



À LA RECHERCHE DE L'INDIVIDU FLEXIBLE

L'individu au travail

face aux nouvelles formes d'organisation du travail

La flexibilité s'est imposée dans nos sociétés à la faveur de deux arguments majeurs, en fait d'une double critique de la société industrielle et des modes d'organisation (tayloriens et bureaucratiques) qui la caractérisaient. D'une part, ce nouveau mode d'organisation était censé favoriser l'efficacité économique de nos entreprises et ainsi permettre de relever de nouveaux défis qui ne semblaient plus pouvoir être rencontrés. D'autre part, et de façon tout aussi explicite, il s'accompagnait d'un discours formulé vers l'individu en terme de libération et d'épanouissement et l'invitant à adhérer à cet effort de performance. C'est sur cette deuxième critique et sur sa traduction en actes que nous proposons de nous arrêter ici pour considérer plus généralement la production de « l'individu flexible » et le rapport subjectif que ces individus entretiennent avec ces nouvelles formes d'organisation du travail.

A

UN INDIVIDU DÉSIRANT-DÉSIRÉ ...

En réponse aux définitions appauvries de l'individu que l'on pouvait associer à la société industrielle, le nouveau capitalisme propose de placer l'individu au centre des dynamiques de performance. Il n'est plus désormais la pièce d'une machinerie organisationnelle dont on attend qu'elle s'ajuste et qu'elle s'use dans la routine taylorienne, ni un être dépassionné absorbé par la rationalité bureaucratique. Il est au contraire un être de plaisir, compétent et responsable, prêt à s'engager et à se dépasser, quelqu'un qui *désire le changement*. Il constitue, à ce titre, l'unité de base et l'opérateur idéal d'un système fondé sur la plasticité et l'adaptabilité de la production.

Il va donc s'agir de *convaincre* les individus en leur proposant de nouvelles voies de

reconnaissance et de mobilisation en lieu et place des valeurs de progrès et de carrière auxquelles il semble falloir renoncer.

Le discours sur la flexibilité joue ainsi une part significative dans la mise en œuvre de ce que Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) qualifient de *nouvel esprit du capitalisme*, c'est à dire dans « l'avènement d'une nouvelle représentation de l'entreprise et du processus économique » qui « entend fournir à ceux dont l'engagement est particulièrement nécessaire [...] des évidences quant aux « bonnes actions » à entreprendre [...], un discours de légitimation de ces actions, des perspectives enthousiasmantes d'épanouissement pour eux-mêmes, la possibilité de se projeter dans un avenir, remodelé en fonction des nouvelles règles du jeu et la suggestion de nouvelles voies de reproduction pour les enfants de la bourgeoisie et d'ascension sociale pour les autres ».

B

... SOUS CONTRÔLE...

Derrière ce déploiement argumentatif qui semble en appeler à un sujet critique (c'est-à-dire un être capable d'arbitrer entre les valeurs et de justifier ses engagements mais également les critiques qu'il porte), se dessine tout un mécanisme spécifique de pouvoir qui va favoriser l'engagement non seulement *effectif* et raisonné mais aussi *affectif* des individus dans l'activité.

Ce pouvoir ne se présente plus sous la forme d'une contrainte comme cela pouvait être le cas dans des formes extrêmement hiérarchisées. Il s'agit davantage, dans les termes du sociologue Vincent de Gaulejac, d'une « technologie politique » dont l'objectif est de favoriser et de contrôler la construction d'un rapport intime et singulier d'identification de ces individus « nécessaires » à leur organisation. Inscrit au cœur de dispositifs de mobilisation explicites (de formation, d'évaluation ou, plus récemment, de coaching) et implicites (l'idéal du « toujours plus », la demande d'adaptabilité permanente...), il participe à canaliser l'énergie psychique (le désir de reconnaissance, le besoin d'adosser son identité, le goût du travail bien fait...) en force de travail, c'est à dire à faire en sorte que l'épanouissement personnel de l'individu passe par les critères de réussite que définit son organisation, que son besoin de travailler devienne un désir de faire carrière et qu'il intègre finalement cette nouvelle représentation de lui-même et de ce qui est attendu de lui.

C

... ET « AFFECTÉ »

Cette recomposition des cadres de l'activité et la mise en œuvre de cette nouvelle forme de pouvoir ne sont pas sans conséquences : la flexibilité affecte l'individu en ce qu'il a de plus intime.

Pour Richard Sennett (2000), « l'aspect le plus déroutant de la flexibilité est peut-être son impact sur le caractère personnel », c'est-à-dire sur « la valeur éthique que nous attachons à nos désirs et

à nos relations avec les autres ». Il s'agit d'un problème essentiel : Comment décider de ce qui a une valeur durable pour nous dans une société impatiente, qui ne s'intéresse qu'à l'immédiat ? Comment poursuivre des objectifs à long terme dans une économie consacrée au court terme ? Comment cultiver des loyautés et des engagements mutuels au sein d'institutions qui sont constamment disloquées ou perpétuellement refaçonnées ?

L'implication de l'individu dans ce « capitalisme du court terme » l'abandonne en fait au cœur d'une contradiction forte entre, d'une part, le vide qui menace de corroder son caractère et le laisse face à sa peur (de perdre le contrôle de sa vie, de se perdre en tant que sujet, de ne pas être à la hauteur) et, d'autre part, une sollicitation permanente à l'identification, à la performance et à l'adaptabilité aux situations. C'est à l'individu de « prendre sur lui », de « s'adapter » et de supporter les conséquences d'une intensification éprouvante physiquement (maux de dos, stress, douleurs musculaires, fatigue...) et psychologiquement (stress, dépression, burn out...). C'est à lui qu'il incombe de faire face aux objectifs parfois contradictoires qui lui sont imposés du fait de la décentralisation. Enfin, c'est encore à lui de « se responsabiliser » et de garantir son « employabilité ».

Ces exigences portent d'ailleurs, de plus en plus sur tous les individus, y compris sur ceux qui sont « moins nécessaires », mis à la marge ou exclus. Dès lors, si l'on veut évaluer la flexibilité dans son ensemble, il faut encore tenir compte de ce à quoi il a fallu renoncer. Mais... au nom de quoi, en fin de compte ?

D

QUELLE CRITIQUE DE LA FLEXIBILITÉ ?

Lorsqu'elles sont observées du point de vue des individus, les promesses faites en terme de libération et de progrès apparaissent contradictoires avec ce que le système produit réellement : un sujet dit « libéré » mais qui ne peut exercer sa réflexivité que dans le cadre étroit qui lui est imposé ; des perspectives mais de court terme et qui rendent toute projection dans

l'avenir incertain ; un espace social tendu par la performance mais fragmenté et producteur d'inégalités fortes.

Pourtant ces promesses séduisent encore et c'est peut-être ce qui rend la flexibilité si difficile à critiquer et le débat si passionné. Comment, en effet, ne pas vouloir correspondre à l'image d'un individu entrepreneur de lui-même ? Comment contester l'apport d'un système qui rend toute sa centralité à l'individu ? D'ailleurs, faut-il critiquer la flexibilité ou ce qui en est fait ?

Tout bien considéré, la flexibilité n'est qu'un outil, qu'une façon d'organiser le travail comme il en est d'autres également imparfaites. Comprendons-nous bien, les dimensions néfastes que nous avons rapidement relevées doivent être dénoncées et en cela les mécanismes de la flexibilité doivent être mieux compris. Mais, pour nécessaire qu'il soit, l'effort critique (nécessaire au progrès) ne doit pas négliger de remonter aux causes réelles des problèmes. Sans doute faut-il dénoncer la nature idéologique de cette gestion

qui se prétend pragmatique et qui nous empêche de la penser dans toute sa complexité. De manière générale, ce qui doit nous étonner, c'est que l'on ait prêté à ces organisations le soin de « faire société » en oubliant qu'elles sont à service, et on l'inverse. Ce qui doit nous interroger, ce sont les motifs qui poussent certains à prendre sur eux « malgré tout » et les raisons du silence consentit face à des situations d'injustices qui se multiplient.

John Cultiaux

- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- De Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris.
- Sennett R. (2000), *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris.



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE