

Le capitalisme néo-libéral et la réalisation de soi par le travail

l'emprise de l'idéologie managériale au travail et à l'école

Philippe Hambye, Vincent Mariscal & Jean-Louis Siroux

Penser l'enrôlement pour penser l'émancipation

Penser l'émancipation, comme nous y invite ce colloque, suppose de pouvoir saisir les mécanismes sociaux qui entravent cette émancipation, au premier rang desquels se trouvent les mécanismes qui parviennent à rendre tolérable aux yeux des citoyens un ordre social foncièrement inégalitaire et contraire à l'imaginaire démocratique qui est censé fonder nos systèmes politiques.

Dans ce cadre, nous nous intéresserons aujourd'hui aux mécanismes qui assurent dans nos sociétés contemporaines ce que Frédéric Lordon appelle l'*enrôlement des salariés*, c'est-à-dire le processus qui conduit les travailleurs à accepter de mettre leur force de travail au profit du capitalisme.

La question de départ que pose Lordon est simple mais fondamentale : comment le capitalisme parvient-il à mobiliser les salariés au profit de son entreprise (au sens large), c'est-à-dire à ce qu'il s'affaire pour un désir qui n'est pas le leur ?

Lordon rappelle à cet égard que le ressort principal 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 bien parce que c'est le seul moyen légal pour eux d'assurer leur subsistance.

La mobilisation par les affects joyeux

Ceci étant, la thèse centrale de Lordon consiste à poser que le capitalisme, sous sa forme néolibérale, est aujourd'hui marqué par une volonté de rendre cet enrôlement total, de « *subordonner la vie et l'être entièrs du salarié*¹ » (Lordon, 2010 : 107), de manière à rendre l'ensemble de ses *dispositions* et de ses *désirs* conformes aux objectifs du capitalisme. Or, nous dit Lordon, dès qu'il vise à impliquer de façon plus intégrale les enrôlés dans son projet,

¹ Souligné par nous.

le capitalisme ne peut plus se contenter de pousser le salarié par l'aiguillon de la faim, il doit également associer le travail à diverses formes de satisfactions et pour être précis à ce qu'il appelle des « affects joyeux », c'est-à-dire amener les travailleurs à envisager leur travail au service du patronat comme le prolongement de leur propre désir : il s'agit ainsi de faire du travail salarié l'alpha et l'oméga de l'existence, d'en faire le lieu de l'épanouissement individuel de manière à ce que les travailleurs soient de « *joyeux automobiles* », c'est-à-dire des individus capables de se mobiliser spontanément, sans contrainte, et « *avec joie* », en vue de servir les intérêts du patronat.

La réflexion de Lordon rejoint d'une certaine manière diverses analyses montrant que le rapport au travail des salariés n'est plus réductible à la logique strictement instrumentale de l'accès au salaire : les salariés « demandent » à s'investir dans leur travail et à y donner du sens. L'originalité de Lordon consiste cependant à ne pas se contenter d'une explication fonctionnaliste qui envisagerait les transformations des modalités de la mobilisation des salariés comme une simple réponse à des conditions externes, à savoir *soit* comme une réponse aux besoins de l'économie capitaliste moderne (en quête de travailleurs réflexifs, autonomes, polyvalents, etc.), *soit* comme une réponse à la critique du taylorisme qui viserait à redonner du sens au travail et à ménager les travailleurs pour éviter les conflits sociaux à répétition.

Lordon considère quant à lui que ce mouvement s'inscrit dans le contexte d'approfondissement du capitalisme que l'on connaît depuis les années 1980, c'est-à-dire depuis que le rapport de force entre capital et travail est tellement favorable au premier qu'il peut se permettre d'exiger toujours plus, de mettre toujours davantage le travail au service de la rentabilité du capital, tout en ne rencontrant que de faibles résistances sur son chemin.

L'effort d'enchantement du travail participe en ce sens de la volonté d'un alignement total des visées du salariat sur celle du patronat afin que toute l'énergie des salariés soit mise au service du projet patronal. En s'efforçant de *réjouir* les salariés, le capitalisme néo-libéral se donne les moyens d'assurer leur mobilisation, mais aussi d'en maîtriser au mieux l'orientation, la *direction*, afin de « *parfaire l'alignement* » des désirs des salariés sur les désirs du patronat. La volonté de rendre les désirs des salariés conformes au projet capitaliste par un travail social d'enchantement ne s'oppose dès lors en rien à la brutalité qui caractérise par ailleurs les conditions de travail contemporaines et l'augmentation de la pression mise sur les travailleurs : tout l'intérêt de cette approche est qu'elle permet de penser que ces deux tendances ne sont pas antagonistes et paradoxales, mais constituent deux faces d'un

capitalisme qui perçoit son pouvoir comme quasiment illimité et qui se permet donc toutes les audaces.

Comprendre les ressorts effectifs de l'enrôlement : le travail de légitimation

La production d'affects joyeux intrinsèques qui vise à ce que le salarié fasse « *cause commune avec le capital* » (p. 54) est bien une des *forme* que prend la *stratégie* contemporaine de l'enrôlement capitaliste. Il reste cependant à se demander si cette stratégie suffit à expliquer l'*énigme* de la mobilisation *effective* des salariés au profit du capital. Les affects joyeux et la nécessité *objective* de gagner son salaire suffisent-ils à rendre compte des *structures subjectives* qui amènent chaque jour les salariés à se rendre au travail ? Sans rien retrancher à l'analyse de Lordon, nous pensons qu'il est pertinent de la compléter en envisageant les autres ressorts qui amènent les individus à mettre leur force de travail au profit du capital, de façon parfois joyeuse, le plus souvent sans doute ambivalente, et ce malgré toutes les violences objectives que par ailleurs ils subissent.

La force de l'habitude est certainement un de ces autres ressorts : la force de l'habitude 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 salarial 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, nous pensons que les salariés acceptent 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 dans un cadre de dépendance économique 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 travail de légitimation.

Les travailleurs font en effet plus que consentir "passivement" (en raison de la contrainte salariale ou par la force de l'habitude) à se soumettre au rapport salarial². Ils donnent souvent à cette structure sociale un relatif *assentiment*. Or, il nous semble que cet assentiment ne sous-tend pas une expérience globalement heureuse de son travail : qu'ils apprécient ou pas leur

² Par rapport salarial, 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 dans la réalisation de leur propre entreprise. » (Lordon 2010 : 19). Le terme salariat prend ainsi une signification à la fois large (celui du rapport d'enrôlement) et étroite (puisque propre à ce que B. Friot qualifie de « *convention capitaliste du travail* ») (Friot 2012)..

travail, qu'ils s'y rendent avec enthousiasme ou résignation, les travailleurs sont peu nombreux à envisager la possibilité même, soit de transformer le rapport de dépendance économique par la lutte politique, soit d'essayer d'en sortir. Si même le travailleur désenchanté, ployant sous le fardeau des affects tristes, se résigne à participer au système capitaliste, c'est parce qu'il est le monde comme « allant de soi », notamment par la force de l'habitude, mais aussi parce que même quand ce monde apparaît intolérable, il n'est pas forcément d'alternative à lui opposer.

Dans la suite de cette contribution, nous allons premièrement essayer de montrer comment différents discours permettent de de naturaliser et / ou de légitimer l'idée selon laquelle le seul horizon envisageable pour la majorité des individus est d'obtenir leurs moyens de subsistance en se conformant, parfois corps et âme, au service du projet d'une infime minorité d'entre eux. A travers une analyse du discours managérial, il s'agira dès lors de penser conjointement, et en nous inscrivant dans le cadre d'analyse proposé par Fr. Lordon, les mécanismes qui s'efforcent de faire toujours plus du travail une fin en soi, et d'autre part, les mécanismes qui légitiment le fait que les finalités de ce travail soient définies de façon extrinsèque, en fonction des désirs du patronat et plus généralement des logiques du marché de l'emploi.

Ce travail d'articulation nous semble d'autant plus essentiel que le capitalisme a probablement davantage réussi à se faire accepter comme un horizon indépassable qu'à réellement associer le travail salarié à des affects joyeux. C'est pourquoi dans un second temps, nous reviendrons sur les premiers résultats d'un travail d'enquête mené à Bruxelles dans ce qu'on appelle en Belgique des CEFA, c'est-à-dire des Centres d'éducation et de formation en alternance : il s'agit de structures scolaires où les élèves passent 2 jours école et 3 jours comme apprenti en milieu professionnel. Nous montrerons que dans ce lieu où le travail salarié n'est que très marginalement associé à des affects joyeux, les réticences des élèves s'expriment principalement dans un registre moral et ne remettent que rarement en question les conditions structurelles de leur « enrôlement ».

Le discours managérial : affects joyeux et légitimation

Le discours managérial constitue une excellente illustration des processus évoqués jusqu'ici. Tout d'abord, on peut souligner que les manuels de management rendent explicite les deux objectifs auxquels répondent leurs principes fondamentaux. Comme le montrent notamment Boltanski & Chiapello, la volonté de rendre les travailleurs *autonomes* répond en effet à la

demande des salariés dans les années 1970, et permet de lutter contre la dictature des "petits chefs", contre la perte d'investissement liée à la réalisation de tâches uniques et répétitives. Le néo-management se veut en ce sens explicitement anti-tayloriste. Mais d'autre part, cette autonomie est également explicitement posée comme le meilleur moyen de mettre au maximum l'activité des salariés au service de l'entreprise (ce qu'on appelle communément la « responsabilisation ») : « Mieux que la motivation : la mobilisation » comme l'affirme clairement un manuel phare de management des années 80 : *L'entreprise du 3^e type* par Archier et Sérieyx (1984 : 71). Les auteurs y expliquent ainsi l'importance de bien entretenir le « capital humain » de l'entreprise en se préoccupant de la qualité de vie des salariés parce que, et je cite, « *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.* » (Archier et Sérieyx 1984 : 137). Il s'agit dès lors de faire des salariés de véritables alliés, tant grâce 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.* » (Archier et Sérieyx 1984 : 168-169)

C'est dans ce cadre que les théories managériales insistent sur le développement d'une communication managériale visant la mobilisation par le « management par projets » et la consolidation de « l'esprit d'entreprise », l'échange d'informations permettant de créer un climat de confiance et de créer des réseaux humains efficaces, au service de la productivité de l'entreprise, etc.

La charge très positive de tout le discours produit ainsi autour du néo-management permet de donner un visage non seulement positif (affects joyeux) au travail salarié, mais donne aussi une image de légitimité sur un plan moral : on prône la liberté, la collaboration, la confiance. Comment pourrait-on rejeter des idées comme l'amélioration de la qualité de la vie au travail, ou bien « l'humanisme » dont se dotent ces entreprises ?

Il nous semble important de souligner à cet égard que les effets du discours managérial ne sont sans doute pas tant à chercher au niveau des modifications réelles des pratiques en entreprise – la surveillance et l'auto-surveillance des employés ont par exemple bien plus augmenté que leur autonomie. 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, comme l'a par exemple analysé Floris (1996). S'il est l'indice de la volonté du néo-libéralisme de jouer sur les affects joyeux pour enrôler les salariés, ce discours fait aussi, et peut-être surtout, partie intégrante des discours de légitimation du capitalisme. Ces discours de légitimation sont nombreux et multiples. Ils jouent selon nous un rôle crucial pour désamorcer peu ou prou les velléités de contestation du capitalisme.

Une hégémonie au-delà de l'entreprise

Le caractère hégémonique du discours appelant les individus à se mobiliser au service de l'entreprise et à se conformer plus généralement aux besoins du marché du travail se marque notamment par leur prégnance en dehors du domaine des entreprises privées. Dans les entreprises publiques, qui aujourd'hui agissent *grosso modo* selon les mêmes principes managériaux que les sociétés privées, prédomine la même logique qui consiste à exiger une pleine soumission des employés à des conditions de travail marquées par des exigences de flexibilité, de responsabilité, d'évaluation, de gestion axée sur des projets et des objectifs quantitatifs, le tout néanmoins légitimé en termes de liberté, de créativité et de confiance.

En témoigne une récente campagne de promotion du *fonctionnaire WOW* – pour (new) Ways of Working – par le service public fédéral belge [campagne très intéressante de ce point de vue et sur laquelle nous pourrions éventuellement revenir lors du débat].

Comme l'ont montré de nombreux auteurs, la sphère éducative est elle aussi marquée par ces évolutions : l'exigence de professionnalisation des formations y est toujours plus forte, s'appuyant elle aussi sur l'idée qu'il est légitime que la sphère économique définisse les savoirs, les savoir-faire et même les savoir-être des individus [voir CEC], sommés par ailleurs de se former tout au long de la vie pour mieux assurer leur adaptabilité aux besoins du marché. L'école et l'université se doivent ainsi de développer chez les étudiants l'esprit d'entreprise (Laval 2004 ; Laval et al. 2011), répondant ce faisant aux vœux déjà exprimés par Archier et Sérieyx en 1984 : « *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.* » (Archier et Sérieyx 1984 : 22)

Des élèves dé-mobilisés

Mobiliser les salariés dans le cadre du processus de valorisation du capital, tel est nous l'avons vu le projet que nourrit la littérature managériale. Nos enquêtes dans les CEFA en Belgique francophone laissent toutefois entrevoir une réalité plus contrastée.

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. Les élèves sont affectés à des tâches d'exécution dont ils ne retirent quasiment aucun bénéfice intrinsèque (en termes par exemple de plaisir, de valorisation de soi). Comme les « gars » de P. Willis (Willis 1981), et à quelques exceptions près, les élèves voient d'ailleurs dans le travail en entreprise un ensemble indifférencié d'activités guère plus attrayantes les unes que les autres : peu importe en définitive qu'on soit carreleur ou aide électricien³.

Quant aux bénéfices extrinsèques (une rémunération allant généralement de 280 à 500 euros pour un horaire officiel – entendez minimal – de 24 heures/ semaine), elle est certes suffisante pour les faire marcher, mais pas pour les « faire bien marcher », c'est-à-dire avec l'enthousiasme et la conscience professionnelle qui sont attendus d'eux.

Générer cette « *motivation* » joyeuse (des élèves motivés, qui aiment leur boulot, qui « en veulent » et qui s'impliquent intensément dans les tâches qui leur sont confiées) devient dès lors un objectif central recherché tant par les accompagnateurs scolaires que par les employeurs / « maîtres de stages ». Cette commune ambition est d'ailleurs résumée en des termes quasi « londoniens » par l'un d'eux : « *Le problème c'est que la motivation, pour certains, elle est extrinsèque alors qu'elle devrait être intrinsèque* ». La rémunération, ajoute ce manager d'un magasin d'articles de sports, doit être conçue comme une récompense davantage que comme un salaire, et en rien ne doit-elle constituer le ciment de l'engagement des élèves dans leur travail. On bien ici devant cette volonté d'alignement des désirs des travailleurs sur ceux du patron analysée par Lordon.

Dans une certaine mesure, le Cefa est bien un lieu porteur d'affects tristes, à mille lieues de l'image d'Epinal véhiculée par la littérature grise. Mais les réticences, et parfois les résistances, des élèves s'expriment principalement dans un registre moral : celui par exemple

³ Et à la différence des « gars » de Willis, ils ne trouvent pas dans la « culture d'atelier » (la solidarité ouvrière, l'humour et les cultures verbales de l'atelier) une contre-partie culturelle à la dureté du travail et à la précarité de leurs conditions d'existence.

qui conduit 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 questions, et ce pour plusieurs ensembles de raisons. D'un côté, la recherche désespérée de stage et le travail d'alignement des désirs et des attitudes des élèves sur les désirs de l'entreprise mobilisent l'essentiel des énergies disponibles. De l'autre, le processus de responsabilisation individuel et le sentiment d'urgence qu'éprouvent les élèves au terme de parcours scolaires chaotiques désamorcent le plus souvent leurs 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.

Conclusion

Le travail est aujourd'hui incontestablement un lieu de tensions et d'interrogations. Au-delà des préoccupations pour l'absence d'emploi, le thème de la souffrance au travail est très présent dans le débat public. Il a d'ailleurs fait récemment l'objet d'un important dossier dans le principal quotidien belge francophone.

Il est frappant de voir que les personnes interrogées dans le cadre de ce dossier envisagent essentiellement deux solutions au malaise actuel du travail : *la première* consiste à privilégier une échappatoire, à réduire l'importance du travail, à privilégier la vraie vie qui est en dehors, sans rien changer à la structure des rapports de pouvoir dans la sphère professionnelle ; *la seconde* revendique davantage de bénéfices intrinsèques au travail, plus de sens, plus d'enchantement, bref nous dirait Lordon plus d'affects joyeux.

Or, nous espérons que l'analyse que nous venons de proposer a suffisamment montré que l'enchantement du travail est loin de s'opposer à l'instrumentalisation des travailleurs. Il en constitue au contraire un moyen. Plus fondamentalement, le point commun des deux solutions envisagées (l'échappatoire et l'enchantement) est qu'elles ne permettent pas d'émancipation collective dans le travail, elles ne cherchent pas à sortir du cadre, elles n'envisagent pas à proprement parler d'alternative. On comprend la difficulté à penser une autre structure des rapports sociaux quand on analyse tous les mécanismes, comme ceux que nous avons évoqués, qui contribuent à légitimer cette structure et à la présenter comme indépassable.

C'est dire l'importance d'opposer à ces mécanismes un discours permettant de penser d'autres possibles. C'est un des intérêts fondamentaux d'une réflexion comme celle de Bernard Friot qui suggère non pas de rendre le travail capitaliste moins insupportable ou de libérer la société du travail (entendu comme tripalium), mais qui propose de libérer le travail de l'emploi. Sa proposition concernant le salariat a non seulement le caractère jouissif d'un discours offensif et d'une alternative audible, mais elle fait partie de ces propositions intellectuellement indispensables en ce qu'elles pensent l'émancipation non pas comme un futur hypothétique mais comme un horizon dans l'ici et maintenant.