

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE

DURÉE : 4 HEURES.

CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES

- 1) Prenez le temps de lire **très attentivement tous** les textes en surlignant ou en soulignant les éléments qui semblent appartenir à la problématique qui se dégage. Les textes sont calibrés pour que ce travail s'effectue **en une heure environ**.
- 2) Après avoir dégagé les idées principales, établissez **un plan** qui comprendra obligatoirement une introduction, un développement en deux ou trois parties et une conclusion. Consacrez environ quinze minutes à cet exercice.
- 3) Rédigez **l'introduction** qui doit annoncer le sujet, posez la problématique et proposez votre plan (qu'il sera important de respecter par la suite !). Comptez les mots de cette introduction. Vous devez impérativement indiquer par un signe étoile (*) un ensemble de 50 mots. Il vous faut vingt minutes environ pour cette partie de votre travail.
- 4) Reprenez les textes et rédigez **le développement**. Attention à bien respecter le plan annoncé dans l'introduction. Le lecteur doit pouvoir accéder au plan à la simple vue de la copie. Rédigez des paragraphes distincts en n'oubliant pas d'introduire une phrase qui permet – à la fin de chaque paragraphe – de faire le lien avec le suivant. Comptez les mots du développement. S'ils sont trop nombreux, posez-vous la question du bien fondé de certains adverbess ou adjectifs... Ce travail peut durer environ 1 heure 30.
- 5) Rédigez **la conclusion** qui doit ouvrir le débat, sans toutefois contenir d'idées personnelles. Soignez bien cette partie ; c'est la dernière impression sur laquelle votre lecteur restera. Comptez les mots de cette dernière partie. Consacrez environ vingt minutes pour ce travail.
- 6) **Recomptez** tous les mots (dix minutes environ).
- 7) Rédigez votre synthèse sur la feuille de copie ACCES (quinze minutes environ).
- 8) Gardez **obligatoirement** les dix dernières minutes pour **relire** votre synthèse. N'oubliez pas que trop d'erreurs d'orthographe entraînent une forte décote sur la note. Pensez également à indiquer le nombre exact de mots dans le cadre prévu à cet effet (première page de la copie). Les mots sont **systematiquement** recomptés lors de la correction.
- 9) Pour faciliter votre travail de comptage des mots, vous pouvez diviser vos feuilles de brouillon en dix colonnes. Vous placerez un mot dans chaque colonne (voir l'exemple de comptage sur la page de garde du sujet).
- 10) Pour résumer, voici les conseils à suivre :
 - respecter l'orthographe et la syntaxe de la langue française ;
 - soigner la calligraphie ;
 - ne pas donner son avis sur le sujet proposé ;
 - ne pas faire référence à un document en indiquant son numéro d'ordre, son auteur, son titre ;
 - mettre un signe * après chaque groupe de 50 mots ;
 - indiquer sur la copie le nombre exact de mots et vérifier.

CONSIGNES

Lisez attentivement les instructions suivantes avant de vous mettre au travail. Il vous est demandé de faire la synthèse, et non une suite de résumés, de l'ensemble des 13 documents présentés, en 400 mots avec une tolérance de 10 %, c'est-à-dire de 360 à 440 mots.

Voici les consignes à suivre :

- respecter l'orthographe et la syntaxe de la langue française ;
- soigner la calligraphie ;
- ne pas donner son avis sur le sujet proposé ;
- ne pas faire référence à un document en indiquant son numéro d'ordre, son auteur, son titre ;
- mettre un signe * après chaque groupe de 50 mots ;
- noter le nombre total de mots dans le cadre prévu sur votre copie et vérifier. Le décompte des mots est systématiquement vérifié par les correcteurs.

Le barème de correction prend en compte tous ces éléments.

Le non-respect de l'une au moins des consignes est fortement pénalisé.

Remarque :

La phrase « Aujourd'hui, 4 juillet c'est-à-dire jour anniversaire de l'indépendance des États-Unis, 75 % des nations de l'ONU se réunissent à New York. » comporte 27 mots.

COEFFICIENTS ATTRIBUÉS À CETTE ÉPREUVE		
ESDES 5	ESSCA 6	IÉSEG 6

DOCUMENT N° 1

Près de 5 milliards de jeans sont produits dans le monde chaque année. Populaire dès les années 50, incontournable dans les seventies, le jean a retrouvé une nouvelle jeunesse dans les années 90 en devenant la star de la mode vintage. Aujourd'hui, le succès de ces jeans qui ont l'air déjà portés est tel que les méthodes de production doivent répondre à une demande massive. Différentes techniques existent pour vieillir la toile denim : le sablage manuel ou mécanique, le brossage, le délavage à l'aide de pierre ou de papier de verre, les traitements chimiques ou le laser. Aucune n'est sans risque pour la santé des travailleurs, d'autant que les ouvriers ne disposent généralement pas d'équipement de protection (masque facial, bouchons d'oreille, vêtements, etc.).

Parmi ces techniques, le sablage reste encore trop souvent pratiqué par l'industrie du jean. Il permet de traiter des zones précises comme les cuisses ou les genoux. Et s'il est pratiqué manuellement (ce qui n'est pas rare dans les pays du Sud), il se révèle particulièrement rentable : le sable est l'abrasif le moins onéreux, la technique est réalisée par une main d'œuvre bon marché et l'impasse est faite sur les équipements de protection indispensables pour préserver la santé des travailleurs. Au final, le produit est revendu au détail jusqu'à 300 €. Jackpot.

C'est en Turquie, il y a 6 ans à peine, que des médecins démontrent pour la première fois le lien entre la silicose et l'industrie du vêtement. Les travailleurs du jean y pratiquent le sablage depuis le début des années 2000. Plus de 1 200 ouvriers ont ainsi contracté la silicose et 47 en sont morts. Après une campagne menée par la société civile, le gouvernement a interdit cette technique en mars 2009. Mais le combat continue.

« Lorsque je suis arrivé à Istanbul à la fin des années 90, j'ai travaillé pour Leke Jeans. Au début, je dormais dans l'atelier de sablage. Puis l'employeur m'a dit que pour dormir sur place, je devais sabler les jeans. L'année suivante, je suis devenu maître sableur chez un sous-traitant de Tommy Hilfiger. Là encore, je travaillais et dormais dans l'atelier. Je pense que c'est à cette époque que je suis tombé malade », raconte Adulhalim Demir. Ancien sableur, il a découvert, au cours d'une visite médicale, qu'il avait contracté la silicose lors de son service militaire : « Si j'avais su les dangers, je n'aurais jamais accepté ce travail », conclut-il. Il est difficile de recenser ces ouvriers qui travaillent majoritairement dans le secteur informel et ne sont pas conscients des risques encourus. Ils pourraient donc être beaucoup plus nombreux.

Pour alerter de l'urgence de la situation, le Comité de solidarité avec les sableurs (*Solidarity Committee*), composé de travailleurs atteints de silicose, de médecins, de syndicats et d'avocats, s'est constitué en 2008. Pour Yesim Yasin, membre de ce comité, « les experts estiment que 8 000 à 10 000 personnes auraient travaillé dans cette branche du prêt-à-porter depuis le milieu des années 90. Ce qui nous effraie le plus, c'est que 4 000 à 5 000 d'entre elles pourraient désormais souffrir de silicose légère, moyenne ou aiguë ». Le comité a permis de révéler que les malades sont généralement de jeunes hommes : 23 ans en moyenne. Ce sont souvent des immigrés en provenance de Roumanie, Bulgarie, Moldavie, Géorgie ou Azerbaïdjan. Les deux premiers cas diagnostiqués en 2005 concernaient de jeunes hommes de 18 et 19 ans. Ils travaillaient depuis 5 ans dans des ateliers clandestins, 11 heures par jour, dans une salle sans fenêtres ni ventilation, avec un masque facial en papier pour seule protection. Ils sont décédés peu de temps après que le diagnostic eut été établi. Jusqu'alors, ces travailleurs étaient diagnostiqués tuberculeux. Cette découverte a permis à des chercheurs et à des médecins de l'université Atatürk-d'Erzurum de lier la fabrication de jeans à la silicose.

Les rapports médicaux montrent que les ouvriers du jean développent une forme particulièrement aiguë de la silicose, qui se déclenche après seulement 3 à 24 mois de travail. À titre de comparaison, dans l'industrie minière, cette maladie se déclare généralement après 10 à 30 ans d'exposition. Une différence qui s'explique par les conditions de travail de l'industrie textile : le sable utilisé contient plus de 80 % de silice, le temps d'exposition peut excéder le nombre d'heures travaillées (par exemple pour les ouvriers qui dorment sur leur lieu de travail), les heures de travail excèdent largement le cadre prévu par les normes internationales, et les équipements de protection, essentiels, sont quasi inexistantes.

En mars 2009, sous la pression du Comité de solidarité, le gouvernement a interdit le sablage et a annoncé vouloir fermer 60 ateliers clandestins. Mais la silicose fait chaque année de nouvelles victimes, d'autant qu'elle se propage même après l'exposition. En outre, pour les travailleurs du secteur informel, à l'injustice sanitaire s'ajoute l'inégalité sociale puisque ces derniers ne peuvent faire valoir leurs droits auprès de la Sécurité sociale. En janvier 2010, une loi a été votée afin que chaque patient atteint de silicose soit traité gratuitement, y compris les travailleurs du secteur informel. Néanmoins, ces derniers n'ont toujours pas le droit de percevoir de pension d'invalidité. Fin septembre 2010, Yilmaz Dimbir, 32 ans, est le premier travailleur illégal du secteur textile à avoir gagné son procès : il bénéficie désormais de la Sécurité sociale comme un travailleur déclaré.

Depuis l'interdiction légale en Turquie, en mars 2009, les producteurs de jeans n'ont fait que déplacer leurs ordres en matière de sablage vers l'Égypte, la Jordanie ou la Syrie. Le Comité de solidarité estime pour sa part que la pratique du sablage a été exportée également en Inde, en Indonésie et au Mexique.

Pour mettre fin aux dangers du sablage dans les pays du Sud, le collectif Éthique Sur l'Étiquette (ESE) lance la campagne « Il est mortel ce jean ». Après avoir interpellé les marques et les distributeurs pour qu'ils cessent le recours à cette pratique, il demande aux consommateurs citoyens de relayer massivement son appel et invite chaque consommateur à :

- se renseigner, dans les points de vente, auprès des vendeurs en magasin, sur la technique de fabrication utilisée, et leur demander la garantie que ce jean n'a pas mis en danger la vie des travailleurs qui l'ont fabriqué ;
- vérifier cette information auprès des marques, en contactant ces dernières sur leur site web, ou en se rendant sur le site d'ESE où figurent les appels à destination de marques et de distributeurs spécifiques ;
- cesser d'acheter des jeans à l'aspect usé, alors que le doute subsiste sur la technique utilisée... ou faire preuve de créativité en l'usant soi-même !

D'après David Nolin, « Il est mortel ce jean ! », 29 mars 2011, disponible sur <http://cdurable.info/>

DOCUMENT N° 2

Le travail est facteur d'intégration non seulement parce qu'il est une norme, mais aussi parce qu'il est l'une des modalités d'apprentissage de la vie en société. Il donne donc accès à autrui, à soi-même et à la règle sociale. Il recouvre en même temps une dimension de sociabilité, celle que l'on développe au bureau, aux guichets, dans l'atelier, en équipe, une sociabilité douce opposée aux rapports hiérarchiques et aux rapports privés. Enfin, l'idée de lien social se fonde sur celle de réciprocité, de contrat social et d'utilité sociale : en apportant ma contribution, je

développe mon sentiment d'appartenance à la société, je suis lié à elle, parce que j'ai besoin d'elle et que je lui suis utile.

Pour la pensée judéo-chrétienne, le travail s'inscrit fondamentalement dans une relation à l'autre et dans l'idée d'utilité sociale. « Une économie du travail ne saurait être qu'une économie de tous pour tous. C'est à la construction d'une Cité fraternelle qu'elle nous convie », écrit Henri Bartoli en citant la majeure partie des penseurs chrétiens qui s'exprimaient sur ce sujet au sortir de la guerre. Il ajoute : « Le travail appelle l'usage commun des biens, la propriété qu'il permet d'acquérir n'est légitime que dans la mesure où elle est communication, c'est-à-dire jouissance dans et pour la communauté ». Le travail est, pour eux, le mode d'être ensemble, la manière de construire ensemble un ordre nouveau, porteur de valeurs communautaires. Le travail est le moyen de la communication sociale et de la relation avec autrui : les talents doivent être développés dans une perspective sociale, communautaire.

La pensée humaniste et sociologique, quant à elle, nous semble bien représentée par tout un ensemble d'études qui vont de Friedmann et Naville à Renaud Sainsaulieu et Claude Dubar : le travail – et particulièrement le travail en entreprise – y apparaît comme le véritable lieu de la socialisation réelle et de la formation de l'identité individuelle et collective. Il constitue même le cadre principal où s'opèrent les échanges humains. Certains ergonomes semblent ne pas dire autre chose lorsqu'ils en appellent à la théorie psychanalytique pour expliquer le caractère profondément social du travail. Critiquant une tendance qui viserait à réduire la place du travail dans l'existence, Christophe Dejourn écrit : « J'ai indiqué à plusieurs reprises à quel point la question de l'identité, de l'accomplissement de soi, est centrale dans la construction de la santé, mentale et physique. Or, j'affirme que l'identité ne peut pas se construire uniquement sur l'espace privé. La sphère de l'amour elle-même ne peut suffire. Aucun être ne peut jouer entièrement son identité dans le champ de l'économie érotique, car c'est se placer dans une situation extrêmement périlleuse. Chacun cherche donc à former des substitutions, par lesquelles on peut reprendre ce qui ne s'est pas accompli dans la sphère amoureuse, et jouer cela dans un autre champ, au moyen d'un déplacement que la théorie baptise "sublimation" et qui se déroule, selon les termes de Freud, "dans une activité socialement valorisée" ».

La pensée marxiste ne renierait pas ces propos, elle qui voit dans la production des producteurs associés la fin à poursuivre. L'utilité générale est bien le but à atteindre : la réponse collective à des besoins collectifs. Le vrai travail est fondamentalement social puisqu'il unit dans un effort accepté par tous l'ensemble des producteurs, qui réalisent ensemble la production nécessaire non seulement à la satisfaction des besoins humains, mais aussi à la réalisation des désirs, individuels et collectifs. Le travail, c'est l'œuvre réalisée collectivement, et c'est la médiation majeure, le vrai moyen de communication entre des individus qui ne produisent plus de façon aliénée.

D'après Dominique Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Flammarion, 1995.

DOCUMENT N° 3

S'il n'y a pas de représentant « typique » du monde du travail, il existe pourtant quelques caractéristiques du travail contemporain que l'on peut résumer à travers quelques histoires singulières. C'est le cas de Marine, jeune mère de 30 ans,

qui travaille au guichet de l'une des administrations de la ville d'Auxerre. Derrière son petit comptoir installé à l'accueil, elle reçoit le public et tient le standard téléphonique.

Marine occupe un emploi de service. Son statut est encore précaire (elle travaille en CDD en remplacement d'un congé de maternité). Elle a quitté les études avec un BTS tourisme en poche. Mais elle n'a jamais trouvé de travail dans ce secteur. Plutôt que de changer de région (il aurait fallu quitter son compagnon), elle a accepté ce poste. Finalement, elle aime bien ce travail de relation beaucoup plus riche qu'il n'en a l'air. Car derrière les renseignements simples, des conversations se nouent souvent : avec cette grand-mère désorientée, ce voyageur de passage un peu perdu, cette mère au foyer qui raconte son histoire. Mais il y a aussi des moments de stress, les coups de téléphone en cascade, les gens impolis ou acariâtres. Marine voudrait que son travail soit mieux reconnu, en termes de salaire mais aussi de considération. Pour cela, il faudrait qu'elle en parle à son supérieur hiérarchique. Mais elle ne le voit pratiquement jamais, il se contente de la saluer rapidement le matin pour filer dans son bureau à l'autre bout du couloir.

À l'échelle historique, la première tendance lourde de l'évolution du travail – repérée par Colin Clark et Jean Fourastié dès les années 1940 – a été le transfert massif du travail des champs vers l'usine, puis de l'usine vers le bureau. Ce basculement est celui d'un travail physique à un travail plus cérébral et relationnel. L'usine était le monde des machines, des outils, du métal, du bruit, des odeurs d'huile ; l'écosystème postindustriel est plus aseptisé : c'est celui des bureaux, des ordinateurs, des machines à café, des photocopieuses, des salles de classes et couloirs d'hôpital, des rayonnages de grandes surfaces.

Le secteur dit tertiaire est une galaxie très large qui englobe de 75 à 80 % des emplois dans les pays développés. C'est devenu un vaste fourre-tout qui englobe les administrations, la santé, le secteur social, le transport, le commerce, le tourisme, les services informatiques.

Au sein du secteur tertiaire, on assiste à la montée grandissante de la « relation de service » entendue dans un sens précis : le travail s'effectue directement au contact d'un client, usager, patient, élève, administré. L'ouvrier et le paysan travaillaient sur des objets physiques ; l'employé du tertiaire est au contact de la matière humaine. Cela change fondamentalement la nature du travail. Cela augmente singulièrement ce que Michel Lallement nomme le « stress relationnel ». Avec la tertiariation, la pénibilité du travail est passée du physique au psychologique. Il y a à cela plusieurs raisons.

D'abord parce que les métiers traditionnels des services publics – enseignants, policiers, postiers, agents de la poste – ont connu en deux décennies une mutation importante. Ce qui était un « administré » qui devait se soumettre à l'ordre bureaucratique est devenu un « usager » qui est considéré comme un client. Plus fondamentalement, les agents de l'État font face à des usagers exigeants. Ce renversement des rôles s'inscrit dans une déstabilisation plus profonde des relations d'autorité entre les agents de l'État et les usagers, entre le professeur et l'élève, le patient et le médecin, le policier et le citoyen, les cadres et les employés.

Parmi les emplois tertiaires, ce sont les services à la personne qui ont constitué le réservoir d'emplois le plus important ces dernières années. Les services à la personne désignent l'aide aux personnes âgées, les aides maternelles, les femmes de ménage, les serveurs dans les cafés et restaurants. Ces emplois sont aussi souvent féminins, peu qualifiés, précaires, mal payés, aux horaires atypiques. Un type d'emploi aux antipodes de l'emploi classique. L'essor de cette catégorie d'emploi est lié à la place grandissante de la santé, au vieillissement de la population, à l'évolution de l'activité féminine (activité de garde). Par certains côtés, ces

emplois de *nursing* ou de *care*, comme on dit aujourd'hui, nous replongent aussi au XIX^e siècle : à l'époque, les domestiques, nourrices et gens de maison formaient une part notable de la main-d'œuvre. Dans *Métamorphoses du travail*, qui date de 1988, André Gorz avait bien perçu cette tendance et parlait déjà des « nouveaux domestiques ».

Durant le dernier demi-siècle, la nouvelle structure des emplois supposait une augmentation continue des niveaux de formation. La tertiarisation s'est faite aussi par un transfert massif vers des emplois de plus en plus qualifiés : depuis les années 1960, les nouvelles cohortes de diplômés allaient occuper des emplois qualifiés de cadres ou situés dans les professions intermédiaires. Les fils de paysans et d'ouvriers sont devenus enseignants, techniciens, cadres, fonctionnaires, infirmiers, etc. Mais aujourd'hui, on peut se demander si un découplage n'est pas en train de se produire entre le niveau de formation (de plus en plus élevé) et le nombre d'emplois qualifiés. Désormais, on rencontre des facteurs licenciés en histoire, un contrôleur SNCF ayant quitté l'université après deux ou trois années d'études. Le cas d'Anna Sam, caissière de grande surface, titulaire d'une licence de lettres, est certes encore exceptionnel mais révélateur. En 2008, elle s'est fait connaître avec son best-seller, *Les Tribulations d'une caissière*. On voit donc arriver sur le marché du travail de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur qui doivent occuper des emplois subalternes. D'où un sentiment de déclassement. Cela contribue fortement à créer une distorsion entre les attentes des gens et les postes effectifs, source de frustration forte.

La fragilité des emplois est une autre tendance massive depuis trois décennies. En 1995, le sociologue Robert Castel publiait *La Métamorphose de la question sociale*, qui diagnostiquait une fragilisation accrue du statut salarial pour une frange plus grande de la main-d'œuvre. Le chômage de masse, l'intérim, la flexibilité des statuts (CDD), tout cela a rendu le travail plus incertain, rompant avec le cycle précédent des Trente Glorieuses qui avait été une époque de stabilisation et de sécurisation de la main-d'œuvre.

Cette fragilisation de l'emploi épouse une tendance de fond de nos sociétés : la déstabilisation du lien salarial qui arrimait un individu à son emploi ou son entreprise.

Le travail suit une évolution comparable à celle du couple. Voilà un demi-siècle, on se mariait tôt et l'on restait en couple toute sa vie. Aujourd'hui, on entre en couple beaucoup plus tard, souvent après plusieurs expériences, et l'union est plus instable, marquée par des séparations, périodes de solitude et de recomposition familiale. Le travail semble suivre le même chemin. L'entrée dans la vie active est plus tardive que naguère, scandée par des expériences diverses de stages, d'intérim et de petits boulots. Le parcours professionnel s'annonce plus chaotique. Pour beaucoup, la vie au travail sera faite d'alternance entre périodes d'activité et d'inactivité (chômage, formation, congé parental). L'idée d'un plan de carrière semble désuète.

La fragilisation du lien unissant l'individu à son emploi est en partie un fait de structure (liée au chômage et aux politiques de flexibilité) mais résulte aussi d'un conflit grandissant entre les attentes individuelles et la réalité de l'emploi. Les causes en sont multiples : distorsion entre les responsabilités et l'absence de reconnaissance (en termes de statut et de salaire), intensification du travail et augmentation du stress dans presque toutes les catégories d'emploi, décalage entre niveau de formation et emploi occupé, etc.

Cette tension entre les exigences du travail et les attentes des individus s'inscrit enfin dans un nouveau monde où les individus ont de grandes aspirations pour leur propre vie. Plus personne ne veut perdre sa vie à la gagner, chacun souhaite

réussir son existence, s'épanouir dans sa vie et dans son travail. D'où ce paradoxe : une très forte attente à l'égard du travail dont on escompte non seulement un revenu mais aussi un statut, une reconnaissance et un épanouissement personnel. Lorsque ces aspirations sont frustrées, beaucoup cherchent un moyen de changer de vie.

C'est le cas de Marine. Pendant les heures calmes, elle songe aussi à ce qu'elle va faire après son CDD. Elle a un projet, une ambition cachée qui renouerait avec ses passions d'enfance : la danse. Jusqu'à la fin de l'adolescence, elle a beaucoup pratiqué la danse classique et rêvé de devenir danseuse. Aujourd'hui, elle imagine ouvrir un cours de danse, une façon de marier sa passion et son métier. En tant que demandeuse d'emploi, elle aura peut-être droit à une formation, à une aide. C'est promis, demain elle prend rendez-vous avec un conseiller à la « Maison de l'emploi ».

D'après Jean-François Dortier, « Le travail en quête de sens »,
dans *Sciences Humaines*, n° 210, décembre 2009.

DOCUMENT N° 4

Les relations entre bonheur et travail s'enferment souvent dans un face à face insoluble entre deux pôles extrêmes. D'un côté, la vision d'un travail intrinsèquement aliénant auquel sont condamnés les hommes. De l'autre côté, des activités professionnelles conçues au contraire comme des contributions au progrès de l'humanité, un fondement du lien social et une forme supérieure de l'accomplissement personnel et de l'expression de soi. Meilleur moyen de perdre sa vie en la gagnant pour les uns, essence même de l'homme pour les autres.

Le travail est donc à la fois source de bonheur et de malheur, d'exploitation et de libération. Les deux théories, et surtout les deux vécus, cohabitent en chacun de nous en proportion variable, selon notamment l'impression de responsabilité et de reconnaissance éprouvée par la personne. C'est dans la possibilité d'autonomie et de créativité que se joue la maîtrise par le travailleur de son propre travail, condition nécessaire d'un épanouissement professionnel.

Il me semble plus effrayant que rassurant d'utiliser le mot « bonheur » dans le cadre de l'entreprise. Il est préférable d'inviter chacun à aller dans le sens d'une amélioration de son existence, dans le sens de ce qu'a pu être son rêve. Dans un conte, le roi dit à l'enfant « Tu dois apprendre à être ton propre rêve ». Le chef d'entreprise peut-il envoyer un tel message : « Vous pouvez être votre rêve et tous ensemble, nous pouvons participer à cette construction à la fois individuelle et collective... » ? Dans les entreprises, les gens travaillent énormément et sont sous tension. Si personne ne s'occupe de ces tensions, elles vont devenir chroniques, les capacités vont baisser intellectuellement, physiquement. Cela ralentit la richesse, la créativité, et il y a une contamination émotionnelle qui se propage à toutes les situations. À l'inverse, des gens décontractés ou calmes peuvent, eux aussi, contaminer positivement le groupe.

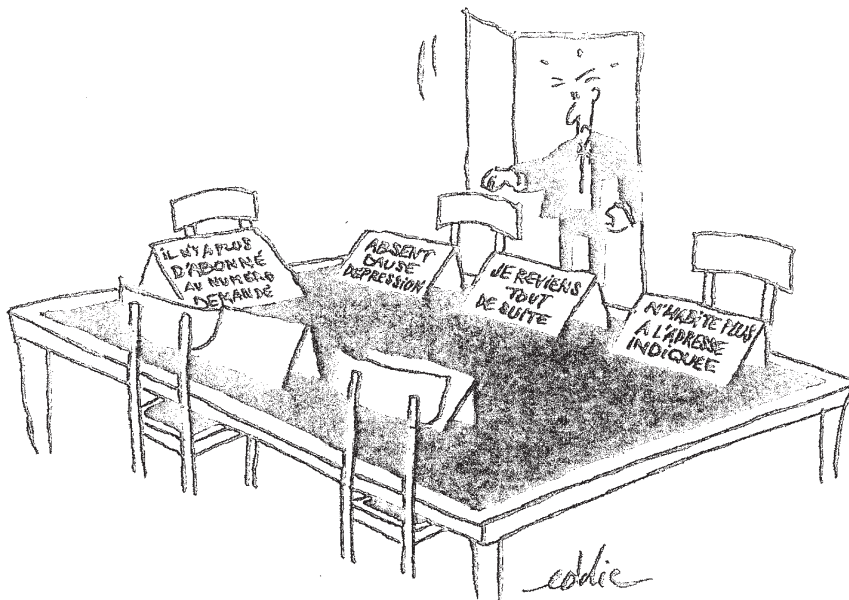
L'entreprise aujourd'hui ne peut pas prétendre au bonheur car elle est trop centrée sur l'action, la productivité, l'efficacité. Elle n'est pas adaptée au bonheur. Pour qu'elle puisse participer à l'épanouissement de chacun, il faudrait qu'elle s'intéresse non seulement au travail, mais au repos ; non seulement à l'activité, mais à la méditation ; non seulement au mental mais aussi au physique, à l'émotionnel, à l'affectif.

« Il faudrait essayer d'être heureux, ne serait-ce que pour donner l'exemple », écrit Prévert. Vous êtes en effet, vous les dirigeants, des images d'identification. Les salariés vont chercher à savoir qui vous êtes vraiment, comment vous vivez, si vous êtes fiables et si vous savez faire preuve de cohérence entre ce que vous pensez, dites et faites. Si vous n'êtes pas cohérents et si vous ne vous épanouissez pas dans votre travail, comment le demander aux autres ? Le chef d'entreprise doit assumer l'exemplarité. Plutôt que de faire des discours, il doit incarner le discours. Il n'a pas l'obligation d'être heureux. Mais il a l'obligation d'être en recherche vers le bien-être et de parler vrai. Parler vrai, ce n'est pas être transparent, ce n'est pas tout dire, c'est ne rien dire qui ne soit pas vrai.

Une des missions essentielles de ceux qui ont le pouvoir est d'aider les autres à se déployer, de leur donner un cadre qui favorise le mouvement constructif. Et pour cela, ils doivent aussi et de manière obstinée travailler à leur propre bonheur. Ils doivent être dans la boucle du vivre pour vivre : travailler pour vivre et vivre pour travailler, vivre pour aimer et aimer pour vivre.

D'après le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise),
Osez le bonheur, Le Livre bleu de l'entreprise, Éditions Vetter, 2002.

D DOCUMENT N° 5



Eddie, dans Pascal Gallois, *L'absentéisme, comprendre et agir*, coll. Entreprise et Carrières, Éditions Liaisons, 2009.

DOCUMENT N° 6

En français, le mot *travail* vient du bas latin *trepalium* ou *tripalium*. Composé de trois pieux (*tripalis*), l'outil servait à immobiliser les grands animaux – les bœufs ou les chevaux – pour mieux les ferrer. Par extension, le travail se fait « instrument de torture » et est assimilé à l'état de celui qui souffre (XI^e siècle). Dououreux, l'accouchement acquiert un tel statut (XII^e siècle). S'il est encore peu utilisé au XIII^e siècle, le travail véhicule néanmoins une signification sans équivoque : torture, pénibilité, pénitence, etc. Il fut ainsi un temps où le bourreau, maître ès supplices, était nommé travailleur. Peine, châtement, torture, calvaire, géhenne : maux du travail donc. Au Moyen Âge, le sens se maintient sous pression de l'interprétation théologique qui institue le travail au rang de punition infligée par Dieu après qu'Adam a fauté. Pour se racheter, l'homme devra souffrir. À cette même période, et jusqu'au XV^e siècle, travailler se confond aussi avec voyager. On travaille de royaume en royaume. Au XIV^e siècle et dans les deux siècles qui suivent, les œuvres poétiques portent la trace de l'origine. Le travail du cœur n'est que tourment amoureux. Puis progressivement, sans nécessairement d'ailleurs que les racines ne soient altérées, le sens se transforme. Le travail se fait utilité. L. Febvre indique qu'il faut attendre le XVI^e siècle pour que le terme travail l'emporte dans la langue française sur deux autres concurrents couramment usités auparavant. Le labeur, du latin *labor*, désigne le premier les activités agricoles. Le terme est habituel au début du XII^e siècle. L'« ouvrier », second prétendant, dérive d'*opus* (l'œuvre) et d'*operae* (les tâches). Il voit le jour à peu près à la même période.

Nombre d'autres langues ne sont pas moins avares que la nôtre en matière sémantique. L'anglais distingue *work* et *labour*, l'allemand *Werk* et *Arbeit*. L'origine de ce dernier terme est discutée. Certains y voient la trace d'un mot d'origine germanique renvoyant à la situation d'orphelin, d'individu privé d'héritage et donc placé sous la dépendance d'autrui pour subsister. D'autres font l'association avec *Ararbeit*, terme issu du vieil haut allemand et signifiant « peine, détresse ». En Italie du Sud, aller travailler se rend par *vado a fatigare* ; au Bénin, en fon, *azon* dit à la fois le travail et le gémissement...

Souffrance encore et toujours ? Pas si simple. Dans la littérature hébraïque, le travail est défini à l'aide du substantif *avodah*. Le terme véhicule alors une double signification, à la fois implication laborieuse et service liturgique. Dans le Coran, de *Achyà* à *Zar'a* en passant par l'incontournable *'Amal*, pas moins de quarante-trois termes sont utilisés pour désigner, de manière directe ou non, ce que travailler veut dire et peut faire. M. Madoui montre que, dans l'éthique islamique contemporaine, le travail est toujours pensé à la fois comme action (*al âmal*), occupation (*choughl*) et création (*sun*). « Pris au sens large, le concept de travail est indissociable du caractère éthique et moral de toute action humaine perçue avant tout comme un tout cohérent. Le travail en islam est donc non seulement synonyme d'action mais aussi d'esthétique. Il ne suffit pas de travailler mais de bien travailler, de faire son métier avec amour... » En grec, il n'existe pas, pareillement, de mot unique pour dire le travail : *ponos* (activité pénible) voisine avec *ergon* (tâche, aussi bien travail agricole qu'activité guerrière), *poiein* (fabriquer), *pratein* (agir) ou encore *technai* (usage d'un savoir spécialisé).

D'après Michel Lallement, *Le Travail, une sociologie contemporaine*, Gallimard, 2007.

DOCUMENT N° 7

Ce qui caractérise les grandes entreprises postmodernes, c'est la technicité et la complexité. La révolution informatique n'a fait qu'amplifier ce phénomène, avec souvent l'émergence d'un néotaylorisme pour les acteurs impliqués. La grande entreprise est un monde d'ingénieurs et de techniciens. Par sa fragilité due à une trop grande technicité, la culture de toute grande entreprise est devenue paranoïde : contrôle des entrées et des sorties, filtrage, laissez-passer, badges, sas, etc. Tout visiteur, tout salarié est suspect...

Voilà pour cette sympathique culture d'entreprise, que l'on observe maintenant partout. Mais qu'en est-il du sujet « technophile » qui y officie comme manager, ingénieur ou technicien ? C'est le sujet de structure obsessionnelle, mais surtout de structure narcissique, qui s'y trouve le plus à l'aise. Ici, Narcisse est fasciné par l'organisation, la gestion, la technique, les machines, la production et la productivité, le profit, le rendement et la rentabilité. C'est la jouissance hyperactive qui s'impose à lui, la jouissance de la pensée utile, opératoire, efficace et rationnelle. Rationalité « locale » qui engendre le chaos économique dans la société globale, mais ça, c'est une autre histoire... Il a l'illusion de tout maîtriser. Il a l'idée qu'il y aurait une réponse à toute question. Il pense que tout ce qui est techniquement possible sera réalisé un jour ou l'autre. C'est un sujet manichéen, pour qui tout doit être blanc ou noir, vrai ou faux, bon ou mauvais, utile ou non, rentable ou non, réussi ou échoué. C'est un sujet qui ne peut être que gagnant ou perdant. Compter, mesurer, il adore. Ce qui ne se compte pas n'existe pas. Il aime la précision. Bref, c'est un sujet à l'imaginaire pauvre. C'est un sujet au surmoi débonnaire refusant la « castration », le manque, l'échec, l'erreur, comme éléments structurants du psychisme. À quoi ça sert, comment ça marche, combien ça coûte et combien ça rapporte sont à peu près les seules questions existentielles qu'il se pose. Homme du savoir-faire (plus rarement une femme), il ignore tout du savoir-être, il ignore tout de son Être, dont il ne veut rien savoir. Il ne veut pas se prendre la tête, comme il dit... Car l'Être, ce n'est pas utile, ça ne se mesure pas, ça est, un point c'est tout. Car l'Être, c'est l'inconscient, le désir et l'angoisse. Car l'Être, c'est le sujet divisé, empêtré dans ses propres chaînes, ambivalent, jouissant et parfois menaçant...

D'après Roland Brunner, *Psychanalyse des passions dans l'entreprise*, Éditions Eyrolles, 2009.

DOCUMENT N° 8

Tout tremblait dans l'immense édifice et soi-même des pieds aux oreilles possédé par le tremblement, il en venait des vitres et du plancher et de la ferraille, des secousses, vibré de haut en bas. On en devenait machine aussi soi-même à force et de toute sa viande encore tremblotante dans ce bruit de rage énorme qui vous prenait le dedans et le tour de la tête et plus bas vous agitant les tripes et remontait aux yeux par petits coups précipités, infinis, inlassables. À mesure qu'on avançait on les perdait les compagnons. On leur faisait un petit sourire à ceux-là en les quittant comme si tout ce qui se passait était bien gentil. On ne pouvait plus ni se parler ni s'entendre. Il en restait à chaque fois trois ou quatre autour d'une machine.

On résiste tout de même, on a du mal à se dégoûter de sa substance, on voudrait bien arrêter tout ça pour qu'on y réfléchisse, et entendre en soi son cœur battre facilement, mais ça ne se peut plus. Ça ne peut plus finir. Elle est en catastrophe

cette infinie boîte aux aciers et nous on tourne dedans et avec les machines et avec la terre. Tous ensemble ! Et les mille roulettes et les pilons qui ne tombent jamais en même temps avec des bruits qui s'écrasent les uns contre les autres et certains si violents qu'ils déclenchent autour d'eux comme des espèces de silences qui vous font un peu de bien.

Le petit wagon tortillard garni de quincaillerie se tracasse pour passer entre les outils. Qu'on se range ! Qu'on bondisse pour qu'il puisse démarrer encore un coup le petit hystérique ! Et hop ! il va frétiller plus loin ce fou clinquant parmi les courroies et volants, porter aux hommes leur ration de contraintes.

Les ouvriers penchés soucieux de faire tout le plaisir possible aux machines vous écœurent, à leur passer les boulons au calibre, et des boulons encore, au lieu d'en finir une fois pour toutes, avec cette odeur d'huile, cette buée qui brûle les tympans et le dedans des oreilles par la gorge. C'est pas la honte qui leur fait baisser la tête. On cède au bruit comme on cède à la guerre. On se laisse aller aux machines avec les trois idées qui restent à vaciller tout en haut derrière le front de la tête. C'est fini. Partout ce qu'on regarde, tout ce que la main touche, c'est dur à présent. Et tout ce dont on arrive à se souvenir encore un peu est raidi aussi comme du fer et n'a plus de goût dans la pensée.

On est devenu salement vieux d'un seul coup.

Il faut abolir la vie du dehors, en faire aussi d'elle de l'acier, quelque chose d'utile. On l'aimait pas assez telle qu'elle était, c'est pour ça. Faut en faire un objet donc, du solide, c'est la Règle.

J'essayais de lui parler au contremaître à l'oreille, il a grogné comme un cochon en réponse et par les gestes seulement il m'a montré, bien patient, la très simple manœuvre que je devais accomplir désormais pour toujours. Mes minutes, mes heures, mon reste de temps comme ceux d'ici s'en iraient à passer des petites chevilles à l'aveugle d'à côté qui calibrant, lui, depuis des années les chevilles, les mêmes. Moi j'ai fait ça tout de suite très mal. On ne me blâma point, seulement après trois jours de ce labeur initial, je fus transféré, raté déjà, au trimballage du petit chariot rempli de rondelles, celui qui cabotait d'une machine à l'autre. Là, j'en laissais trois, ici douze, là-bas quinze seulement. Personne ne me parlait. On existait plus que par une sorte d'hésitation entre l'hébétude et le délire. Rien n'importait que la continuité fracassante des mille et mille instruments qui commandaient les hommes.

Quand à six heures tout s'arrête on emporte le bruit dans sa tête. J'en avais encore moi pour la nuit entière de bruit et d'odeur à l'huile aussi comme si on m'avait mis un nez nouveau, un cerveau nouveau pour toujours.

D'après Louis-Ferdinand Céline, *Voyage au bout de la nuit*, Gallimard, 1932.

DOCUMENT N° 9

Un nouveau personnage a fait irruption dans l'horizon des salariés : le client. Il n'est plus l'acheteur plus ou moins passif de produits standardisés, ou l'utilisateur sommé de se plier au règlement du service public auquel il s'adresse. Il est désormais considéré comme un individu doté de droits et d'attentes et le management invite les salariés à le prendre très au sérieux. Cette attention au client (ou à l'utilisateur, selon qu'il s'adresse à une administration ou à une entreprise publique) constitue, depuis une vingtaine d'années, l'un des vecteurs essentiels de la modernisation des services publics. Mais elle est également au centre des mutations de l'indus-

trie. Pour les salariés, cette évolution a un sens très concret : nombre d'entre eux passent le plus clair de leur temps à interagir avec des clients, que ce soit en face à face, ou par combiné téléphonique interposé. Leur nombre exact est difficile à évaluer, dans la mesure où les statistiques donnent des chiffres par secteurs, et non par postes occupés. Si l'on sait cependant que les services aux particuliers, les services d'assistance et de conseil aux entreprises et le commerce constituaient à eux seuls, en 2001, plus de 26 % de la population active, on dispose néanmoins d'un ordre de grandeur.

Ces situations de travail sont devenues si fréquentes que les chercheurs en ont fait un champ d'investigation à part entière. Ils ont redécouvert l'expression que les sociologues de l'école de Chicago avaient forgée pour les désigner : la relation de service. Prolongeant les réflexions de ces précurseurs, l'économiste Jean Gadrey tente une définition du travail de service : il repose nécessairement sur une interaction entre le prestataire et le destinataire, de sorte que l'on peut même parler d'une « coproduction » du service entre l'un et l'autre. Ainsi, le médecin formule un diagnostic et prescrit des soins sur la base d'un dialogue avec son patient. De même, l'employé d'une agence touristique construit un séjour de vacances en interagissant avec le futur vacancier. Même dans le cas extrême d'un professeur délivrant un cours magistral, l'enseignement ne sera pas le même selon que les élèves sont attentifs ou bayent aux corneilles. La place croissante de la relation de service dans l'économie consacrerait ainsi l'avènement d'un travail cognitif et relationnel, synonyme d'un enrichissement de l'activité professionnelle et, plus encore, d'un travail porteur de sens, car fondé sur la relation à autrui.

Saisir la diversité des métiers du service et les enjeux qu'ils recèlent exige néanmoins de compléter ce schéma. On peut, comme nous y invite le sociologue Jean-Pierre Durand, commencer par rajouter une personne dans cette interaction à deux joueurs : l'employeur. Dans la majorité des cas, rappelle-t-il, le prestataire de service est un salarié qui agit pour le compte d'une entreprise. Or, celle-ci cherche généralement à rentabiliser son activité. Ce qui veut dire en clair accélérer les cadences, codifier la pratique pour économiser en temps ou en qualification des personnels. Bref, comme le disent les sociologues, il s'agit de « rationaliser » l'activité de service, exactement comme on le fait dans le travail industriel.

Les « petits métiers » de services sont particulièrement concernés, qui se voient fréquemment soumis à des cadences de travail intenses. Celles-ci ne leur sont pas imposées directement par leur hiérarchie ou par le rythme d'une chaîne de production, mais par des files d'attente qui ne doivent rien au hasard. Une gestion sophistiquée des plannings maintient en effet, tout au long de la journée, en nombre à peu près constant, les clients qui se pressent devant la caissière de supermarché ou les appels en attente qui s'affichent sur un écran bien en vue des opérateurs des centres d'appels. Des professionnels plus qualifiés et a priori plus indépendants n'échappent pas entièrement à de telles contraintes, notamment lorsque leur activité est balisée par des logiciels de *groupware*. Ceux-ci permettent à des salariés qui ne travaillent ni au même endroit, ni nécessairement aux mêmes horaires de mettre en commun des informations. Certaines sociétés d'assurances demandent ainsi à leurs courtiers (une profession traditionnellement individualiste) de partager un agenda informatique commun, chaque commercial étant dès lors susceptible de devoir justifier son activité heure par heure.

Or, tout cela est loin d'être sans effets sur le contenu du travail et sur la qualité de la prestation. Les contraintes de temps ou d'objectifs risquent de restreindre la durée des échanges et d'affecter tant la qualité des informations échangées que la relation entre les partenaires. La codification des tâches peut par ailleurs conduire à appauvrir le travail, comme lorsque les téléopérateurs d'un centre d'appels

doivent, dans leurs échanges avec les clients, s'en tenir à un script contraignant (séquences de questions-réponses qui s'affichent sur un écran d'ordinateur).

Exercer un métier de service, cela signifie souvent « être au service » du client. Les guichetiers de La Poste, tout comme les caissières de supermarché, mettent en œuvre diverses stratégies pour tenter de rétablir une relation d'égal à égal avec le client et d'échapper à la servitude qui les guette. Les guichetiers ont ainsi à cœur de refuser d'exécuter toute tâche que le client pourrait réaliser par lui-même ou déploieront une politesse pointilleuse afin de souligner en creux les manquements des interlocuteurs qui se croiraient tout permis.

Reste que, là encore, l'organisation du travail a son rôle à jouer. La capacité du guichetier de La Poste à s'adapter aux demandes de la clientèle est une question qui concerne l'ensemble de l'entreprise publique et notamment la capacité de réponse de son *back office* (services de tri, d'acheminement, etc.), c'est-à-dire des départements qui travaillent loin du regard de la clientèle, mais qui conditionnent la performance des guichetiers (le *front office* de La Poste). L'organisation du *back office* et sa capacité à relayer les engagements pris par les guichetiers les rapprochent d'une véritable coproduction du service avec le client. Cela n'exempte certes pas les salariés en face à face du « travail émotionnel » et des ruses qu'ils doivent mobiliser dans leurs interactions avec le client. Au moins sont-ils mieux armés pour affronter les attentes de ce personnage ombrageux...

D'après Xavier de La Vega, dans *Sciences Humaines*, n° 209, novembre 2009.

DOCUMENT N° 10

Tout allait pour le mieux pour la Saucisse Johnsonville : le développement, les ventes, les bénéfices. L'entreprise était florissante. Mais... « Ce qui m'inquiétait plus que l'essor de la concurrence, écrit Ralph Stayer, c'était cet écart entre le potentiel et les performances réelles. Personne ne gaspillait délibérément le temps, l'argent ou le matériel, mais les employés ne s'investissaient pas dans leur travail. Ils arrivaient le matin, faisaient sans grand enthousiasme ce qu'on leur avait demandé de faire et rentraient chez eux ».

Et d'aucuns reconnaîtront cet état d'esprit, qui n'est que trop répandu... Mais Ralph Stayer poursuit en soulignant le rôle essentiel de la responsabilisation dans l'expression du potentiel de chacun, et donc dans l'amélioration des performances. Comme il en convient lui-même, il est alors passé d'un système de contrôle autoritaire à un système « d'abdication autoritaire ». Il contraignit son équipe de direction à assumer toute la responsabilité du fonctionnement de l'usine. Il espérait que les cadres comprendraient d'eux-mêmes ce qu'il attendait d'eux – mais il n'en fut rien. « Au début des années 80, j'ai appris que la responsabilité ne se transmettait pas de force. Il faut que les gens soient prêts à la recevoir, qu'ils la demandent et même qu'ils l'exigent. J'ai découvert que si je voulais convaincre mes employés, je devais apprendre à devenir un meilleur coach ».

Il changea radicalement d'approche. Les ouvriers de l'atelier de fabrication se virent confier le soin de goûter leur production et se chargèrent du contrôle de la qualité. Ils prirent l'initiative d'améliorer leur produit et son conditionnement. Puis le personnel souleva le problème des contre-performances. « Nous leur avons proposé notre aide pour établir des critères de performance et nous leur avons donné quelques conseils pour engager la discussion avec les employés dont le travail n'était pas satisfaisant, mais toujours en soulignant bien qu'ils restaient les

responsables et les experts en leur domaine – celui de la production – et qu’il leur appartenait de prendre les choses en main à leur manière. J’ai souvent dû me mordre la langue pour m’empêcher d’intervenir, mais ils ont parfaitement assumé ce problème. Ils ont même décidé de licencier certains éléments qui refusaient de satisfaire aux critères de performance fixés par l’équipe ».

Le personnel de Johnsonville prit ainsi d’assaut une grande part du fonctionnement de l’entreprise : ils abandonnèrent les termes « employé », « ouvrier » ou « subordonné » en faveur du terme générique de « coéquipier ». Cette révolution terminologique donne le ton de la nouvelle culture de l’entreprise. Les critères de promotion sont à présent les aptitudes de pédagogue, de coordinateur, de facilitateur et non plus les compétences de gestionnaire ou d’encadrement au sens traditionnel. Dans son article, Stayer remarquait encore que le personnel « tenait à s’assurer que je pratiquais moi-même les vertus que je prêchais. Je me suis donc attaché à prouver ma sincérité dans les petites choses. J’ai installé sur mon bureau une pancarte proclamant que “toute question contient sa réponse” et, chaque fois que quelqu’un venait m’en poser une, je me demandais si j’étais vraiment le mieux placé pour y répondre – ce qui n’était ordinairement pas le cas. Invariablement, les gens venaient me trouver pour que je prenne des décisions à leur place. Au lieu de leur livrer des réponses toutes faites, j’inversais alors les rôles. Je leur retournais leurs questions pour leur rendre la responsabilité de leurs propres problèmes ».

Au bout de quelques années, les « coéquipiers » de l’entreprise avaient suffisamment progressé dans leur maîtrise du fonctionnement de la production pour prendre de vraies décisions stratégiques, ce qu’ils firent avec succès. Stayer commençait à se sentir comme une sorte de consultant dans sa propre entreprise.

« Quand j’ai déclenché ce grand chambardement, il y a dix ans, j’avais hâte de voir arriver le jour où tout rentrerait dans l’ordre et où je pourrais réintégrer mes fonctions “normales” de chef d’entreprise. Mais j’ai découvert que le renouveau était précisément le principal travail de tout chef d’entreprise efficace, parce qu’il détermine le présent et l’avenir. C’est un travail que l’on n’achève jamais. Une autre chose que j’ai apprise, c’est que la source de l’enthousiasme qui a transfiguré Johnsonville n’était pas tant le changement en lui-même que tout ce qui avait été mis en œuvre pour l’obtenir. La prise en charge du travail, l’acquisition de compétences nouvelles, le désir perpétuel de s’améliorer, voilà ce qui nous passionne et nous pousse en avant ».

L’amélioration des performances de toute personne – y compris vous-même – ou de tout groupe implique un processus de renouvellement permanent dans la façon dont on conçoit l’entreprise et dont on la gère. Un tel changement n’est pas une opération ponctuelle, c’est une véritable odyssée ! Et comme tout voyage, il part d’un point précis (RÉALITÉ) avec une destination clairement définie (OBJECTIF).

Pour accomplir les changements qui nous rapprocheront de l’excellence, je préconise donc de concentrer nos efforts sur les objectifs, les prévisions, l’analyse du contexte, les actions et l’acquisition de compétences nouvelles.

Stayer a mis en pratique toutes ses idées. Ses « coéquipiers » ont atteint un niveau de performance tout à fait remarquable et ont amélioré la qualité de la vie à Johnsonville d’une manière elle aussi exceptionnelle. Il faut une bonne dose d’audace pour lancer une entreprise dans une telle révolution. Mais tout responsable qui tient à s’assurer de l’excellence de sa production, et qui veut se donner les chances de survivre dans un avenir précaire ferait bien d’envisager de tels chambardements. Mais par où commencer ?

Le coaching pour l’amélioration de ses propres performances ou de celles d’autrui, individuellement ou en groupe, est une méthode simple et immédiate dès lors qu’on comprend bien ses principes de base. L’application d’un style de manage-

ment dérivé du coaching est le premier pas vers un renouvellement complet de la culture d'entreprise.

D'après John Whitmore, *Coaching, les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises*, Éditions Laurent du Ménil, 1994.

DOCUMENT N° 11

Le travail demeure un objet étrange, peu saisissable et pratiquement invisible. Curieusement, en effet, alors que le travail nous entoure, qu'il est au centre de nos conversations et demeure l'un des pivots de nos identités, il nous échappe. Nous savons bien des choses sur les conditions de travail, sur ses évolutions, sur le marché du travail, mais nous connaissons avec beaucoup moins de certitude ce dont il est fait, en quoi il consiste. Dans les conversations banales et quotidiennes que nous avons avec notre entourage, nous savons quels postes occupent nos proches, dans quelle entreprise ils évoluent, nous échangeons des anecdotes sur nos collègues, sur l'ambiance qui règne dans les bureaux ou les ateliers, nous déplorons la dégradation de nos conditions de travail, mais nous parlons très rarement, et parfois jamais, de ce que nous faisons. Finalement nous sommes souvent dans l'incapacité de dire ce que fait « vraiment » untel ou unetelle, de même que l'énoncé d'un titre ou d'une fonction n'évoque généralement pas grand-chose en dehors d'une position hiérarchique et d'un secteur d'activité.

Tenter d'en rendre compte, en se centrant explicitement sur ce que font les salariés, ne lève qu'en partie cette singularité du travail.

L'observation des situations de travail révèle ainsi un aspect inattendu : au travail, on ne travaille pas nécessairement. Il suffit de jeter un coup d'œil derrière les fenêtres lorsque l'on déambule dans la rue et que l'on plonge dans les bureaux, de pénétrer dans un atelier, ou d'arpenter les couloirs des entreprises, pour s'étonner du spectacle qui est donné à voir. Que font, à première vue, les hommes et les femmes censés travailler ? Ils et elles discutent, se promènent, parfois avec un dossier sous le bras, parlent au téléphone, observent une machine, regardent un écran d'ordinateur, rient ou attendent on ne sait quoi. Ils s'activent, mais ne donnent que très rarement l'impression de travailler. Il est vrai aussi que parfois ils ne font rien, jouent sur leur ordinateur ou appellent leurs amis ou leurs enfants sur leur temps de travail. Dans bien des situations, lorsque les gens travaillent, ce qu'ils font ne correspond pas à l'image du travail. Car en dehors de situations très particulières, le travail demeure en grande partie invisible parce qu'il mobilise principalement des éléments cognitifs. Autant Charlie Chaplin dans *Les Temps modernes* incarne une forme de travail repérable, le taylorisme, autant l'employé(e) de bureau, qui peut être cadre, les yeux rivés sur son ordinateur ou accroché(e) à son téléphone, n'évoque qu'un travail abstrait et insaisissable. Ce n'est probablement pas un hasard si le travail est si rarement représenté et incarné, s'il est si peu mis en scène à la télévision ou au cinéma par exemple. En dehors des policiers, des juges, des enseignants ou des médecins, les personnages travaillent peu : bien souvent, ils règlent plus des problèmes personnels et leurs peines de cœur qu'ils ne travaillent réellement.

Il demeure peu saisissable parce qu'il se déroule à l'abri du regard des autres. Entre eux, les salariés échangent beaucoup. Ils parlent de leur projet ou de leur dossier à leurs collègues, ils glanent auprès d'eux des informations, des tuyaux, ils leur soumettent leurs idées et parfois des bribes de leur travail. C'est pourquoi

ils donnent d'abord l'impression de discuter, bien plus que de travailler, et cela d'autant plus que les échanges mélangent bien souvent différents registres : des éléments concernant le travail et des conversations relevant du café du commerce. En revanche, il est plus difficile d'observer les moments où ils s'y attellent, tout simplement parce qu'il n'y a pas nécessairement grand-chose à observer si ce n'est, dans la très grande majorité des cas, de constater qu'ils se déroulent devant un écran d'ordinateur. Concernant les ouvriers, en dehors des travaux de force, le constat est sensiblement le même. Dans les ateliers, ils regardent et surveillent les machines les yeux rivés sur des consoles. Les descriptions et les observations de la chaîne chez Citroën par Robert Linhart à la fin des années 1960 appartiennent au passé. Le travail s'observe d'autant plus difficilement qu'il repose sur des éléments implicites et s'organise en amont avec la division du travail.

Au quotidien, il n'est pas formellement distribué, parce qu'il va de soi que, selon les tâches à accomplir, il reviendra à untel ou unetelle dont les compétences et le poste occupé le ou la désignent automatiquement pour prendre en charge la question. Ainsi, dans bien des cas, le travail n'est rendu visible et perceptible qu'une fois accompli, quand il se matérialise sous forme d'objet ou de dossier, lorsqu'il devient public.

D'après Olivier Cousin, « Le travail en quête de sens », dans *Sciences Humaines*, n° 210, décembre 2009.

D DOCUMENT N° 12

La remise en cause fondamentale du travail, comme impératif moral et social, est générale, ce qu'on désigne actuellement sous le terme de « désacralisation du travail ». Est-il vrai que le travail a été, et n'est plus, ressenti comme une obligation ? La réponse à la première partie de cette question ne peut être que négative pour tous ceux qui sont familiers des problèmes concrets posés par l'encadrement des hommes dans les grandes organisations. La nécessité de susciter la motivation au travail, et de la maintenir élevée, a toujours représenté une préoccupation pour les dirigeants et surtout pour ceux qui sont responsables de production. L'obligation de travailler est peut-être évidente et immédiate pour les membres des sociétés économiquement sous-développées : leur demander pourquoi ils travaillent reviendrait à leur demander pourquoi ils tentent de survivre. Pour tous les autres, et depuis des siècles, les motivations au travail sont complexes, variées et fragiles. Sans vouloir faire ici une histoire du travail à travers les âges, il faut prendre conscience du fait que l'obligation de travailler n'est ni instinctive ni innée. Les attitudes collectives vis-à-vis du travail ont été soumises à de profonds bouleversements et la signification du travail, ainsi que son importance par rapport aux autres activités humaines, a changé au cours des siècles, de manière radicale, et à de nombreuses reprises.

Les grands systèmes idéologiques qui valorisent le travail le font pour des raisons différentes, soit comme une valeur en soi et une obligation morale fondamentale, soit comme un moyen permettant d'atteindre des objectifs qui sont eux-mêmes valorisés. Pour les Grecs, par exemple, le travail est une malédiction et si les hommes y sont condamnés, c'est que les dieux ne les aiment pas. Au mieux, le travail est un moyen de s'enrichir, donc d'échapper à la sujétion des plus riches et d'accéder à la liberté que procure l'oisiveté. L'éthique des Romains est très proche : Cicéron ne considère comme dignes de l'homme que l'agriculture et le grand commerce ; aux esclaves revient l'essentiel du travail manuel. Ce mépris pour les tâches sans qualification est encore très présent dans la société actuelle où les immigrés ve-

nant des régions pauvres du globe effectuent les tâches manuelles dans les pays plus évolués. Aux États-Unis, des vagues successives d'immigrants ont fourni la main-d'œuvre nécessaire aux travaux manuels. Il faut donc retenir, au-delà des problèmes sociaux soulevés par cette répartition des tâches, que la valeur accordée au travail n'est pas une donnée globale, mais qu'elle varie en fonction du type de travail, de la formation exigée, de la nécessité de travailler avec ses mains, de la rareté des qualifications, de la qualité des résultats... La valorisation du travail est, et a toujours été, un problème qu'il faut poser en termes différents selon le contenu du travail et selon le statut social qui l'accompagne.

Les anciens Hébreux l'avaient bien compris puisqu'ils enseignaient la nécessité de partager sa vie entre l'étude des textes saints et l'exercice d'un travail manuel. Pourquoi ? Parce que le travail a deux fonctions : manuel et pénible, il représente une expiation du péché originel, intellectuel et ennoblissant, il constitue une chance pour chaque homme de participer au sauvetage de l'humanité. Les premiers chrétiens se situent d'emblée dans une perspective différente dans la mesure où, valorisant non le travail mais ses résultats, ils le justifient par l'obligation de charité. Le produit du travail ne doit pas être amassé, il convient de le distribuer aux plus pauvres. Le travail n'a donc pas de vertu en soi mais il est un moyen d'obtenir la bénédiction divine et, il faut le souligner, d'accéder à une vie ultérieure débarrassée du travail manuel.

Il a fallu encore beaucoup de temps pour que le travail soit motivé par autre chose que le besoin de survivre, le désir de faire la charité ou l'obligation d'expier le péché originel. Une des mutations décisives est liée à la révolution spirituelle apportée par la Réforme. Luther, pour qui le travail est un moyen de servir Dieu, condamne l'inaction des ordres contemplatifs et enseigne que chacun doit travailler au mieux de ses capacités : tous ceux qui peuvent travailler y sont astreints et la charité ne doit être faite qu'à une minorité réellement incapable de subvenir à ses besoins. Calvin va plus loin encore et valorise la réussite parce qu'elle démontre que le travail accompli plaît à Dieu. Le travail ne doit cependant pas être une activité égoïste : ses résultats n'autorisent pas celui qui les accumule à mener une vie fastueuse ; il faut les réinvestir pour donner naissance à de nouveaux profits. Il reste que cette idéologie, qui glorifie et moralise le succès, encourage à lutter dans une société compétitive et représente la base de l'éthique protestante à laquelle Max Weber a attribué le développement du capitalisme moderne.

D'après Claude Lévy-Leboyer, *La Crise des motivations*, PUF, 1984.

DOCUMENT N° 13

Le travail n'est pas seulement un moyen matériel de subsistance, c'est aussi un moyen d'exister subjectivement. Dans *Le Coût de l'excellence*, nous évoquons un « contrat narcissique » en complément du contrat de travail. Cet ouvrage décrit les apports respectifs de l'employé et de l'entreprise, les droits et les devoirs de chacun, les contributions et les rétributions attendues. Dans le contrat narcissique, il s'agit d'autre chose. L'entreprise propose aux employés un défi qui est de l'ordre de l'idéal. Elle leur offre le moyen de se dépasser, de se surpasser, d'atteindre l'excellence. Ce contrat imaginaire s'appuie sur la concordance entre les valeurs de performance et d'excellence présentées par l'entreprise et les désirs de toute-puissance, les idéaux de perfection plus ou moins inconscients. Ce n'est plus seulement la force de travail qui est sollicitée mais l'énergie libidinale. Le travail n'est plus principalement une activité physique mobilisée pendant un temps limité par la pointeuse, il est un

idéal de réalisation de soi. Le désir de faire carrière produit une mobilisation psychique intense sur les objectifs fixés par l'entreprise. Le travail devient l'élément clé d'un renforcement des liens entre des processus intrapsychiques d'idéalisation, de projection et d'introjection, de sublimation, et des processus organisationnels de sélection, d'évaluation, de répartition, d'ordonnancement, de classification, de production. L'individu cherche à satisfaire ses désirs inconscients, à canaliser ses pulsions et ses angoisses dans le travail. La mobilisation psychique devient un élément déterminant du rapport à l'entreprise.

Ces remarques illustrent l'évolution de la place du travail dans nos sociétés. « Historiquement, le travail s'inscrirait d'abord dans un système de croyance et de respect de l'autorité. Il correspondrait alors à une "éthique du devoir", une obligation envers la société ; ensuite, avec le développement de valeurs individualistes et rationnelles, le travail revêtirait une valeur instrumentale : il serait recherché pour la sécurité et le revenu qu'il peut apporter ; enfin, aujourd'hui, le travail devrait avant tout permettre aux individus de s'épanouir, la sécurité économique dans les pays riches n'étant plus une priorité et la qualité de la vie et le bien-être subjectif devenant des valeurs majeures » (Méda, 2010).

Dès le XIX^e siècle, le rapport au travail va se modifier en profondeur pour devenir « l'essence de l'homme ». Deux auteurs vont accompagner cette révolution. Hegel, qui considère que le travail est à la fois ce qui transforme le monde à l'image de l'homme et ce qui le transforme lui-même. Quant à Marx, il va encore plus loin en affirmant que le travail est la seule activité humaine qui importe, la seule qui définit vraiment l'homme. Pour Marx, le travail est une condition indispensable de l'homme, une nécessité éternelle qui sert de médiateur entre celui-ci et la nature (Marx, *Le Capital*, 1867). Il est donc essentiel de désaliéner le travail pour qu'il permette aux hommes d'exprimer pleinement leur personnalité et leur contribution à la production de la société. Pour que les hommes puissent vraiment produire comme des êtres humains, il convient donc, selon Marx, de faire la révolution pour sortir de l'exploitation de l'homme par l'homme et abolir le salariat, qui crée un lien de subordination à l'employeur.

Deux éléments vont changer la donne à partir de la fin du XIX^e siècle. Le salariat va se généraliser et devenir le support de la protection sociale, de droits importants qui donnent aux salariés une sécurité objective dont ils ne peuvent se passer au risque de basculer dans la désaffiliation. L'exploitation est alors contrebalancée par la sécurité qu'apporte le fait d'avoir un emploi. Par ailleurs, le lien de subordination va se transformer avec la « révolution managériale ». Il ne s'agit plus, comme dans l'univers taylorien et disciplinaire, de « rendre les corps utiles dociles et productifs » (Foucault, 1975) mais de réconcilier l'homme et l'entreprise. L'exercice du pouvoir au sein des entreprises va profondément évoluer. La gestion managériale préfère l'adhésion volontaire à la sanction disciplinaire, la mobilisation à la contrainte, l'incitation à l'imposition, la gratification à la punition, la responsabilité à la surveillance. Sa force s'enracine dans un système de valeurs qui favorise l'engagement individuel, dans lequel la recherche du profit est couplée à un idéal. Le travail doit devenir le lieu de l'épanouissement de chacun, de la performance individuelle et collective, du dynamisme et de l'émulation pour la réussite de tous, de l'amélioration de l'existence des clients comme des collaborateurs. Il s'agit enfin de conduire ces activités avec le sens de l'éthique. Projet et idéal vont de pair. Personne ne peut se satisfaire de se consacrer totalement à son travail pour une finalité uniquement financière. Depuis Max Weber (1905), on a compris que les hommes travaillent pour leur salut et pas seulement pour de l'argent.

D'après Vincent De Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil, 2011.