l'idéal de l'État de droit se confond avec l'idéal d'une société de droit privé³³. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que la description du fonctionnaire WOW soit explicitement orientée vers le citoyen « consommateur » et non plus vers l'usager d'un service public³⁴.

Le second objectif de cette campagne est de promouvoir auprès des fonctionnaires eux-mêmes les principes du néomanagement désignés sous l'appellation « NWOW ». Les injonctions qui visent à modifier les habitudes de travail des fonctionnaires sont cependant enrobées dans un format

33. Pierre Dardot et Christian Laval, *La Nouvelle Raison du monde*, op. cit., p.261.

34. À l'instar de certains tests de recrutement du Selor, le test permettant d'évaluer si l'on applique les principes du NWOW met le candidat en situation dans une entreprise privée et mobilise des notions comme « clients », « bénéfiques », etc.

où une certaine légèreté se combine à une volonté de faire « branché ». La campagne s'articule autour d'un jeu-concours, avec un graphisme rappelant la bande dessinée, qui prend le contre-pied de l'image morne et austère de la fonction publique. Aux gagnants sont en outre promis des gadgets technologiques censés leur permettre de « vivre avec leur temps » et de développer encore plus leur attitude WOW.³⁵

Le caractère ludique dissimule toutefois mal la dimension prescriptive du propos. En témoigne le test accessible aux internautes qui souhaiteraient mesurer à quel point ils sont WOW.³⁶ Au fil des questions, on comprend aisément que le recours aux médias sociaux, à la vidéoconférence et au télétravail doit surtout permettre aux travailleurs de ne pas perdre du temps de travail dans leurs déplacements et de gagner en efficacité dans leur communication, que les contacts entre collègues doivent permettre de recevoir du « feedback » pour mieux évaluer mutuellement la qualité du travail produit par chacun, que leur autonomie renvoie principalement à leur capacité à se débrouiller face à des situations multiples (en réparant par exemple leur ordinateur sans demander l'aide du service informatique) et que tout ce qui vise à les rendre plus enthousiastes sert également à faire d'eux des travailleurs plus « efficaces »³⁷.

Du fait de son caractère caricatural, cette campagne autour du « fonctionnaire WOW » illustre à merveille les principaux ressorts du discours managérial. Si le management se préoccupe de donner aux salariés *des raisons de se mobiliser* au service de l'entreprise, il n'est cependant pas certain, loin s'en faut, que ces raisons incluent la possibilité de réellement trouver de la joie dans le travail. Les nombreux

35. Voir www.selor.be/fr/êtes-vous-le-nouveau-fonctionnaire-wow.

36. Voir, sur la page d'accueil du Selor (selor.be), « Testez vos compétences en "New Way of Working". Participez à notre jeu ! »

37. Cela rejoint les propos du spécialiste en management Jean-Pierre Brun : « Sur le plan temporel, on cherche à aménager les horaires de travail, les congés ou les vacances. Sur le plan spatial, c'est le lieu de travail qui fait l'objet d'aménagements. Au-delà des caractéristiques particulières de la conciliation travail-vie personnelle, c'est l'autonomie de l'employé qui constitue la meilleure pratique de management pour concilier les exigences du travail et celles de la vie personnelle. » Jean-Pierre Brun, *Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Eyrolles, Paris, 2008, p. 87.

travaux³⁸ qui décrivent le quotidien des employés soumis aux nouvelles techniques de management laissent difficilement penser que celles-ci produisent réellement chez eux des affects joyeux au sens strict. En revanche, il nous semble clair que la charge très positive du discours managérial participe à désamorcer toute velléité de résistance. Comment en effet refuser des modalités de travail censées apporter plus d'autonomie, plus de communication, plus de collaboration, plus de confiance, plus de créativité, etc. ? Comment refuser de s'investir tant et plus dans son travail dès lors qu'il est présenté comme une source d'épanouissement ? Comment pourrait-on rejeter une perspective telle que l'amélioration de la qualité de la vie au travail ? Et comment pourrait-on s'ériger contre l'« humanisme » dont s'enorgueillissent les entreprises³⁹ ?

Par ailleurs, la légitimité morale de la mobilisation totale des salariés est renforcée par le discours sur les prétendues « nécessités » qu'imposerait le bon fonctionnement de l'économie. Le constat est particulièrement frappant dans les manuels les plus récents, qui n'oublient pas de rappeler les menaces qui pèsent sur le salariat, comme le chômage. Pour y faire face, il est présenté comme essentiel dans l'intérêt du travailleur qu'il cultive son « employabilité »⁴⁰ et améliore sa rentabilité (en remplissant ses « objectifs »), ce qui a pour effet d'individualiser les performances (et les rémunérations) et d'augmenter la pression exercée sur les individus.

De manière générale, les exigences du management ne sont d'ailleurs pas présentées comme des orientations stratégiques mises au point dans l'intérêt du patronat, mais bien comme la réponse appropriée et nécessaire à des évolutions du « monde » ou de la « civilisation » :

« Dans un monde où tout change rapidement, si on veut l'échec, il faut impérativement consolider les rigidités, boucher les trous dans les cloisons, supprimer les passerelles, empêcher

38. Anne Both, *Les Managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*, Presses universitaires de Bordeaux, Pessac, 2007 ; Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *Le Coût de l'excellence*, Éditions du Seuil, Paris, 2007.

39. Anne Salmon, *La Tentation éthique du capitalisme*, op. cit.

40. Pierre Dardot et Christian Laval, *La Nouvelle Raison du monde*, op. cit., p.313.

Penser l'émancipation

la flexibilité professionnelle des personnes, consolider l'esprit corporatif et tous les avantages péniblement acquis. »⁴¹

« Les mots-clefs de la performance dans la civilisation qui s'en va étaient : gros effectifs, présentéisme, docilité, transmission, contrôle et, récemment, formation ; les mots-clefs de la performance dans la civilisation de l'information sont : développement permanent du savoir et des compétences, autonomie et synergie, engagement et communication, créativité individuelle et collective. »⁴²

On retrouve exactement le même registre de discours dans les textes faisant la promotion du fonctionnaire WOW. Dans ce cas, la nécessité de devenir WOW est justifiée par un changement d'ère :

« Nous vivons dans une ère numérique où l'information est partout et constamment disponible. L'homme qui travaille a besoin de nouvelles compétences, comme des capacités analytiques, de la créativité et de l'empathie. Le problème réside toutefois dans le fait que notre façon de travailler est obsolète. Il faut plus de liberté pour les travailleurs, plus de flexibilité et plus de confiance. L'objectif du NWOW est d'adapter l'organisation du travail aux besoins actuels. »⁴³

Au sein de l'administration publique belge, cette campagne de communication est loin d'être un cas isolé. La directrice des ressources humaines du service public fédéral Sécurité sociale porte ainsi le titre officiel de *chief happiness officer* (« commandante en chef du bonheur ») qui renvoie à une « nouvelle culture », intégrant le télétravail et l'utilisation de bureaux partagés. La dynamique à l'œuvre est synthétisée au moyen d'une savante équation : « liberté + responsabilité = bonheur + performance »⁴⁴. Cette fonctionnaire a mis en place, début 2013, une « journée du bonheur »⁴⁵ dont la promotion vante – à grands renforts de références

41. Georges Archier, et Hervé Sérieyx, *L'Entreprise du 3e type*, op. cit., p.223.

42. Michel Crozier et Hervé Sérieyx, *Du management panique à l'entreprise du XXI^e siècle*, Maxima, Paris, 1994, p. 16.

43. Voir <http://www.selor.be/fr/nouvelles-et-evenements/new-wow-qu'est-ce-que-c'est>. Nous soulignons. Lien mort.

44. Voir « Former les managers », www.lalibre.be, 17 novembre 2012.

45. Voir www.happinessday.be.

à des discours d'autorité (*The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*) – la nécessité d'investir dans le bonheur des employés, sachant que cela permet qu'ils soient moins souvent « malades » et « absents » et plus souvent « créatifs », « loyaux » et « productifs ».

Cette analyse succincte d'un type, parmi tant d'autres, d'enrôlement des salariés par une rhétorique du bonheur, mettant en avant les affects joyeux, nous semble nourrir l'interprétation de Frédéric Lordon : le souci de rendre les salariés joyeux apparaît bel et bien comme une volonté d'assurer et de légitimer leur pleine mobilisation. D'ailleurs, si la réflexion de ce dernier paraît parfois détachée du monde social, les éléments que nous apportons, et bien d'autres encore que nous laissons de côté, montrent qu'il n'en est rien, et que ses assertions sont même parfois rattrapées par une réalité encore plus terrifiante.⁴⁶

En résumé, les effets du discours managérial ne sont sans doute pas tant à chercher au niveau des modifications réelles des pratiques en entreprise.⁴⁷ La surveillance et l'autosurveillance des employés ainsi que le stress généré par les évaluations constantes et le management par objectifs ont sans doute bien plus augmenté que leur « liberté » et leur « enthousiasme ». Ils constituent avant tout des effets de *discours* entérinant une certaine vision du monde, et dans ce cas-ci une certaine image positive et légitime de l'entreprise.

L'INTROUVABLE MOTIVATION DES ÉLÈVES DE L'ENSEIGNEMENT EN ALTERNANCE

Ce travail consistant à ce que les salariés adhèrent aux « valeurs » de l'entreprise et soient « orientés organisation » commence avant même leur engagement dans l'entreprise. Il est en effet caractéristique des processus de « resocialisation » (exercés notamment via les techniques de coaching et

46. Voir par exemple l'enquête menée par Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, Paris, 2008.

47. Bernard Floris, *La Communication managériale*, Presses universitaires de Grenoble, 1996.

les dispositifs d'accompagnement), censés faciliter l'entrée ou le retour du travailleur sur le marché de l'emploi.

De façon plus précoce encore, l'école et l'université sont invitées à développer chez les étudiants l'esprit d'entreprise⁴⁸, répondant ainsi aux vœux de la littérature managériale.

«L'enseignement et l'entreprise sont chez nous deux mondes qui vivent côte à côte, sans s'apprécier beaucoup et qui pourtant devraient être faits l'un pour l'autre.»⁴⁹

Cette « utopie en voie de réalisation », pour emprunter l'heureuse formule de Pierre Bourdieu⁵⁰, se heurte cependant parfois à de sourdes résistances, comme le montre l'enquête que nous avons réalisée en Belgique francophone dans un centre d'éducation et de formation en alternance (CEFA)⁵¹.

En effet, dans ce secteur du champ scolaire que nous pouvons considérer comme l'ultime étape d'un processus de relégation, le travail en entreprise n'est que très marginalement associé à des affects joyeux. Pour l'essentiel, les élèves sont affectés à des tâches d'exécution dont ils ne retirent quasiment aucun *bénéfice intrinsèque* (en ce qui concerne le plaisir, la valorisation de soi, etc.). À l'instar des « gars » de Paul Willis⁵², et à quelques exceptions près, les élèves ne voient dans le travail en entreprise qu'un ensemble relativement indifférencié d'activités guère plus attrayantes les unes que les autres : peu importe en définitive que l'on soit carreleur ou aide-électricien, coiffeur ou commis de salle⁵³. Dans

48. Christian Laval, *L'école n'est pas une entreprise...*, op. cit. ; Christian Laval, Francis Vergne, Pierre Clément et Guy Dreux, *La Nouvelle École capitaliste*, La Découverte, Paris, 2011.

49. Georges Archier et Hervé Sérieyx, *L'Entreprise du 3e type*, op. cit., p. 22.

50. Pierre Bourdieu, *Contre-feux*, Liber/Raisons d'agir, Paris, 1998.

51. Cette analyse s'appuie sur une enquête ethnographique menée à Bruxelles de janvier à juin 2012. Outre de nombreuses observations directes, une trentaine d'entretiens ont été réalisés auprès d'élèves, d'enseignants, d'accompagnateurs, de maîtres de stages et d'employeurs.

52. Paul Willis, *L'École des ouvriers. Comment les enfants d'ouvriers obtiennent des boulots d'ouvriers*, Agone, « L'ordre des choses », Marseille, 2011.

53. Le contraste avec les processus d'orientation épousés par les élèves des écoles d'élite est de ce point de vue saisissant ; voir Jean-Louis Siroux, *La Fabrication des élites*, Academia, « Thélème », Louvain-la-Neuve, 2011.

les métiers de service en particulier, la phraséologie quasi euphorique du discours managérial, telle qu'on la retrouve dans certaines offres d'emploi⁵⁴, ne suffit pas à « donner le change », à masquer la détérioration des conditions d'emploi et la monotonie des tâches affectées aux salariés d'exécution.

Au CEFA, l'orientation professionnelle des élèves se décide d'ailleurs le plus souvent par défaut et ne suscite guère l'enthousiasme des principaux intéressés. Leur motivation est d'autant moins perceptible qu'à la différence des « gars », ils ne trouvent pas dans la culture d'entreprise une contrepartie culturelle (solidarité ouvrière, humour et culture verbale de l'atelier, etc.) à la dureté et à la précarité du travail.⁵⁵ Quant aux *bénéfices extrinsèques* (une rémunération mensuelle variant de 238 à 539 euros pour un horaire officiel de 24 heures par semaine), ils sont certes suffisants pour les « faire marcher », mais pas pour les « faire bien marcher »⁵⁶, c'est-à-dire avec l'enthousiasme et la conscience professionnelle attendus d'eux.

Susciter la « motivation » des élèves devient dès lors l'objectif central poursuivi tant par les accompagnateurs scolaires que par les employeurs. Leur commune ambition est résumée en des termes quasi « lordoniens » par le manager d'un magasin d'articles de sport, mécontent du manque d'entrain affiché par ses stagiaires : « Le problème, c'est que la motivation, pour certains, elle est extrinsèque alors qu'elle devrait être intrinsèque. » La rémunération, ajoute-t-il peu après, doit être conçue comme une « récompense » davantage que comme un salaire. En aucun cas, elle ne peut constituer le ciment de l'engagement des élèves dans leur travail.

Dans une large mesure, le CEFA est bien un univers porteur d'*affects tristes*, à mille lieues de l'image d'Épinal véhiculée

54. Parmi de nombreuses illustrations possibles, mentionnons cette offre d'emploi, découverte un peu par hasard au moment d'écrire ces lignes. Une entreprise, forte de « 150 collaborateurs authentiques, gagnants et optimistes » est à la recherche d'un « chargé de clientèle enthousiaste », affecté aux « appels entrants et sortants », et doté d'une « réelle passion pour la gestion des ventes ». Après « une période de travail sous contrat intérimaire », est « offert un contrat à long terme avec un salaire conforme au marché du travail ».

55. Paul Willis, *L'École des ouvriers...*, *op. cit.*

56. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude...*, *op. cit.*, p. 157.

par la littérature grise. Rares sont les élèves qui font preuve du volontarisme unanimement attendu d'eux. Pour autant, leurs réticences restent difficilement audibles et, quand elles le sont, elles s'expriment principalement dans un registre moral : celui qui conduit, par exemple, à distinguer le bon du mauvais patron, à savoir le patron respectueux (ou non) de la personne de l'élève et ouvert (ou non) à la collaboration avec l'école. Les conditions structurelles dans lesquelles se déroule le travail en entreprise ne sont en revanche que rarement mises en question, pour plusieurs raisons. D'une part, la recherche désespérée de stage et le travail d'alignement des désirs des élèves sur ceux de l'entreprise mobilisent l'essentiel des énergies disponibles. De l'autre, le processus de responsabilisation individuelle et le sentiment d'urgence qu'éprouvent les élèves au terme de parcours scolaires chaotiques désamorcent bien des velléités de contestation. En définitive, la plupart d'entre eux nourrissent moins l'espoir d'une amélioration *collective* de leur condition salariale que celui d'en sortir *individuellement* en se mettant, un jour, à leur propre compte.

L'ÉMANCIPATION

EST-ELLE SOLUBLE DANS LA SATISFACTION ?

Comme le montre notre enquête dans les CEFA, les *promesses* d'affects joyeux liés à l'investissement de soi dans l'entreprise ne convainquent pas toujours les travailleurs, et ne suffisent en tout cas pas à les faire marcher aussi vite et aussi droit que le souhaiterait le discours managérial. Certes, les effets de l'utopie managériale d'une mobilisation joyeuse et spontanée des travailleurs ne sont pas nuls pour autant. Mais, comme nous l'avons suggéré, ils sont sans doute davantage à chercher du côté des processus de légitimation, ou si l'on préfère « des mécanismes de domination symbolique »⁵⁷ qui participent à la reproduction du monde tel qu'il est.

En effet, une des caractéristiques majeures des discours que nous avons étudiés est de penser les rapports sociaux de travail sous le mode de la coïncidence heureuse des intérêts

57. Voir notamment Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Éditions du Seuil, Paris, 1997.

des salariés et des patrons. La question de la *satisfaction* des salariés (celle des patrons étant pensée comme acquise) devient dès lors le principal enjeu de débat autour du travail. De prime abord, le bien-fondé d'une telle préoccupation semble difficilement contestable. Quoi de plus souhaitable, *a priori*, et quoi de plus moralement vertueux, que de se préoccuper du bien-être des travailleurs ? Cette grille de lecture s'avère pourtant problématique à plus d'un titre.

Il importe d'abord de relever que l'ambition de *satisfaire* les désirs des travailleurs procède parfois davantage de la mise en scène discursive (comme dans le cas de la campagne en faveur du fonctionnaire WOW) ou scénique (pensons à ces formations de coaching au cours desquelles des cadres euphoriques et hilares s'applaudissent les uns les autres⁵⁸) que d'une véritable expérience du travail en entreprise.

Ensuite, cette représentation plutôt irénique du monde social, qui dissimule la dimension antagoniste des rapports de classe, rend difficilement pensable la possibilité même de la contestation sociale.⁵⁹ Comment en effet imaginer subvertir un système qui vous veut du bien ? Quand bien même l'épanouissement des salariés ne serait pas au rendez-vous, quand bien même la souffrance au travail resterait bien présente, n'est-ce pas le produit de facteurs accidentels, isolés et externes (la crise, la compétitivité, la globalisation, le capitalisme « débridé » ou la vénalité de certains actionnaires, l'immoralité de tel ou tel patron) sur lesquels on ne saurait avoir prise ? En fin de compte, une telle grille de lecture ne laisse le plus souvent aux salariés que cette seule alternative : soit considérer que le travail (entendu comme *tripalium*, à grand renfort d'arguments étymologiques⁶⁰) est un mal en soi, dans lequel il n'y a pas d'émancipation possible – constat auquel il faut alors bien se résigner, quitte à trouver quelque échappatoire (consommation, loisir, bénévolat, etc.) en marge de son activité salariée ; soit parvenir à identifier, bon gré mal gré, un peu de « désirabilité » dans le travail tel

58. Voir la série documentaire *La Mise à mort du travail*, de Jean-Robert Viallet (2009).

59. Roser Cussó, Anne Dufresne, Corinne Gobin, Geoffroy Matagne et Jean-Louis Siroux (sous la direction de), *Le Conflit social éludé*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve, 2008.

60. Voir Bernard Friot, *L'Enjeu du salaire*, *op. cit.*

qu'il est, en s'efforçant de «trouver un intérêt, et par suite de la satisfaction, à des tâches que l'affranchissement de la nécessité matérielle leur ferait très vraisemblablement juger profondément inintéressantes»⁶¹.

Enfin, une troisième objection, probablement la plus sérieuse, invite à interroger la question de la *satisfaction* des travailleurs à l'aune de leur possible *émancipation*. En définitive, des employés qui se satisferaient du travail subordonné dans la joie et l'épanouissement ne rendraient-ils pas caduque la problématique des rapports sociaux de travail ? Si nous consentons à nous mettre au service du projet patronal, et si nous y trouvons cette fois de réelles satisfactions, quel serait encore le sens de la critique sociale ?

Sur ce point, l'analyse de Frédéric Lordon nous semble à nouveau particulièrement éclairante. La réponse traditionnellement apportée à ces questions par la sociologie marxiste consiste à invoquer l'aliénation des salariés pour expliquer qu'ils puissent se soumettre à des désirs qui ne sont pas les leurs, au point même de servir des intérêts parfois contraires aux leurs. Lordon critique longuement une conception de l'aliénation entendue comme «fausse conscience», comme rapport tronqué de soi à soi, en ce qu'elle suggère, *a contrario*, la possibilité d'un désir «authentique» et non aliéné.⁶² Autrement dit, penser l'aliénation sous le «schème de la séparation» entre les désirs des sujets et leur «moi» authentique, estime-t-il, c'est prendre le risque d'envisager «l'émancipation sous l'espèce de la *retrouvaille*»⁶³, c'est-à-dire comme le retour à une identité ou à des désirs supposément «vrais».

Or, c'est bien cet imaginaire de l'introspection et de la transparence à soi-même que l'on retrouve régulièrement dans les pratiques managériales les plus psychologisantes. L'émancipation y est envisagée comme une «quête indivi-

61. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude...*, *op. cit.*, p. 96.

62. Frédéric Lordon, *L'Intérêt souverain...*, *op. cit.*

63. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude...*, *op. cit.*, p. 182. Sur ce point, Lordon s'inscrit bien dans la prolongation de la sociologie de Bourdieu, lequel envisageait la production des aspirations et des désirs individuels non sous l'angle du travail d'introspection avec un moi «authentique», mais comme un processus de rationalisation des possibles sociaux (voir en particulier Pierre Bourdieu, *Le Sens pratique*, Éditions de Minuit, «Le sens commun», Paris, 1980).

duelle d'authenticité à soi »⁶⁴ ne pouvant aboutir, *in fine*, qu'à une meilleure symbiose entre le travailleur et la culture d'entreprise. Autrement dit, si de « réalisation de soi » il est question dans la littérature managériale, ce n'est jamais que dans les limites étroitement circonscrites à ce qu'il est autorisé à chacun de désirer, dans la position sociale qui est la sienne.

En définitive, si l'on ne peut donc se contenter de considérer que le consentement joyeux de certains salariés est légitime parce qu'il serait le fruit de leur *propre* désir, on ne peut pas davantage l'écarter d'un simple revers de main au seul motif qu'il ne serait pas suffisamment authentique. Il n'y a en réalité pas à choisir entre le « respect » béat envers la « parole de l'acteur » qui nous donnerait accès à ses aspirations authentiques et nous permettrait de savoir à quelles conditions les satisfaire, d'une part, et d'autre part une caricature de la sociologie critique qui conduirait à expliquer aux uns ou aux autres que leurs désirs ne sont pas ceux qu'ils croient et que seul le sociologue, armé de sa science, peut leur faire prendre conscience de ce qu'ils pensent et de ce qu'ils veulent *vraiment*.

Dans la perspective d'une émancipation collective, et pour peu que l'on accepte ces balises théoriques, le cœur du débat n'est pas de savoir si les salariés *consentent* à leur enrôlement et en tirent plus ou moins de satisfaction, de façon plus ou moins authentique. L'enjeu, nous semble-t-il, porte davantage sur la question de la domination telle que la revisite Frédéric Lordon, c'est-à-dire sur la légitimité de rapports sociaux qui autorisent certains à avoir plus que d'autres la possibilité effective d'imposer leurs désirs aux autres, et de les instrumentaliser à leur profit.⁶⁵ Cette asymétrie étant au cœur de l'organisation capitaliste des rapports sociaux de travail, c'est bien elle qu'il s'agit avant toute chose d'interroger.

64. Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme...*, *op. cit.*, p. 103.

65. *Ibid.*, p. 142.