

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Institut des sciences du travail (TRAV)

La flexibilité du travail : entre promesses et réalité

Partie I : En quoi l'entreprise agile est-elle porteuse de tensions ?

Partie II : En quoi la flexibilité impacte-t-elle le collectif de travail ?

Mémoire réalisé par
Vanille Wattiez

Promoteur(s)
Julien Raone
Mark Hunyadi

Année académique 2016-2017
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

C'est parce qu'il nous touche au plus profond de nous, que nous avons ce besoin d'étudier le monde que nous inventons chaque jour, autant qu'il nous crée. Je suis intimement convaincue que chaque réflexion nous aidant à le comprendre, c'est un pas supplémentaire vers notre humanité.

C'est la raison pour laquelle je voudrais témoigner de ma reconnaissance envers ceux qui m'ont permis de me rapprocher un peu plus de moi-même.

Je tiens à remercier en particulier mes deux promoteurs : Monsieur Julien Raone, pour m'avoir encouragée à aller au bout de la personne que je suis, et Monsieur Mark Hunyadi, pour m'avoir permise de développer un regard neuf sur le monde en échangeant avec moi ses réflexions philosophiques, avec humilité.

Enfin, c'est également à mon entourage que mes remerciements s'adressent. Ils s'orientent vers toutes ces personnes qui ont, un jour, partagé avec moi leur perception de la société et de son avenir, faisant ainsi évoluer notre conscience collective à tous.

« N'allez pas là où le chemin peut mener. Allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace »

Ralph Waldo Emerson

Table des matières

Partie I : En quoi l'entreprise agile est-elle porteuse de tensions ? 1

1. Les entreprises agiles comme modèle d'organisation flexible.....	3
1.1. L'historique.....	3
1.2. Le contexte.....	4
1.3. L'entreprise agile	5
2. La conception de l'homme sous-tendue dans l'entreprise agile	8
2.1. Un homme adaptable et ouvert au changement	8
2.2. Un homme en relation.....	11
2.3. Un homme aux qualités exceptionnelles.....	14
3. Les tensions fondamentales dans les entreprises agiles	18
3.1. Les relations de travail	18
3.2. La construction de l'identité au travail	21
3.3. L'autonomie.....	25
Conclusion.....	28
Bibliographie.....	30

Partie II : En quoi la flexibilité impacte-t-elle le collectif de travail ?..... 32

1. La flexibilité	33
1.1. La flexibilité dans une vision positive	33
1.2. La flexibilité dans une vision critique.....	34
2. L'individualisation	38
2.1. Le travail, une activité en relation.....	38
2.2. Le discours favorisant l'introduction de la flexibilité dans le travail	40
2.3. La logique du « chacun pour soi ».....	41
2.4. L'isolement des travailleurs flexibles	44

3. La déstructuration/destruction du collectif de travail.....	46
3.1. La mise en compétition des travailleurs.....	46
3.2. Les conséquences de la déstructuration/destruction du collectif de travail	48
3.3. L'absence de résistance face aux conséquences de la déstructuration/ destruction du collectif.....	50
Conclusion.....	55
Bibliographie.....	57
Partie III : Articulation.....	58
1. L'époque historique de la modernité liquide.....	59
2. Le paradoxe du XXI ^e siècle.....	61
3. Reprendre la main plutôt que de l'offrir à l'imprévisibilité de l'émergence	62
Bibliographie.....	65

Partie I : En quoi l'entreprise agile est-elle porteuse de tensions ?

L'histoire du XX^e siècle a connu de nombreux événements ayant impacté en profondeur le contexte économique, politique et social mondial. Bien entendu, les entreprises se sont adaptées aux modifications de leurs conditions d'existence et aux nouvelles attentes du marché. C'est dans cette conjoncture mouvante que la fin du siècle passé a vu d'abondantes critiques s'adresser au modèle bureaucratique ayant jusqu'alors envahi le paysage organisationnel des pays industrialisés. Ces blâmes ont fait mouche, car les entreprises ont connu d'importantes mutations. L'une d'entre elles a abouti à la création d'entreprises dites « agiles ». Ces dernières ont adopté un modèle organisationnel très souple visant à satisfaire une double attente. D'une part, il répond aux reproches adressés aux structures bureaucratiques, jugées trop rigides, tant au niveau des conditions de travail dénoncées par les ouvriers que du point de vue de l'inadéquation grandissante entre les demandes de plus en plus variées des consommateurs et la capacité d'y répondre pour les entreprises. Pour ce faire, ce nouveau modèle offre une organisation du travail révolutionnaire loin des configurations pyramidales : mobilité géographique, polyvalence, horaires variables, etc. D'autre part, les entreprises agiles rencontrent l'impératif d'adaptation au marché devenu mondialisé et plus exigeant, afin de maintenir une position concurrente sur celui-ci : innovation, créativité, réactivité, rapidité, etc. C'est ainsi que, assurant leur viabilité par une refonte de leur modèle organisationnel, les entreprises agiles ont su proposer une solution à leur nouvel environnement en mettant la flexibilité au centre de leur organisation du travail. Une réponse plus adaptée et rapide aux attentes du marché et une attention spécifique aux besoins personnels des travailleurs étaient alors possibles.

Pourtant, nonobstant l'apport majeur de ces NFOT¹ face à un modèle à bout de souffle, les entreprises agiles sont aujourd'hui confrontées à de nouvelles remontrances. La souffrance au travail n'a pas disparu depuis le siècle passé, voire se serait amplifiée. Ce travail repose sur l'hypothèse que la source de ces difficultés provient, au moins en partie, de tensions – parfois à la limite du paradoxe – prenant place dans les entreprises agiles.

¹ Nouvelles formes d'organisation du travail

Pour parvenir à les identifier, un bref rappel historique nous conduira à comprendre le contexte d'émergence des entreprises agiles et d'en définir les grands principes dans une première partie.

La suivante nous amènera à analyser la conception que ce modèle organisationnel anime de l'homme. Nous verrons, en repartant de l'approche agile, quelles qualités les travailleurs de ces entreprises se doivent d'avoir pour correspondre à l'idéal attendu d'eux.

Enfin, la troisième partie nous permettra de percevoir que ces nouvelles formes d'organisation du travail centrées sur la flexibilité ne réussissent pas à atteindre pleinement leurs objectifs initiaux. Au terme de cette dernière partie, nous aboutirons à l'identification de trois grandes tensions sous-jacentes dans ces structures et donc, à répondre à notre question de recherche, à savoir : « En quoi l'entreprise agile est-elle porteuse de tensions ? »

Cette question se pose avec assiduité aujourd'hui car, comme nous le comprendrons au travers de la lecture, l'activité professionnelle a des incidences fondamentales sur les hommes. Questionner les conditions de celle-ci restera toujours une réflexion nécessaire dans une société comme la nôtre qui accorde autant d'importance au travail, véritable facteur d'intégration.

1. Les entreprises agiles comme modèle d'organisation flexible

Pour comprendre ce qu'est une entreprise agile, il est nécessaire de retracer en quelques lignes les moments clés de l'histoire ayant mené à son contexte de création. Nous pourrions alors comprendre les caractéristiques favorables aux entreprises pour s'en sortir dans le contexte économique actuel relativement hostile. A partir de là, les attributs, les grands principes et la raison d'être des « entreprises agiles » se dessineront.

1.1. L'historique²

En 1945, la deuxième guerre mondiale laisse derrière elle une société occidentale à reconstruire, de nombreuses évolutions technologiques ainsi qu'une envie de consommer de la part d'une population désireuse de reprendre goût à la vie. Ces éléments contextuels ont fortement impacté les entreprises qui se sont développées considérablement afin de répondre à la demande croissante. Les progrès technologiques ont permis de soutenir l'entrée dans la société de consommation grâce à l'automatisation permettant la production à grande échelle. Cependant, cette prospérité économique ne dura qu'un temps. Les années 1970 sont marquées par les crises pétrolières et avec elles, la concurrence bat son plein. L'inflation s'intensifie et le maintien d'un excédent brut d'exploitation minimum devient la priorité pour toutes les entreprises³. La compétitivité entre elles est grandissante, et même amplifiée par le phénomène de mondialisation qui atteint son paroxysme au XXI^e siècle. Dans cette intense concurrence, les entreprises vont alors se servir de la technologie pour développer la flexibilité nécessaire afin d'être capables d'innover à moindre coût et de répondre, de façon quasi immédiate, aux demandes du marché. Finalement, Jérôme Barrand – fondateur de l'Institut d'agilité des organisations à Grenoble – affirme que le développement des technologies qu'a connu le XX^e siècle a engendré une modification profonde dans nos modes de production et de consommation car il a permis « à la fois une démultiplication du volume de production et un accroissement de la communication par le raccourcissement des distances⁴ ». Nous sommes entrés dans ce que l'auteur nomme « la société de la connaissance à l'ère de la vie numérique ».

² Barrand, J. (2009), « Etre fragile... Le destin de l'entreprise de demain », *Management Review*, 1, n°132, pp. 118-129.

³ Denayer, L. (2016-2017), *Cours d'Aspects salariaux du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

⁴ Barrand, J., *op cit.*, p. 120.

1.2. Le contexte⁵

Cette évolution historique entraîne un changement important dans la création de valeur. Aujourd'hui, ce qui est source de la valeur ajoutée pour les entreprises n'est plus seulement le produit en tant que tel, mais également tout ce qui gravite autour ; comme par exemple, la relation avec le client car elle permet un bien sur mesure ; ou encore le service parce qu'il se doit d'être rapide et de qualité. Mais si cela est possible grâce à l'accès à une information abondante de par la technologie, cela crée également un contexte très compliqué pour les entreprises. Il est caractérisé par quatre éléments. Premièrement, la complexité émane du nombre grandissant d'informations, d'évolutions mais également de connexions entre ces informations. Deuxièmement, l'interdépendance se développe en même temps que la relation avec le client prend une place plus importante dans la création de valeur⁶. Troisièmement, le contexte est en mutation constante et les entreprises doivent faire face à l'incertitude que cela engendre. Enfin, quatrièmement, le contexte actuel est marqué par l'individualité. Barrant affirme que « face aux turbulences de notre société, nous ne trouvons plus de grands penseurs dominants et visionnaires [...] parce qu'incapables de penser cette nouvelle complexité⁷ ». Il s'agit d'une rupture profonde avec les modèles anciens de l'organisation scientifique du travail, car aujourd'hui chaque acteur de l'entreprise peut à la fois concevoir et exécuter.

Face à ce contexte incertain et complexe, le professeur Louis Hébert, préconise le développement de trois compétences entrepreneuriales. Avant tout, la vigilance et l'écoute attentive des clients et des concurrents permettent de repérer rapidement les opportunités et les menaces de l'environnement. Ensuite, l'entreprise doit être capable d'absorber les chocs présents dans celui-ci, c'est-à-dire qu'elle doit être résiliente. Enfin, elle doit faire preuve d'agilité stratégique pour réagir rapidement, modifier son offre et la personnaliser en peu de temps selon l'évolution du marché.

Il semble certain qu'une entreprise à l'organisation du travail nouvelle doit se développer pour pouvoir répondre à ce contexte. Mais laquelle ?

⁵ Barrant, J., *op cit.*.

⁶ Cela est notamment dû au partage de l'information.

⁷ Barrant, J., *op cit.*.p. 125.

1.3. L'entreprise agile

L'entreprise agile a pour objectif de faire face à la concurrence accrue en offrant une place centrale à l'innovation rapide, possible grâce à la flexibilité. Cette approche peut se résumer par l'agilité. Selon Séverin Legras – ingénieur en informatique et « coach agile » – l'agilité n'est pas une méthode mais un état d'esprit⁸. Tous les auteurs ne définissent pas le concept d'entreprise agile de la même façon, mais les grands principes peuvent être résumés de la manière suivante. Les entreprises agiles poursuivent un but clair : fournir au client un produit à la valeur la plus haute possible dans un temps réduit au maximum⁹. Pour ce faire, le produit partiel est livré aux clients sur un cycle très court et ensuite amélioré selon leur feedback^{10,11}. Ainsi, la production est rapide et l'adaptation constante. Nous voyons apparaître trois traits clés de la culture des entreprises agiles. En premier lieu, ces dernières animent une véritable culture du changement. Il est vu, non pas comme une menace de l'environnement entraînant une modification du plan initial, des retards, des coûts supplémentaires, etc., mais bien comme une source de progrès¹² totalement intégrée dans le cycle de production (d'où un fonctionnement basé sur divers cycles courts). Le second trait caractéristique de ces structures est la culture client. Il s'agit autant, en externe, d'intégrer le client et ses attentes dans le processus de production que, en interne, de considérer chaque groupe de travail comme le client de l'autre. Enfin, la culture de la collaboration est partagée grâce aux relations de proximité avec les clients, les fournisseurs et les partenaires tout au long du processus du projet, mais également au sein même de l'entreprise où des groupes de travail collaborent entre eux. Grâce à ces trois traits de leur culture, les entreprises agiles sont à même de répondre à leur contexte complexe et mouvant car elles anticipent les évolutions et exploitent le changement pour en tirer un avantage concurrentiel, sont à l'écoute des nouveaux besoins et favorisent la synergie de leurs compétences.

L'organisation du travail, quant à elle, s'éloigne largement d'une approche pyramidale et préfère mettre en place des équipes de projets qui sont en interrelation constante, de préférence en face à face. Ces équipes sont autonomes, auto-organisées, flexibles, adaptatives, en recherche de simplicité, d'excellence et d'amélioration continue¹³, et responsables de leurs

⁸ Legras, S. (2014), « L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise », Documentaliste-Sciences de l'information, 4, n°51, p. 5.

⁹ Certaines améliorations pourraient ne pas voir le jour si leur apport en valeur est trop faible.

¹⁰ Legras, S., *op cit.*

¹¹ Ce rythme de développement doit être court et soutenable indéfiniment.

¹² Barrand, J., *op cit.*

¹³ Frimousse, S., Peretti, J.-M. (2016), « Regards croisés », Questions de management, 2, n°13, p. 107.

résultats¹⁴. La prise d’initiative, la formation des équipes sur le long terme, la confiance des managers envers leur équipe et le soutien de la motivation par la fidélisation sont de mise.

Enfin, lorsqu’on parle d’entreprises agiles, il est incontournable de nommer *Le Manifeste agile*, écrit en 2001 par pas moins de dix-sept experts. Celui-ci énonce quatre valeurs fondamentales¹⁵ – comme quatre priorités – dont il faut tenir compte pour développer l’agilité d’une structure. Selon ces auteurs, il faut se concentrer davantage sur les individus et leurs interactions plutôt que sur les processus et les outils. Un logiciel qui fonctionne vaut mieux qu’un document exhaustif. La collaboration avec les clients est préférable à la négociation contractuelle. Et enfin, l’adaptation au changement est plus pertinente que le suivi d’un plan préétabli¹⁶. Notons que *Le Manifeste agile* ne néglige pas pour autant les autres éléments, il propose seulement de privilégier les aspects susmentionnés.

En résumé, nous pourrions nous inspirer de Florent Lothon – formateur en agilité – pour définir l’entreprise agile¹⁷ comme un modèle organisationnel qui apporte des solutions adaptées à ses clients ; favorise la coopération dans le but d’améliorer la compétitivité et de faire face à la complexité ; cherche à maîtriser le changement par une remise en question régulière ; et nourrit l’entreprise de la richesse de ses collaborateurs et des informations captées dans l’environnement¹⁸. Dans ces structures, l’agilité est l’état d’esprit et la flexibilité¹⁹ est une forme d’organisation du travail centrale pouvant se décliner en diverses pratiques²⁰. A titre d’exemple et basée sur un management par objectifs, nous pouvons citer la pratique des équipes virtuelles^{21,22}.

[Il s’agit d’un] groupe de travailleurs, géographiquement et/ou organisationnellement dispersés, et qui sont réunis en utilisant une combinaison des technologies de

¹⁴ Legras, S., *op cit.*, p. 6.

¹⁵ Ce texte énonce également 12 principes croisant les éléments déjà énoncés plus haut à partir d’autres auteurs.

¹⁶ Frimousse, S., Peretti, J.-M., *op cit.*, p. 108.

¹⁷ Fournir une définition exhaustive et partagée par tous les auteurs n’est pas aisé. En effet, la littérature managériale mobilise des concepts dont les frontières sont parfois floues et les significations se chevauchent.

¹⁸ Lothon, F. (2017), « Qu’est-ce qu’une entreprise agile ? », *Site d’Unow*, [en ligne], <https://www.unow.fr/blog/gestion-de-projet-agilite/definition-entreprise-agile> (consulté le 24 juillet 2017).

¹⁹ Ajoutons que la flexibilité peut être interne ou externe, qualitative ou quantitative.

²⁰ Citons, selon le type de flexibilité, le télétravail, les heures supplémentaires, les CDD, la polyvalence, etc.

²¹ Dans les grandes structures ayant plusieurs lieux d’exploitation, se voir physiquement peut être impossible ou demander beaucoup de temps, très précieux quand l’avantage concurrentiel se fonde sur la rapidité.

²² Cette pratique flexible nous servira d’exemple dans la partie suivante.

télécommunications et d'information pour accomplir leur travail, souvent dans le cadre d'un projet spécifique²³.

Finalement, cette première partie permet de comprendre que le contexte propice à l'apparition de ce type de modèle d'organisation est fortement inscrit dans l'histoire économique et politique de l'Europe des XX^e et XXI^e siècles²⁴. Face aux modifications profondes de l'environnement devenant très complexe – marqué principalement par la concurrence, les nouvelles technologies et l'accès à une information abondante –, les entreprises agiles semblent avoir choisi d'accueillir le changement, voire de l'anticiper au maximum, pour en faire la source de leur avantage compétitif sur un marché mondialisé. Cette approche modifie en profondeur la manière dont le travail s'y conçoit, mais pas seulement. C'est toute la façon de penser (tant l'organisation du travail, la relation avec les clients que les outils de gestion) qui est en rupture avec les modes traditionnels d'organisation du travail. Ce profond changement a une implication importante. Pour transformer la façon de penser les choses, il faut nécessairement modifier notre façon d'être. En effet, le changement de paradigme, issu de la transition²⁵ de la bureaucratie vers l'entreprise agile, touche à l'humain, et n'instaurer que des pratiques agiles ne suffirait pas à modifier notre manière de penser. Il faut faire un pas de plus et toucher à « l'être », c'est-à-dire à l'homme lui-même. La partie suivante va dès lors s'intéresser à la conception de l'homme qui est sous-tendue dans les entreprises agiles.

²³ Taskin, L., Ajzen, M., Donis, C. (2015), « Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion* 2000, 3, n°32, pp. 128-132.

²⁴ L'histoire de l'Europe est fortement liée à celle du reste du monde, mais ce travail ne prétend pas pouvoir étendre la réflexion au-delà de notre continent. Cela nécessiterait une analyse approfondie qui ne semble pas nécessaire ici au vu de la finalité de ce travail.

²⁵ Si nous pouvons parler de transition vu la rapidité de cette évolution.

2. La conception de l'homme sous-tendue dans l'entreprise agile

Au vu de ce cadre de création des entreprises agiles, nous pouvons postuler que ce qui est attendu de leurs travailleurs est bien différent d'auparavant. Le changement de paradigme de ces nouvelles entreprises induit, nous l'avons précédemment conclu, une modification des personnes et de leur manière de penser. Indéniablement, une nouvelle conception de l'homme doit avoir vu le jour. Au terme de cette deuxième partie, trois grandes caractéristiques configurant le « travailleur agile idéal » seront identifiées.

2.1. Un homme adaptable et ouvert au changement

Nous avons vu que l'entreprise agile avait pour principe de préférer l'adaptation au changement plutôt que de « se reposer » sur des plans préétablis. L'évolution incessante de la demande du marché implique une adaptation continue des biens et des services proposés. L'homme, dans ce type d'entreprise, est adaptatif et ne manque pas de ressources pour improviser afin de faire face aux aléas de son environnement et répondre ainsi rapidement aux nouvelles attentes des clients. Pour favoriser ce caractère, les entreprises agiles vont jusqu'à instaurer une culture du changement amenant, comme nous l'avons vu, les travailleurs à percevoir ce dernier comme une source d'opportunités à saisir. Mais les auteurs, tel que Jérôme Barrand, vont encore plus loin en affirmant que les individus doivent, non seulement accepter le changement, mais même le souhaiter²⁶. Or, la littérature managériale²⁷ ne manque pas d'étudier la manière dont on peut faciliter l'introduction du changement auprès d'une équipe, tant de réactions de réticence, voire de résistance, sont souvent manifestées par le personnel en de tels cas²⁸. Cela paraît donc surprenant que les travailleurs des entreprises agiles aillent jusqu'à désirer ce que tous les autres semblent préférer éviter. Dès lors, que pourrait être la source de ce souhait de changement ?

Pour répondre à la question, revenons-en au premier élément caractérisant l'agilité : c'est un état d'esprit²⁹. Autrement dit, il s'agit d'une façon particulière de penser et de lire le monde. Si percevoir le changement aussi positivement et de manière spontanée va à contre-courant

²⁶ Barrand, J., *op cit.*, p.122.

²⁷ Citons par exemple l'ouvrage de David Autissier et de Jean-Michel Moutot, « Méthode de conduite du changement », écrit en 2007.

²⁸ Latiers, M. (2014 – 2015), *Cours d'analyse des organisations*, Helha et Hennallux, Haute Ecole Cardijn.

²⁹ Legras, S., *op cit.* p. 5.

des diverses théories sur la question, les entreprises agiles y parviennent car elles provoquent cet état d'esprit « agile », ouvert au changement. La culture organisationnelle³⁰ étant un ensemble constitué de valeurs, de symboles, de rituels et de pratiques de gestion propres à chaque entreprise, elle permet de créer un point de vue particulier. Partagé par l'ensemble du personnel, la culture crée une façon spécifique d'interpréter la réalité selon qu'elle la juge implicitement normale ou non, bonne ou mauvaise. Nous pourrions affirmer qu'il existe une forme de conditionnement³¹ de l'esprit dans la culture des entreprises agiles qui influence les travailleurs et modifie leur comportement pour les amener, en l'occurrence, à se concentrer exclusivement sur les opportunités de chaque changement.

Il ne suffirait donc que d'une culture bien implémentée pour amener un travailleur à souhaiter de lui-même le changement ? Cela mérite un peu de scepticisme car cela revient à dire que, indirectement et vu l'intensité du changement dont il est ici question, les individus souhaiteraient – ou du moins accepteraient sans réticence – ne jamais pouvoir considérer quoi que ce soit comme acquis car tout se modifie à chaque instant. Cette question emprunte des raccourcis mais permet de douter que seule une culture du changement permette un tel désir. Louis Hébert nous donne une autre piste : « les conditions actuelles présentent une 'fenêtre d'opportunité' unique pour proposer des changements qui, dans d'autres circonstances, seraient impossibles³² ». Ce serait donc en profitant du contexte difficile dans lequel une entreprise est plongée que celles de type agile trouvent la solution. En effet, le personnel est conscient des contraintes dans lesquelles l'entreprise est embourbée et, de ce fait, il acceptera probablement plus aisément une réorganisation, pourtant rarement de bon augure pour lui. Cette approbation assez souple du changement organisationnel peut souvent naître dans l'appréhension de perdre son travail. Cette peur peut trouver diverses sources. Certes, il peut s'agir d'un discours tenu volontairement par un dirigeant qui aime rappeler que nombre de personnes sans emploi attendent à la porte de l'entreprise pour remplacer ceux qui ne seraient pas suffisamment productifs, mais il serait néanmoins risqué de parler de manipulation. Si la culture participe à la volonté de changement de la part des travailleurs, le contexte économique et l'état actuel de l'emploi dans nos pays renforcent plus encore cette ouverture à la flexibilité et à l'adaptabilité constante.

³⁰ Johnson, G., Scholes, H. (2005), *Stratégique*, Paris : Publi-Union Editions, cité dans Semache, S. (2009), « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & avenir*, 8, n°28, p. 349.

³¹ Le terme « conditionnement » n'est pas utilisé de façon péjorative comme un moyen pour obtenir un comportement chez autrui. Il montre ici l'influence de la culture d'entreprise sur les travailleurs.

³² Hébert, L. (2009), « Rebondir face à la crise : Construire une entreprise vigilante, résiliente et agile », *Gestion*, 3, n°34, p.21.

En outre, nous pouvons postuler que la culture du changement pourrait amener les travailleurs à percevoir tous les types de changements comme une opportunité, y compris celui qui, par exemple, consiste à « se départir d'activités qui ne cadrent plus avec le positionnement stratégique de l'entreprise³³ », induisant des licenciements.

Enfin, une dernière façon d'induire le changement pourrait-elle se faire via le troisième principe des entreprises agiles, préférant la collaboration avec le client plutôt qu'une négociation contractuelle ? Il semble en effet possible que l'institutionnalisation de la non-référence au contrat signé avec le client pourrait provoquer chez le travailleur un sentiment de normalité si son propre contrat de travail n'est pas strictement appliqué. Autrement dit, à force d'opérer cette négligence du contrat, cela pourrait participer à la légitimation du non-respect du droit social, voire à sa déconstruction. Ceci n'est qu'un exemple pour démontrer que l'adaptabilité du travailleur peut être stimulée par la répétition d'une pratique qui, une fois incorporée, peut rendre les individus plus souples au changement.

En 2016, Frimousse et Peretti³⁴ ont été à la rencontre de dizaines d'enseignants-chercheurs en management. D'après l'une d'entre eux, Michelle Duport, nous vivons actuellement un profond changement de civilisation induit par l'évolution fulgurante des nouvelles technologies, des marchés et de la société en général. Chaque civilisation véhiculant ses propres manières de penser et d'agir, cette transformation de la société a induit une modification de nos comportements. Les entreprises agiles n'auraient pas raté l'occasion d'orienter ces derniers. Effectivement, ce premier point nous permet de retenir que l'homme, dans une entreprise agile, est désireux de changement. Cependant, cette volonté est, d'une certaine façon, conditionnée par une culture du changement, favorisée au travers du contexte économique de l'entreprise, ou encore facilitée par l'incorporation d'une pratique répétée.

³³ *Ibidem*

³⁴ Frimousse, S., Peretti, J.-M., *op cit.*, p. 110.

2.2. Un homme en relation

Si la culture du changement est importante, il semble indéniable que les entreprises agiles mettent également un point d'honneur à la qualité des relations à tous les niveaux. Pour s'en rendre compte, il suffit de rappeler l'existence d'une culture de la collaboration au sein des équipes de travail, le principe de prioriser les personnes et leurs interactions plutôt que les processus, ou encore, la culture client permettant une grande proximité avec celui-ci. Spontanément, nous pouvons penser que le travailleur de ces entreprises est un homme convivial, chaleureux, à l'écoute, proche des autres et qui peut développer des relations professionnelles à même de participer à sa quête identitaire.

Néanmoins, Gino Gramaccia³⁵ nous amène à remettre en question la nature du processus de socialisation qui se joue dans les entreprises agiles. Professeur en sciences de l'information et de la communication, cet auteur explique que c'est à travers l'expérience du vivre ensemble, sur le long terme d'un contrat de travail, que les hommes et les femmes peuvent créer de la complicité, de la solidarité ou encore des rapports de force. C'est à travers ce processus de socialisation que l'individu trouve les repères nécessaires à la construction de son identité. Immédiatement, cette approche paraît rencontrer quelques obstacles dans les entreprises de type agiles. Le professeur le confirme :

L'émergence d'organisations flexibles en mode projet, le développement d'un management transversal sans contrainte hiérarchique et l'essor de nouvelles pratiques professionnelles partagées entre le travail collaboratif et « nomadisme », le tout accompagné d'un assouplissement du Code du travail, sont des changements à l'origine de fortes transformations du lien social au travail³⁶

La conception de l'homme, dans les entreprises dont il est question, est-elle finalement bien celle d'une personne en relation positive avec les diverses parties prenantes qu'elle côtoie (le client dont elle est à l'écoute, son équipe avec laquelle elle collabore et le supérieur qui joue plutôt le rôle de coach et de « libérateur des énergies³⁷ » que de chef) ?

Rien n'est moins sûr si l'on en croit les propos très critiques de Gramaccia. S'appuyant sur le point de vue de Buer-Chemin, il affirme que les relations dans les entreprises agiles

³⁵ Gramaccia, G. (2015), « La coprésence sociale : un objet émergent en communication des organisations », *Communiquer*, 13, <https://communiquer.revues.org/1479>, (consulté le 12 mai 2017), p.34.

³⁶ *Ibidem*

³⁷ Legras, S., *op cit.*, p. 6.

s'appuient sur un « usage empathique des technologies numériques³⁸ ». A ses yeux, il ne s'agirait que de coprésence sociale, c'est-à-dire d'une « simulation consentie du collectif [qui] s'inscrit dans le mouvement plus vaste de construction d'un sujet social qui se donne l'illusion (...) de la cohésion sociale et de la transparence interrelationnelle (...) [d'où] sont exclus, par convention, (...) les jeux relationnels³⁹ ». La collaboration et les relations au sein des équipes ne seraient en réalité pas aussi profondes qu'elles ne sont annoncées par les entreprises agiles. Cette docilité sociale proviendrait notamment de la précarité dans laquelle les travailleurs se trouvent aujourd'hui. Il ne paraît pas impossible que la conscience d'avoir une épée de Damoclès au-dessus de la tête pousse les individus à accepter de jouer le jeu de la cohésion sociale. En outre, la diminution de relations profondes accentue l'attachement aux moindres contacts possibles sur le lieu de travail, y compris s'ils n'émanent pas d'une amitié spontanée et naturelle. Ajoutons finalement que, dans ce collectif au style particulier, les individus ne sont pas confrontés au conflit de par la superficialité de ces relations⁴⁰. Et pourtant, c'est notamment dans la confrontation d'idées que l'identité peut se construire.

De par cette première analyse, nous pouvons retenir que les relations au travail, dans les entreprises agiles, se sont considérablement transformées par rapport au type de lien social qu'on pouvait rencontrer avant l'introduction de la flexibilité. La construction de l'identité de l'homme au travail en est fortement affectée car elle passe par la recherche de reconnaissance qui n'a d'autres lieux d'expression que la relation⁴¹.

Mais la mise à mal de l'identité au travail ne s'arrête pas là. Elle est également fragilisée par l'organisation du travail des entreprises agiles. En effet, l'obsession du court terme, des cycles fugaces, de la remise en question, de l'amélioration continue, etc. empêche la stabilisation de l'identité car le sujet est pris dans un rythme effréné et doit constamment se redéfinir.

Cécile Dejoux, professeure des universités à Paris, ajoute l'existence de ce qu'elle appelle un « principe d'action⁴² ». Elle entend par là que les travailleurs sont jugés, non pas sur leurs acquis, mais bien sur les actions qu'ils posent. Séverin Legras semble confirmer ces dires quand il rappelle que les équipes doivent être responsables de leurs résultats et auto-

³⁸ Buer-Chemin, S. (2010), « Système d'information descendant versus système d'information transversal », in Barrand, J. (dir.), *L'entreprise agile*, Paris : Dunod, pp. 139-160, cité par Gramaccia, G., *op cit.*, p. 35.

³⁹ Gramaccia, G., *op cit.*, p. 35.

⁴⁰ *Ibid.*, pp. 35-36.

⁴¹ Perilleux, T. (2016 – 2017), *Cours d'analyse psychosociologique des relations de travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

⁴² Frimousse, S., Peretti, J.-M., *op cit.*, p. 107.

organisées⁴³. Au-delà de savoir si la fin justifie les moyens dans les entreprises agiles⁴⁴, ce trait de caractère a pour conséquence d'accentuer le focus sur les résultats atteints plutôt que sur les compétences acquises au fur et à mesure de l'expérience. Or, une identité ne se construit pas sur des résultats éphémères presque oubliés dès le projet suivant mais, au contraire, sur l'expérience et les capacités développées à travers la confrontation au réel. C'est dans la rencontre d'obstacles que l'ingéniosité des travailleurs peut se révéler et donc, que leur identité peut trouver une certaine assise. Refuser de valoriser les chemins empruntés en ne se focalisant que sur le résultat, c'est une façon de nier l'idiosyncrasie et la subjectivité du travailleur, sans lesquelles, le résultat ne serait pas ce qu'il est.

Pour rappel, la conception de l'homme dans les entreprises agiles n'est pas celle d'une personne empathique, vraie et épanouie⁴⁵ dans ses relations au travail, mais plutôt celle d'un individu docile qui se plie aux règles du jeu qui lui sont implicitement dictées. Cela ne veut pas dire pour autant qu'aucune relation ne peut se créer entre des collègues de travail. Ce que nous mettons en avant ici est que la réalité des relations professionnelles ne correspond pas à l'idéal que les défenseurs des entreprises agiles annoncent. Notre analyse montre effectivement que les liens sociaux qui s'y jouent ne sont pas aussi chaleureux qu'on pourrait le croire au premier abord. Les travailleurs y vivent une forme d'isolement – de par le caractère obligatoire de la coopération et de la cohésion sociale – inversement proportionnel à la quantité de leurs contacts avec le collectif de travail. Leur identité est mise à mal dans cette organisation du travail et ne trouve que difficilement des possibilités de stabilisation. Et pourtant, nous allons voir que cette identité forte est indispensable à l'homme des entreprises agiles, tel que ces dernières le conçoivent.

⁴³ Legras, S., *op cit.*, p. 6.

⁴⁴ Si seul le résultat compte, nous pouvons nous demander si un minimum d'éthique est demandé ou non.

⁴⁵ Cette affirmation s'appuie sur le concept de coprésence sociale. De plus, l'objectif de la forte attention aux relations est de favoriser l'innovation, la satisfaction du client et, in fine, la performance de l'entreprise.

2.3. Un homme aux qualités exceptionnelles

A travers la définition des entreprises agiles, nous pouvons relever au moins cinq qualités qu'un travailleur doit avoir.

Premièrement, il s'agit d'un homme très réactif, à même de changer de projet comme de chemise vu les délais et les durées de cycles très courts. Il doit pouvoir garder plusieurs dossiers ouverts simultanément et intégrer immédiatement chaque évolution de son environnement. Autrement dit, il doit être aussi rapide que ne le sont les changements du contexte actuel.

Deuxièmement, nous avons affaire à une personne responsable et autonome. Cela signifie que l'individu doit pouvoir gérer lui-même son propre travail et, pour ce faire, il paraît nécessaire de se connaître soi-même un minimum : estimer ses forces, ses faiblesses, ce que nous faisons rapidement car on est très compétent dans ce domaine ou au contraire, ce pour quoi nous avons besoin d'un coup de main. Ce n'est qu'ainsi qu'une personne pourra planifier et gérer son travail et *in fine*, le réaliser avec autonomie et en assumer les responsabilités. Pourtant, nous avons vu dans le point précédent que les entreprises agiles n'étaient pas des plus propices à l'élaboration de l'identité et donc, à la connaissance de soi.

Troisièmement, l'homme dont il est question doit être capable de prise d'initiatives (et donc, indirectement, de prise de risques) et d'amélioration continue. Il s'agit d'une personne cherchant à être toujours meilleure que la veille, en évolution perpétuelle, entrepreneur de soi.

Quatrièmement, les supérieurs ont confiance en leur personnel. Celui-ci doit donc être composé de personnes fiables, loyales et fidèles à leur entreprise.

Cinquièmement, les deux premiers principes du *Manifeste Agile* conseillent de mettre au second plan les processus, les outils ou encore les documents exhaustifs. Cela laisse supposer que les personnes travaillent dans un certain flou et n'ont pas un contenu précis sur lequel s'appuyer. Autrement dit, l'homme doit être intelligent et ingénieux pour pouvoir remplir lui-même ces « trous ».

Isabelle Comtet – maître de conférences à l'Institut Universitaire de Technologie de Lyon – résume l'essentiel de ces traits de caractère de l'homme dans les entreprises agiles via la notion de « bricolage ». Il s'agit de la façon dont des acteurs font face à ce que Cécile Dejoux

appelle « le principe de frugalité⁴⁶ ». Le bricolage, c'est la capacité à faire avec les moyens du bord afin d'intégrer des contraintes multiples.

[C'est] une réponse qui peut être rapide et efficace parce qu'elle est basée sur l'improvisation et l'immédiateté. Le bricolage est donc un moyen d'action réactif au sein de l'organisation. (...) Il peut être pensé comme la possibilité laissée aux acteurs de s'approprier la structure (...) [et permet] l'autonomie⁴⁷.

Finalement, la notion de bricolage recouvre celles de rapidité, de réactivité, d'autonomie, de responsabilité, de créativité, d'amélioration et d'intelligence. Dans les entreprises agiles, nous avons affaire à un homme aux qualités impressionnantes.

A travers cette analyse, nous avons rencontré un homme qui désire le changement via un processus plus ou moins naturel⁴⁸ ; un homme qui entretient beaucoup de relations au caractère un peu superficiel qu'il accepte néanmoins tant son identité a besoin d'un minimum de socialisation ; un homme qui incarne à lui seul la réactivité, la connaissance de soi, l'autonomie, la loyauté, l'intelligence, etc. Indéniablement, nous avons en face de nous un « collaborateur aux figures multiples », telle est la définition de l'imago, selon Gramaccia.

C'est « un personnage projetant dans l'univers numérique les représentations (...) d'un personnage convivial, créatif, pluriactif, mentalement agile, ludique, apprenant permanent, multiculturel (...). [C']est un personnage « hors sol », sans attaches sociales, sans lieu fixe de travail, un créateur d'idées nouvelles (...). Ainsi, [l'imago se met] délibérément au service d'une entreprise agile dans le cadre d'une « mission » de projet à durée déterminée (...) [où] s'épanouiront des travailleurs qui auront fait le choix (...) de la flexibilité, au risque de la précarité et, paradoxalement, de la solitude⁴⁹.

Afin de mieux comprendre concrètement comment cette affirmation prend racine dans la réalité des entreprises agiles, reprenons notre exemple des équipes virtuelles comme pratique de gestion. Tentons de comprendre par quel mécanisme les travailleurs répondent

⁴⁶ Frimousse, S., Peretti, J.-M., *op cit.*, p. 107.

⁴⁷ Comtet, I. (2009), « Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative », *Etudes de communication*, 33, <https://edc.revues.org/1079>, (consulté le 14 mai 2017), pp. 4-5.

⁴⁸ Rappelons l'impact de la culture, du contexte économique, des possibilités de confusion entre deux horizons et des pratiques répétées et incorporées.

⁴⁹ Gramaccia, G., *op cit.*, pp. 39-40.

positivement à cet état des choses plutôt inquiétant et, à priori, peu souhaitable. Pour ce faire, nous allons reprendre les trois grandes caractéristiques de la conception de l'homme dans les entreprises agiles et montrer systématiquement quelle est la promesse faite par la flexibilité, incitant les travailleurs à s'y engager.

Premièrement, « l'homme agile idéal » doit apprécier le changement. Dans les équipes virtuelles, ce dernier n'est pas mis en avant ouvertement, mais il est toutefois implicitement présent à travers une dimension temporelle. Les équipes virtuelles ont pour but premier de faciliter la collaboration en évitant les déplacements grâce aux TIC. C'est donc un gain de temps précieux qui permet d'accomplir un projet rapidement. D'une part, l'apparition fulgurante de nouvelles technologies devient un changement perçu positivement pour les travailleurs car elles sont le signe d'une opportunité d'amélioration du travail en équipe virtuelle. D'autre part, la recherche de rapidité rappelle que les projets doivent s'enchaîner. La promesse faite par la flexibilité semble être que la rapidité et le changement ouvrent la possibilité de vivre des projets multiples, toujours neufs et finalement, de faire de son activité professionnelle une expérience excitante, loin de la routine bureaucratique. L'homme agile est donc bien, à l'instar de l'imaginaire, cette personne créative, auteure d'actions ludiques, variées et multiples. L'engouement des travailleurs face à cet emballement et cette diversité d'expériences semble en masquer le pendant négatif. A force de changer constamment de projet et de collègues au sein de l'équipe virtuelle, l'homme agile prend le risque d'adopter une position « hors sol », sans réelle attache que ce soit à un lieu géographique, à des relations ou à un projet tant leur temporalité est brève. L'homme peut probablement, par ce biais, intégrer dans sa subjectivité que rien ne dure, ce qui ne fait sûrement que renforcer son envie d'expériences instantanées et excitantes.

Deuxièmement, les entreprises agiles soutiennent la présence de contacts et de relations diverses et variées avec un nombre impressionnant d'acteurs. En ayant recours à la pratique des équipes virtuelles, les travailleurs ont l'occasion de collaborer avec des parties prenantes (collègues, clients, fournisseurs, etc.) pouvant se trouver à l'autre bout du monde si c'est nécessaire. Et ces relations ne font que se démultiplier au gré de l'enchaînement des projets. Voici une assurance supplémentaire garantie par les entreprises agiles qui participe à l'engagement de l'homme : leurs besoins de contacts seront rassasiés. Cependant, comme leur nom l'indique, ces équipes de travail sont virtuelles. Elles coupent les travailleurs de tout contact physique, de la possibilité de se serrer la main ou de partager un café au terme d'une

réunion – pourtant une occasion privilégiée de discuter de manière informelle, voire personnelle, et ainsi créer les bases d’une éventuelle amitié. A l’image de l’imago, l’homme agile est animé par un double sentiment : celui de l’espoir d’un tissu social riche, et à la fois à l’opposé, l’appréhension du risque de la solitude d’une personne sans attache sociale stable et durable.

Troisièmement, les équipes virtuelles présentent l’avantage de mettre sur une même scène des personnes aux compétences variées. Ainsi, la possibilité d’innovation et de créativité est décuplée car les forces en présence sont diverses. Le vœu ici fait par la flexibilité est d’assurer aux travailleurs de développer leurs compétences par le partage, de leur offrir la possibilité de grandir, d’avancer, de réaliser tout leur potentiel. Autrement dit, l’homme est stimulé par l’espérance d’être meilleur que la veille, mais aussi implicitement, par la peur de ne pas évoluer suffisamment vite et de finalement devenir un « outsider ». Ce dernier élément rejoint à nouveau la définition faite de l’imago. C’est dans le désir de progresser – ce qui lui était presque inaccessible au temps de l’ère taylorienne⁵⁰ – que l’homme agile fait le choix délibéré de la flexibilité. Malheureusement, le management par objectifs souvent mobilisé dans les équipes virtuelles vient ternir la valorisation du développement personnel en se concentrant sur les résultats, laissant l’équipe maître de son mode opératoire.

En conclusion de cette deuxième partie et face à ce large exemple, nous pouvons légitimement nous demander si, derrière cette forme d’organisation du travail innovante, il existe une réelle recherche de bien-être et d’épanouissement de l’homme, comme annoncé initialement, justifiant – au moins en partie – l’introduction de la flexibilité⁵¹. En tout cas, il est certain que cette conception de l’homme ne manque pas de contradictions et de paradoxes. C’est ce que le point suivant va tenter d’approfondir.

⁵⁰ Pour ne citer qu’un exemple de travail répétitif face auquel les entreprises agiles se sont opposées.

⁵¹ Frimousse, S., Peretti, J.-M., *op cit.*, p. 116.

3. Les tensions fondamentales dans les entreprises agiles

Jusqu'ici, nous avons vu que le contexte des XX et XXI^e siècles a amené les entreprises à revoir en profondeur leur modèle organisationnel. Rencontrant divers objectifs, les entreprises agiles tentent de répondre au mieux à leur environnement mouvant en attendant de leurs travailleurs des qualités nouvelles et en déclinant la flexibilité sous toutes ses formes. Cependant, à travers le chemin parcouru jusqu'à présent, plusieurs aspects de ces entreprises laissent entrevoir des contradictions à l'origine de tensions, voire de paradoxes. C'est ce que cette troisième partie va approfondir pour finalement offrir des éléments de réponse à notre question initiale, à savoir, « en quoi l'entreprise agile est-elle porteuse de tensions ? ». Bien entendu, l'analyse de cette dernière partie pourrait constituer un travail à elle seule. Dans le cadre de notre exercice, nous retiendrons trois tensions estimées les plus fondamentales⁵². En croisant les attributs des entreprises agiles avec les diverses caractéristiques de leur conception de l'homme, la question des relations au travail, de la construction de l'identité et de l'autonomie se sont révélées être trois points de tensions clés.

3.1. Les relations de travail

Nous l'avons vu, les relations au sein du collectif de travail dans les entreprises agiles ont pris une forme particulière. Les notions de collaboration, d'équipe, de relations, etc. y sont omniprésentes. Toutefois, des liens librement créés⁵³ entre les travailleurs semblent faire défaut. En réalité, c'est la logique collective qui est profondément modifiée.

La flexibilité se rapproche de ce que Stéphanie Arnaud, Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti ont appelé « le marketing RH ⁵⁴ ». Cela consiste à considérer le travailleur comme un client et donc, à développer une relation dont l'objectif est de satisfaire les besoins et les attentes de ce dernier, en vue d'obtenir sa fidélité. Cela modifie d'emblée le lien que les salariés entretiennent avec leur entreprise. Ils s'inscrivent ici dans une relation d'échange individualisé de type commercial. Immédiatement, cette approche met à l'écart la notion de collectivité puisque l'individualisation de la relation est de mise, mais aussi et surtout, l'approche marketing relaye au second plan les valeurs de confiance, d'échanges spontanés ou

⁵² Le choix des tensions exposées s'est fait sur base des éléments les plus caractéristiques des entreprises agiles.

⁵³ Les expressions « liens librement créés », relations « chaleureuses », « conviviales », « profondes », etc. font référence aux relations d'amitié qui apparaissent spontanément, en opposition aux liens de coprésence sociale.

⁵⁴ Arnaud, A., Frimousse, S., Peretti, J.-M. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & avenir*, 8, n°28, pp. 295-298.

de potentielle camaraderie. La relation est caractérisée avant tout par des raisons d'intérêts individuels plutôt que de rencontre. Cette logique de la relation entre travailleur et employeur ne peut être sans conséquence sur celle que les salariés partagent entre eux.

En outre, Laurent Taskin, Michel Ajzen et Céline Donis confirment – au terme d'une étude portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail dont le titre éloquent est *L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique*⁵⁵ – que si les discours organisationnels prônent davantage de participation des travailleurs, les NFOT – dont la flexibilité fait partie – « contraindraient [en réalité les travailleurs] à davantage se concentrer sur leur travail et leur performance individuelle⁵⁶ ».

Ces deux apports montrent que la logique véhiculée dans les organisations recourant à la flexibilité est contradictoire avec l'annonce d'une collaboration entre les individus, souvent idéalisée. Voici un paradoxe confirmé par Gramaccia lorsqu'il parle de : « fragilisation d'un lien professionnel cependant restauré au sein de collectifs d'appoint⁵⁷ » ou encore de « solitude « partagée » de salariés autonomes ou nomades⁵⁸ ».

Ceci n'est pas sans conséquence sur la forme et la nature des relations au sein des équipes de travail. Pour sa part, Olivier Meier – professeur des Universités – questionne la possibilité de concilier la nécessaire collaboration dans les entreprises agiles avec le contexte de mise en concurrence des travailleurs entre eux. En effet, développer un véritable esprit d'équipe et de coopération avec une personne incarnant simultanément notre collègue et notre concurrent⁵⁹ peut être une importante source de tension.

Olivier Basso – consultant et professeur en stratégie –, quant à lui, ajoute que la prise en charge des liens au sein de l'organisation n'est plus assurée par le dirigeant (les raisons émises ne sont pas exhaustives, l'auteur cite l'insécurité d'emploi du dirigeant lui-même, l'instabilité de l'environnement et la priorité mise sur la gestion du portefeuille d'activités). Les impacts de cette absence de garant sont importants car c'est toute la structure de l'action collective qui devient bancal et instable. C'est alors sur les épaules des managers et des travailleurs – probablement encore plus touchés par l'insécurité d'emploi que les dirigeants – que repose la

⁵⁵ Taskin, L., et al., *op cit.*

⁵⁶ *Ibid.*, p. 138.

⁵⁷ Gramaccia, G., *op cit.*, p. 35.

⁵⁸ *Ibidem*

⁵⁹ De par le contexte de crise de l'emploi, de chômage, de mise en compétition des travailleurs, etc.

tension entre « l'exigence d'une performance individuelle à court terme, sujette à l'évaluation, et celle de la coopération nécessaire à toute action collective⁶⁰ ».

Sébastien Tran – chercheur en sciences de gestion – enrichit notre réflexion en stipulant que les technologies collaboratives (utilisées notamment dans le cadre de la flexibilité qualitative interne mobilisant beaucoup le travail en équipe) transforment les « modes de socialité dans la mesure où elles instituent un nouveau rapport entre l'individuel et le collectif avec un processus participatif d'individuation reposant sur les coopérations faibles⁶¹ ».

La question se maintient avec ardeur : si l'existence d'un collectif qui coopère est indispensable, comment peut-on aboutir à des relations de travail allant au-delà de la « simple » coprésence sociale si les entreprises agiles donnent vie à une approche commerciale et compétitive des relations entre travailleurs sur qui repose le paradoxe de la collaboration en milieu inapproprié ?

En réalité, ce serait dans la notion de communauté que la tension entre la création de relations et la concurrence entre travailleurs se résout partiellement. Selon Tran, la communauté de travail est composée d'individus qui n'ont pas besoin d'entretenir des relations d'appartenance préalables pour travailler ensemble. Les équipes changeant constamment au gré des projets de court terme, il n'est dès lors plus utile de partager une quelconque relation avec ses collègues au-delà de celle reposant sur l'illusion de la cohésion sociale, suffisante le temps du projet commun. Ainsi, les entreprises agiles peuvent faire l'économie d'espaces de socialisation, de rencontre, d'échanges spontanés et de création d'amitié, via leur organisation flexible. L'auteur lui donne l'image d'une grande plateforme multipliant les logiques et les projets pilotés par des communautés éphémères et toujours changeantes.

Finalement, la tension majeure vécue par les travailleurs réside dans le discours des entreprises agiles qui donnent l'impression qu'elles sont le lieu idéal pour créer des relations chaleureuses et conviviales au travail, alors que le contexte organisationnel présente de nombreux obstacles à la création de ces relations profondes. Au niveau individuel, la flexibilité entraîne une approche de type « marketing RH » et de l'individualisation, ce qui encourage les travailleurs à se concentrer sur eux-mêmes plutôt qu'à favoriser l'attention à

⁶⁰ Basso, O. (2007), « L'ambivalence du métier de manager », *L'expansion management review*, 2, n°125, p. 19

⁶¹ Tran, S. (2014), « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », *Systèmes d'information & management*, 2, n°19, p. 82.

leurs collègues. Cela a des incidences sur le niveau collectif : collaborer avec un concurrent, arbitrer son propre investissement dans les dimensions individuelles et collectives du travail et utiliser des instruments de gestion (TIC) renforçant le fossé entre soi et les autres, sont autant de points de frictions qui mettent à mal les relations de travail. Plutôt que de soutenir un esprit d'équipe et des relations d'amitié, ces diverses réalités auraient plutôt tendance à enhardir les travailleurs à développer des relations au travail se rapprochant de la coprésence sociale. Pour conclure, notre analyse montre que, face à la tension entre l'existence de relations profondes basées sur la coopération et le contexte individualisant – contradictoire avec cette promesse –, les entreprises agiles résolvent (partiellement) cette tension en rendant des relations « faibles » suffisantes.

Pourtant, le travail n'était-il pas pour l'homme un vecteur clé de reconnaissance et de socialisation, vitales à sa construction identitaire ? L'entreprise agile et ce qui découle de la flexibilité semblent le couper de cette voie primordiale d'autoréalisation. Mais nous allons voir que son identité va encore rencontrer d'autres obstacles.

3.2. La construction de l'identité au travail

Nous l'avons maintenant intégré, le travail recouvre une finalité importante : il est une voie d'accomplissement personnel. L'entreprise agile se présente comme un lieu parfait pour aider dans ce processus en permettant au quotidien d'exercer sa créativité, son intelligence, son autonomie, sa prise d'initiative, etc. dans des projets toujours différents, comme autant d'opportunités d'évoluer. Cela semble crédible que ces entreprises du XXI^e offrent cette possibilité (en opposition avec celles de type bureaucratique) puisque l'organisation du travail flexible n'a pas manqué de modifier le rapport salarial, et par ce biais, de toucher en profondeur au processus de réalisation de soi⁶². L'affectation de cette dimension essentielle du travail se réalise au moins sur quatre scènes : au niveau de la configuration de la communauté de travailleurs, de la position occupée par ces derniers, de la considération de l'expérience et du soutien organisationnel. Approfondissons en quoi la flexibilité affecte la construction de l'identité au travail.

⁶² Bardelli, P. (2016), « La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain », *Revue de l'organisation responsable*, 1, n°11, pp. 12-13.

La configuration de la communauté de travailleurs passe par une philosophie managériale particulière qui ébranle considérablement la construction identitaire au travail. La communauté, amenant chacun à ne développer que des relations faibles, à changer tout le temps de projets, de groupes, d'objectifs, etc., rend les travailleurs très mobiles à tout point de vue. Voit alors le jour, une nouvelle philosophie reposant « sur une conception de l'identité fondée sur la multiplicité d'appartenance (...), la diversité des compétences et la mobilité des trajectoires professionnelles⁶³ ». En réalité, loin d'être facilitée, la construction de notre être semble bien plus complexe qu'elle ne pouvait l'être auparavant, tellement les aspects du travail sont sans cesse modifiés. Mais ce n'est pas tout. La communauté, tant elle se base sur une quantité importante de relations peu profondes, incite les individus à se manifester en son sein continuellement afin d'exister et de témoigner de leur présence dans cette multitude. L'introduction en masse de technologies collaboratives renforce ce fait en démultipliant les contacts toujours plus volatiles et fugaces. Tout ceci compromet « le développement d'un soi consistant et autonome pour le livrer à la précarité de l'urgence immédiate (...), [voire à la stimulation de] comportements compulsifs : il s'agit de se manifester sans cesse pour continuer d'exister et maintenir son réseau social ». Nous voyons ici la tentative des travailleurs à maintenir des relations professionnelles mais d'une nature dépourvue de la richesse d'une « vraie » rencontre, devenue presque impossible dans ce contexte⁶⁴. Ce premier pas peut nous faire douter que le travail configuré en communautés soit des plus propices à la promesse de réalisation de soi.

Au-delà de la configuration des communautés qui induit une expression de l'identité très particulière, c'est également dans la position assignée aux salariés que la flexibilité met à mal les personnes. Dans les entreprises agiles, de nombreuses qualités sont nécessaires à l'atteinte des objectifs dans un environnement incertain. Dès lors, les travailleurs⁶⁵ doivent adopter une double posture. D'une part, il est attendu d'eux qu'ils incarnent un manager capable de coordonner les actions, les ressources et les équipes dans un cadre existant. D'autre part, au vu du contexte compétitif, la flexibilité leur assigne une seconde posture : celle de l'entrepreneur⁶⁶. Ce dernier est capable de prise d'initiatives et de risques, de créativité et d'automouvement. Il est « le modèle du héros autonome, qui ouvre les voies (...) [et possède

⁶³ Tran, S., p. 81.

⁶⁴ Cf. point 3.1. pour plus de précisions à ce sujet.

⁶⁵ Surtout ceux ayant une position de cadre.

⁶⁶ Legrain, N. (2007), « La dynamique d'entreprise, ça s'organise », *L'expansion management review*, 2, n°125, p. 39.

la] capacité de faire advenir quelque chose de nouveau⁶⁷ ». Autrement dit, les travailleurs doivent répondre à une double logique. Dans le premier cas, il s'agit d'obéissance et de maintien de l'existant, dans le second, c'est de changement et d'innovation dont il est question. La contradiction entre une posture de subordonné et celle d'indépendant s'exprime avec clarté. Basso se pose la question : « Est-ce un piège identitaire pour les acteurs organisationnels forcés de concilier deux contraintes opposées (être dans l'organisationnel et le changer) ?⁶⁸ ». Pas nécessairement, selon l'auteur, qui propose d'y voir l'avènement d'une nouvelle relation avec l'entreprise en faisant le parallèle avec l'enfant qui prend son autonomie par rapport aux parents. Néanmoins, cette hypothèse semble critiquable. Est-ce réellement ce rôle « parental » que l'entreprise doit jouer vis-à-vis de ses travailleurs ? Quoi qu'il en soit, nous pouvons retenir qu'une contradiction prend place dans la posture – et les logiques qui y sont associées – occupée par le travailleur devant jongler entre le maintien de l'existant et l'innovation. Cette ambivalence de posture ne peut être favorable à la construction de son identité.

Nous avons vu que les communautés amènent les individus à exprimer constamment leur identité pour exister, dans le même temps que celle-ci est malmenée par des logiques de postures contradictoires. Mais en plus, si l'identité puise une grande partie de sa source d'élaboration dans l'expérience acquise, cette dernière ne peut se targuer d'être des plus valorisée dans les entreprises agiles. En effet, bien que les auteurs s'accordent à dire que les facteurs clés de succès de la performance des entreprises agiles sont les hommes⁶⁹, ce n'est pas pour autant ce qui est le plus reconnu. En se concentrant presque exclusivement sur les résultats, ces entreprises nient presque d'emblée le processus opéré par les travailleurs pour les atteindre. Or, c'est dans la manière dont le travail est réalisé que l'homme peut confronter les décalages entre le travail prescrit et le réel⁷⁰ et faire usage de son ingéniosité pour fournir des solutions. C'est dans cette étape qu'il peut apprendre à « bricoler », au sens d'Isabelle Comtet, autrement dit, à « développer [sa] capacité à s'adapter au système, à apprendre à être agile⁷¹ ». En utilisant le verbe « apprendre », l'auteure souligne que faire son travail, cela nécessite de l'expérience, des essais et erreurs. Et c'est exactement dans ce mécanisme de bricolage que l'homme peut construire son identité, s'accomplir et se connaître. Toutefois, en

⁶⁷ Basso, O., *op cit.*, p.24.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 26.

⁶⁹ Barrand, J., *op cit.*, p. 128.

⁷⁰ Bernoux, P. (2011), « Reconnaissance et approbation : pour une anthropologie du travail », 10, pp. 167.

⁷¹ Comtet, I., *op cit.*, p. 9.

exprimant aux équipes qu'elles choisissent leur chemin librement tant que les résultats sont atteints, les entreprises agiles éludent un aspect essentiel du travail de l'homme, à savoir, le développement de compétences grâce à l'expérience, à l'origine de la performance et des résultats. Il semble que cela soit bien plus grave que ça en a l'air. Effectivement, cela revient à sous-entendre que, en tant qu'homme, nous n'avons pas de valeur en soi – puisque seuls nos résultats sont valorisés pour leur intérêt en terme de valeur ajoutée – et/ou que nos compétences (lorsqu'elles ne sont pas mises en lien avec notre expérience) sont des qualités extraordinaires avec lesquelles nous sommes nés. Le travailleur serait alors une sorte de super héros aux compétences incroyables mais pour lesquelles il n'aurait aucun mérite car elles ne viendraient pas de l'expérience et de ses efforts. A nouveau, en fermant les yeux sur le processus de construction identitaire, les entreprises agiles ne le favorisent pas.

Face à tous ces éléments, nous constatons que, contrairement à leur promesse d'autoréalisation de ses membres, les entreprises agiles ne créent pas un terreau aussi propice qu'on pourrait l'imaginer à la construction de l'identité au travail. A partir de cette deuxième tension, nous pouvons dès lors nous interroger sur la façon dont elles réagissent pour que le travail, dans ces structures, soit vivable pour les individus qui ne peuvent définitivement pas faire sans leur identité.

Pour amorcer une réponse, penchons-nous quelques instants sur une étude réalisée par Ariane Ollier-Malaterre portant sur les pratiques d'harmonisation des temps de travail et des temps hors-travail ; une des visées de la flexibilité. La professeure de management des organisations mobilise le concept de « soutien organisationnel perçu⁷² » - ou théorie de l'échange social – pour expliquer l'attachement des travailleurs soumis à un régime flexible envers leur entreprise. Cette théorie montre que, si les travailleurs ont le sentiment que leur employeur est attentif à leur bien-être, « les salariés seront susceptibles de s'identifier à l'organisation (...) et de se sentir obligés de rendre la pareille⁷³ ». Or, l'argument des entreprises agiles pour mettre en œuvre la flexibilité est précisément l'attention accordée aux besoins spécifiques et individuels de chaque salarié. Dans ces entreprises, l'attachement à l'organisation doit donc

⁷² Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986), « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 51-59 cité par Ollier-Malaterre, A. (2010), « Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, n°78, p. 11.

⁷³ Ollier-Malaterre, A., *op cit.*, p. 11.

être très important⁷⁴. Selon la théorie de la perception positive, les travailleurs devraient avoir tendance à particulièrement s'identifier à leur entreprise. Faute de pouvoir s'accomplir et construire leur identité, pourrait-on voir dans la flexibilité un moyen de proposer aux travailleurs de substituer la recherche de leur identité propre, au profit de l'adoption de celle de l'entreprise et, par la même occasion, de stimuler chez eux un sentiment d'être redevable ? Finalement, nous pourrions postuler que, face à la tension qui existe entre la promesse d'autoréalisation et, simultanément, la mise à mal de la construction identitaire, les entreprises agiles réagissent en modifiant l'intérêt de la connaissance de soi. Lorsqu'elles demandent à leurs travailleurs des qualités exceptionnelles, nécessitant de bien se connaître soi-même, elles n'inviteraient en réalité pas à se réaliser ou à savoir qui l'on est personnellement – dans le but de donner du sens à notre vie – mais plutôt, à se conformer à l'entreprise. Il serait question, dans notre hypothèse, d'inviter les travailleurs à évoluer pour se rapprocher de l'homme idéal, tel qu'il est conçu dans l'entreprise agile, et non dans une optique de recherche de notre identité véritable. Il s'agit de se remettre continuellement en question et de s'interroger sur qui nous sommes, non pas pour libérer notre être, mais pour mieux se conformer à l'image de cet homme agile, adaptable, agissant dans de multiples réseaux et aux qualités exceptionnelles. Nous rejoignons les propos tenus dans la conclusion de la partie une de ce travail, à savoir que, pour donner pleinement vie à l'état d'esprit agile, il faut modifier les personnes elles-mêmes pour qu'elles « pensent agile ». *In fine*, l'identité des travailleurs serait en quelque sorte absorbée par l'entreprise agile.

3.3. L'autonomie

Dans leur article *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexible : un cadre de référence*⁷⁵, Mario Roy et Madeleine Audet présentent la forme que peuvent prendre les entreprises donnant une place centrale à la flexibilité. Deux axes centraux sont analysés : le degré d'autonomie et le degré de contrôle. Selon leur étude, les entreprises agiles pourraient être assimilées à une « organisation en équipe », définie par les auteurs comme présentant un haut degré de flexibilité interne et d'autonomie. Néanmoins, on y retrouve plusieurs caractéristiques typiques des organisations présentant un contrôle important :

⁷⁴ Cette affirmation se base sur la théorie de la perception du soutien organisationnel et de l'étude réalisée par Ariane Ollier-Malaterre mais devrait bien sûr être étudiée empiriquement dans des entreprises agiles pour pouvoir être généralisée. Le propos tenu ici est hypothétique.

⁷⁵ Roy, M., et al. (2002), « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence », *Gestion*, 4, n°27, pp. 43-49.

contrôle des coûts, de la qualité des produits, polyvalence des employés responsables de la qualité de leur travail, etc. Si les entreprises agiles mettent en avant l'autonomie très importante laissée à leur personnel, cela ne signifie pas pour autant que le contrôle y est absent. On peut donc se demander si les entreprises agiles offrent réellement une possibilité d'autonomie. Pour répondre à cette question, analysons brièvement ce qu'il en est au niveau de l'organisation du travail, de la stratégie et du type de flexibilité de ces entreprises agiles.

Premièrement, nous l'avons dit, les NFOT ne permettraient pas l'accroissement de l'autonomie mais, bien au contraire, renforceraient le contrôle⁷⁶. Cela s'explique notamment par le recours important aux nouvelles technologies qui, d'après Comtet, « améliorent les procédures de contrôles (homogénéité, cohérence, vérification de la qualité) ⁷⁷ ». Pour prendre un exemple aussi simple que concret, le télétravail⁷⁸ est une forme de flexibilité spatiotemporelle associée aux NFOT. L'autonomie peut paraître immense pour le travailleur qui n'a aucun supérieur à sa maison pour surveiller son travail effectif. Mais cela n'empêche pas sa hiérarchie de connaître exactement, grâce à la technologie, l'heure à laquelle le travailleur a allumé et éteint son ordinateur. Le contrôle est donc bien présent, voire plus important qu'en cas de surveillance directe.

Deuxièmement et venant confirmer les propos précédents, la stratégie des entreprises agiles est bien d'offrir le produit de la meilleure qualité à ses clients. Cela implique de « multiplier les procédures de contrôle à différentes étapes de la production et [de] respecter le cahier des charges (...) [regroupant] l'ensemble des exigences des clients en termes de qualité ». Redouane Barzi – enseignant et chercheur en gestion – ajoute que la garantie de la qualité est d'autant plus importante dans l'environnement compétitif actuel afin d'être concurrent. La preuve de la qualité doit forcément passer par un contrôle. La question se repose avec pertinence : peut-il y avoir adéquation et cohérence entre, d'une part, la confiance manifestée auprès des travailleurs via l'accord d'autonomie et, d'autre part, le contrôle effectué ?

Troisièmement, et montrant un visage plus pernicieux de la flexibilité, cette dernière induit des formes d'individualisation des conditions de travail, surtout en ce qui concerne la flexibilité temporelle. Offrir à chacun un horaire adapté à ses besoins peut être lu comme un moyen « d'asseoir un nouveau régime néolibéral de mobilisation de la force de travail (...) via

⁷⁶ Taskin, L., et al., *op cit.*, p. 138.

⁷⁷ Comtet, I., *op cit.*, p. 1.

⁷⁸ Taskin, L., et al., *op cit.*, p. 132.

l'individualisation des temps de travail⁷⁹ ». Ainsi, en isolant les personnes et en empêchant la création d'un collectif aux conditions de travail similaires – et donc capable d'incarner une force de contestation –, la flexibilité obtient plus aisément le consentement des travailleurs à de nouvelles normes. Selon Sana Guerfel-Henda – professeure en sciences de gestion – c'est sans stratégie de défense collective et plongé dans un environnement aussi incertain que compétitif, que le travailleur acceptera plus facilement une contrainte. L'auteure y voit une forme de contrôle.

Au terme de cette petite analyse, nous pouvons retenir qu'une troisième tension fondamentale se situe entre la présence finalement assez importante du contrôle qui peut, bien que ne s'opposant pas directement à la notion d'autonomie, créer une certaine incohérence avec le discours des entreprises agiles promettant une très grande confiance et autonomie. Ajoutons finalement qu'il semblerait que l'autonomie offerte aux travailleurs le soit avant tout, non pas pour favoriser leur bien-être, mais bien parce que l'entreprise n'a pas d'autres choix que de « restituer une autonomie plus grande aux acteurs afin que ces derniers puissent faire face à l'incertitude et prendre des initiatives dans le sens de l'intérêt général⁸⁰ ».

En fin de compte, nous avons identifié trois tensions fondamentales au sein des entreprises agiles. Plus précisément, ce sont trois promesses de ces structures agiles et flexibles qui sont remises en cause : celle de la possibilité de nouer des relations nombreuses et profondes, celle de l'opportunité de construire son identité et d'évoluer sur son lieu de travail et enfin, celle d'être pleinement autonome.

⁷⁹ Guerfel-Henda, S. (2011), « L'aménagement du temps de travail : Le cas de cinq entreprises « françaises » », *Humanisme et entreprise*, 2, n°302, p. 31.

⁸⁰ Basso, O., *op cit.*, p. 22.

Conclusion

En introduction, nous avons dit que les entreprises agiles, en tant que nouveau modèle organisationnel, poursuivaient deux objectifs particuliers : faire preuve, premièrement, d'une capacité d'innovation à même de concurrencer le rythme effréné des demandes du marché toujours plus variées et nombreuses et, secondement, d'une grande souplesse à tous les égards, notamment dans les conditions de travail adaptées à chaque membre de l'entreprise. Au travers de notre analyse, nous avons pu constater que le pari était partiellement réussi. Les deux objectifs en question semblent être rencontrés, mais il est important d'en préciser le prix.

En changeant en profondeur leur approche – en comparaison à celle de la bureaucratie –, les entreprises agiles ont adressé à leurs travailleurs de nouvelles attentes et un rôle neuf. Motivé par divers espoirs et promesses, l'homme agile se doit d'être tout à la fois adaptatif, en relations multiples et constantes, et animer de grandes qualités afin de rencontrer rapidement les exigences des clients. Cependant, si cela fait la réussite des entreprises agiles, les tensions entre leurs promesses et la réalité ont des incidences considérables sur les travailleurs. Au terme de notre analyse, nous pouvons maintenant répondre à notre question de recherche : « En quoi l'entreprise agile est-elle porteuse de tensions ? »

Premièrement, la configuration particulière du travail en équipe et l'obsession du court terme provoquent l'apparition de communautés dans lesquelles de multiples réseaux de relations se créent et se défont au gré des projets. Il n'est plus possible pour les travailleurs d'approfondir ces rencontres tant elles sont sporadiques et éphémères. La tension est visible : l'espoir de rencontres et de relations solides au sein d'une équipe se transforme en de la coprésence sociale où, paradoxalement, les travailleurs vivent ensemble une certaine solitude.

Deuxièmement, une importante tension voit également le jour lorsque les entreprises agiles affirment qu'elles offrent une possibilité de se réaliser et d'évoluer. En effet, dans un environnement où tout change constamment, où plusieurs postures antagonistes sont attendues de la part des travailleurs, et enfin, où l'expérience – source d'apprentissage et de connaissance de soi – est éludée, l'homme agile n'a pas la possibilité de construire son identité. Faute de s'être perdu – probablement sans même s'en être rendu compte –, il sera susceptible de se confondre avec l'entreprise elle-même, lui devenant ainsi plus loyal.

Troisièmement, la dernière tension explorée dans ce travail porte sur le discours des entreprises agiles garantissant une autonomie accrue, tout en conservant de nombreux

mécanismes de contrôle nous permettant de douter du degré d'autonomie réellement laissée aux travailleurs.

Ces trois tensions sont source de souffrance et, sous l'hégémonie de la flexibilité, le travail semble conserver une part de sa signification d'origine, à savoir qu'il est un « instrument de torture et souffrance⁸¹ ». Finalement, la flexibilité, poussée à ses extrêmes, ne fait-elle pas des travailleurs des hommes aux qualités exceptionnelles et déconnectés de toute temporalité, sans attache, sans relation sociale stable, sans accroche spatiale, sans affect, sans identité et finalement, peut-être plus proches des caractéristiques du robot que de l'humain ?

Pour terminer en maintenant le débat ouvert, il semblerait pertinent que chacun d'entre nous se pose la question, lorsqu'il est en position de consommateur, de la cohérence à désirer des biens toujours plus innovants et disponibles toujours plus vite, quand on est en même temps le travailleur qui souffre de ces demandes, à la limite du soutenable, qui nécessitent autant de flexibilité.

Dans cette adhocratie flexible, dans ce nomadisme généralisé, cette question sociale [persiste] : la précarité au travail fragilise les vies et les identités et, dit Xavier Zunigo, « quand le travail se dérobe, se délite, se précarise, se flexibilise, quand il n'est plus capable de répondre aux promesses de réalisation de soi et d'épanouissement personnel, les identités vacillent, se fragilisent, et s'exprime alors une forte insatisfaction⁸².

⁸¹ Bardelli, P., *op cit.*, p. 11.

⁸² Gramaccia, G., *op cit.*, p.41.

Bibliographie

Articles de périodique

- ARNAUD, A., FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.-M. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & avenir*, 8, n°28, pp. 294-314.
- BARDELLI, P. (2016), « La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain », *Revue de l'organisation responsable*, 1, n°11, pp. 5-20.
- BARRAND, J. (2009), « Etre fragile... Le destin de l'entreprise de demain », *Management Review*, 1, n°132, pp. 118-129.
- BARZI, R. (2011), « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, 2, n°35, pp. 29-45.
- BASSO, O. (2007), « L'ambivalence du métier de manager », *L'expansion management review*, 2, n°125, pp. 16-27.
- FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.-M. (2016), « Regards croisés », *Questions de management*, 2, n°13, pp. 101-118.
- GUERFEL-HENDA, S. (2011), « L'aménagement du temps de travail : Le cas de cinq entreprises « françaises » », *Humanisme et entreprise*, 2, n°302, pp. 29-44.
- HEBERT, L. (2009), « Rebondir face à la crise : Construire une entreprise vigilante, résiliente et agile », *Gestion*, 3, n°34, pp. 20-22.
- LEGRAIN, N. (2007), « La dynamique d'entreprise, ça s'organise », *L'expansion management review*, 2, n°125, pp. 36-42.
- LEGRAS, S. (2014), « L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise », *Documentaliste-Sciences de l'information*, 4, n°51, pp.4-6.
- OLLIER-MALATERRE, A. (2010), « Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, n°78, pp. 2-16.
- ROY, M., AUDET, M. (2002), « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence », *Gestion*, 4, n°27, pp. 43-49.
- SEMACHE, S. (2009), « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & avenir*, 8, n°28, pp. 345 - 365.
- TASKIN, L., AJZEN, M., DONIS, C. (2015), « Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, 3, n°32, pp. 125-147.
- TRAN, S. (2014), « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », *Systèmes d'information & management*, 2, n°19, pp. 75-111.

Cours

DENAYER, L. (2016 – 2017), *Cours d'aspects salariaux du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

LATIERS, M. (2014 – 2015), *Cours d'analyse des organisations*, Helha et Hennallux, Haute Ecole Cardijn.

PERILLEUX, T. (2016 – 2017), *Cours d'analyse psychosociologique des relations de travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

Ressources électroniques

COMTET, I. (2009), « Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative », *Etudes de communication*, 33, <https://edc.revues.org/1079>, (consulté le 14 mai 2017), pp. 1-11.

GRAMACCIA, G. (2015), « La coprésence sociale : un objet émergent en communication des organisations », *Communiquer*, 13, <https://communiquer.revues.org/1479>, (consulté le 12 mai 2017), pp. 33-43.

LOTHON, F. (2017), « Qu'est-ce qu'une entreprise agile ? », *Site d'Unow*, [en ligne], <https://www.unow.fr/blog/gestion-de-projet-agilite/definition-entreprise-agile> (consulté le 24 juillet 2017).

Partie II : En quoi la flexibilité impacte-t-elle le collectif de travail ?

Si dans la société grecque, le travail était relégué aux esclaves car lié à la nécessité du corps, ses évolutions au cours du temps lui ont donné une place centrale pour devenir aujourd'hui un vecteur primordial d'intégration sociale et de réalisation de soi. Nous le définirons à la manière de Bernard Stiegler – philosophe français –, c'est-à-dire, comme étant toutes activités pour lesquelles la mobilisation de nos savoirs est requise et par ce biais, nous permet de faire l'expérience du dépassement des obstacles du réel. C'est ainsi que l'homme peut apprendre, notamment grâce aux échanges avec autrui, à connaître ses forces, ses faiblesses et plus généralement qui il est. Cependant, cette conception du travail rencontre des mutations sévères à notre siècle. Nous allons nous intéresser plus spécifiquement à la flexibilité – nouvelle forme d'organisation du travail – et nous poser la question suivante : « En quoi la flexibilité impacte-t-elle le collectif de travail ? ». L'intérêt de cette question est intelligible : le travail étant un vecteur de socialisation ; le collectif de travail est un élément constitutif de sa fonction d'intégration sociale. Interroger une mutation pouvant présenter des incidences sur un aspect aussi essentiel du travail ne paraît pas dénué de sens.

Pour réaliser cet exercice, une première partie développera le concept de flexibilité, d'abord dans une vision positive, suivie d'une perception critique. Nous comprendrons que la lecture qu'on peut faire de la flexibilisation du travail est complexe et dépend de notre point de vue.

Dans une deuxième partie, c'est l'individualisation que provoque le recours à la flexibilité qui sera analysée. Rappelant le caractère relationnel du travail, nous verrons quel discours a fait mouche pour convaincre les travailleurs de l'intérêt de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Mais chaque médaille ayant son revers, nous constaterons que d'autres aspects, moins réjouissants, accompagnent cette évolution : la logique du « chacun pour soi » et l'isolement des travailleurs « flexibles » ne sont pas sans conséquences, surtout pour le collectif de travail.

C'est précisément ce que la troisième et dernière partie va approfondir. Elle décèlera la mise en compétition des travailleurs et son impact néfaste sur les équipes. Nous pourrons alors témoigner des raisons de l'absence de résistance face à cette mutation du travail.

Finalement, nous concluons en énonçant la perception positive de certains philosophes, selon lesquels nous pouvons garder le meilleur de la flexibilité, à condition de bien l'aménager.

1. La flexibilité

En s'appuyant sur les propos de Montesquieu dans son ouvrage *L'esprit des lois*, Denis de Casabianca⁸³ – professeur de philosophie – met en avant le caractère flexible des hommes. Au départ d'un point de vue physiologique, à savoir que le corps humain est fait de fibres, l'auteur révèle la qualité d'adaptation de l'homme à son milieu et aux relations qui s'y jouent. Le propre de l'homme serait d'être toujours en adéquation avec son environnement grâce à son caractère flexible.

Le recours accru à la flexibilité dans un contexte de globalisation – marqué par des changements importants, une concurrence exacerbée et un caractère innovant indispensable à la survie des entreprises – ne serait donc pas incohérent avec le propre de l'homme tel que défini par Denis de Casabianca. Nous allons néanmoins constater que, si certains auteurs se positionnent favorablement à la flexibilité du travail, il n'en est pas de même pour tous.

1.1. La flexibilité dans une vision positive

Fidèles à la conception de Denis de Casabianca, Jacques Le Goff et Marc-Olivier Padis – respectivement historien et rédacteur en chef de la revue *Esprit* – affirment que la flexibilité⁸⁴ est réductrice d'incertitude car elle permet « le meilleur ajustement possible aux exigences de la production⁸⁵ ». Autrement dit, elle témoigne de la capacité de l'homme à s'adapter à son environnement. Dans son ouvrage *Le travail sans qualités*, Richard Sennett confie que dans l'idéal, un homme flexible est effectivement celui qui parvient à « s'adapter au changement de circonstances sans se laisser briser par elles⁸⁶ ». Il fait alors le lien avec des philosophes comme John Locke ou encore David Hume selon lesquels les sensations du moi provenant de stimuli extérieurs amènent les individus à « ployer⁸⁷ ».

Au-delà de ce caractère à priori naturel de l'homme à être flexible, cela lui permettrait également, selon John Stuart Mill, de gagner en liberté puisqu'il peut changer aisément, au gré des évolutions de son contexte⁸⁸.

⁸³ de Casabianca, D. (2012), « Une anthropologie des différences dans l'esprit des lois », *Archives de Philosophie*, 3, (Tome 75), pp. 405-423.

⁸⁴ Les auteurs parlent ici uniquement de la flexibilité fonctionnelle (ou interne) permettant de modifier le temps de travail, et non de la flexibilité statutaire (ou externe) qui impact la stabilité du statut des travailleurs.

⁸⁵ Le Goff, J., Padis, M.-O., (2006), « Les réponses à la flexibilité », *Esprit*, 5, pp. 29-30.

⁸⁶ Sennett, R. (2000), *Le travail sans qualités*, Paris : Albin Michel, p. 60.

⁸⁷ *Ibid.*, pp. 60-61.

⁸⁸ Sennett, R., *op cit.*, p. 61

En outre, un avantage de la flexibilité largement énoncé est qu'elle rompt totalement avec ce qui caractérise l'organisation du travail bureaucratique, à savoir, la routine. Cette dernière a été accusée de paralyser le travail, d'induire une division du travail qu'Adam Smith a lui-même fortement dénoncée comme abrutissante, voire même autodestructrice. Grâce à la flexibilité, la routine – jugée néfaste – laisse place à l'adaptation aux dynamiques de l'économie⁸⁹.

Finalement, la flexibilité, dans une vision positive, est « un processus ouvert totalement à l'opposé d'une description et d'une prescription détaillées par la hiérarchie des tâches à effectuer. L'autonomie comme condition du travail implique à la fois (...) la confiance des uns envers les autres (la coopération ne pouvant être décrétée) et une (...) représentation du travailleur (...) qui entreprend d'avoir à se construire par lui-même⁹⁰ ».

Cette première approche de la notion de flexibilité semble idéale : elle est cohérente avec le propre de l'homme et les exigences économiques, mais en plus, elle permet davantage de liberté, d'autonomie, de coopération, de confiance, de s'éloigner de la routine, etc. Pourtant, tous les philosophes ne semblent pas s'accorder sur ce point. En effet, la face sombre de la flexibilité n'est pas à négliger.

1.2. La flexibilité dans une vision critique

Pour faire référence aux auteurs critiques vis-à-vis de la flexibilité, on ne peut contourner l'ouvrage de Luc Boltanski et Eve Chiapello : *Le nouvel esprit du capitalisme*. Dans celui-ci, les auteurs affirment que nous sommes aujourd'hui entrés dans un nouveau monde : le monde connexionniste⁹¹. Dans ce dernier, est grand celui qui est le plus mobile, capable d'une telle flexibilité qu'il s'adaptera aux évolutions de l'environnement aussi vite qu'elles n'apparaissent. Les auteurs décrivent la chaîne en cascade que cela engendre. De façon simplifiée, les marchés financiers déplacent leurs investissements extrêmement vite afin de profiter de chaque opportunité et de maximiser les profits. Les entreprises, dépendantes de ces

⁸⁹ *Ibid.*, pp. 39-59.

⁹⁰ Ehrenberg, A., (2011), « Souffrir au travail : Purger les passions ou ouvrir la voie à l'action ? », 10, pp.153-154.

⁹¹ Les mondes, également appelés « cités », sont au nombre de sept et définis par Luc Boltanski et Eve Chiapello comme des logiques de justification différentes. Dans chacun d'eux, il existe une validité universelle sur ce qui est considéré comme « petit » ou « grand ». Autrement dit, un monde rend légitime et important d'emblée certaines conduites ou visées, selon sa logique propre.

investissements en capital, adoptent alors un comportement flexible en innovant toujours plus et plus rapidement pour garantir la production de plus-value et contenter ainsi les investisseurs. Cette nécessité de flexibilité se répercute en bout de chaîne sur les travailleurs qui se doivent d'être adaptables, flexibles et malléables pour permettre l'innovation – indispensable aux entreprises – faute de quoi, les travailleurs « rigides » iront alimenter le stock d' « inutiles au monde », pour reprendre l'expression de Robert Castel. Cette petite démonstration permet de comprendre que la flexibilité des travailleurs n'est absolument pas choisie mais bien au contraire imposée. « La mobilité de l'exploiteur a pour contrepartie la flexibilité de l'exploité⁹² ». Inutile de dire que la prétendue liberté d'un comportement flexible est remise en cause dans une large mesure. Mais cette tromperie de la liberté prend encore d'autres formes.

Richard Sennett affirme que « la révolte contre la routine bureaucratique et la poursuite de la flexibilité ont produit de nouvelles structures de pouvoir et de contrôle, plutôt que créé les conditions de notre libération⁹³ ». Il propose trois caractéristiques à ce nouveau système.

Premièrement, la flexibilité induit un désir de changement et d'adaptation constante ce qui entraîne, à fortiori, des réorganisations d'entreprises. Cependant, si par le passé ces changements se faisaient dans une certaine continuité, il semble qu'aujourd'hui ce processus se fasse par une rupture brutale et irrévocable. C'est ce que Sennett appelle la réinvention discontinue des institutions⁹⁴. Cela rejoint les dénonciations de Daniele Linhart, sociologue spécialisée dans l'évolution du travail et de l'emploi. A force de briser les repères des travailleurs, ils sont maintenus dans un état d'insécurité. Cela permet de les rendre « plus adaptables et en réalité plus faciles à contrôler et à dominer⁹⁵ ».

Deuxièmement, la spécialisation flexible⁹⁶ consiste à produire plus rapidement, plus de biens et plus variés. Cela implique une innovation permanente et donc une logique à l'opposé de la routine. Mais, nonobstant toutes les critiques émises la concernant, son absence totale n'est pas bénéfique pour autant si l'on en croit Denis Diderot. Selon le philosophe, c'est précisément la répétition, caractéristique de la routine, qui permet à l'homme de s'approprier un savoir ou une compétence, pour ensuite pouvoir l'utiliser à sa guise dans des activités

⁹² Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, pp. 451-456.

⁹³ Sennett, R., *op cit.*, p. 62.

⁹⁴ *Ibidem*

⁹⁵ Linhart, D. (2011), "De la domination et de son déni", *Actuel Marx*, 1, n°49, pp. 98.

⁹⁶ Sennett, R., *op cit.*, p. 68.

pouvant être bien plus créatives⁹⁷. Daniele Linhart précise sur ce point que l'absence de routine oblige les travailleurs à devoir constamment réapprendre et désapprendre, au rythme des changements radicaux. Mais ne confondons pas (dés)apprentissage et (dés)automatisation, au sens que lui donne Bernard Stiegler. En accord avec Denis Diderot quand il parle de répétition, l'auteur affirme que l'automatisation est nécessaire à la vie car elle permet d'apprendre. C'est ensuite par un processus de « dés-automatisation » que l'homme s'ouvre un espace de créativité⁹⁸. Il y a donc une continuité dans l'action. En revanche, lorsque Daniele Linhart parle d'apprendre et de désapprendre, il s'agit là d'actions qui n'ont plus de rapport entre elles tant les changements survenus sont de natures très différentes. Ainsi s'instaure un nouveau système de pouvoir basé sur l'impossibilité pour les individus d'être pleinement maîtres de leur travail car il n'existe plus de logique de métier.

Troisièmement, le système flexible anime un large contrôle dissimulé derrière une assignation d'objectifs à des groupes de travail « libres » d'opérer comme ils le désirent. C'est ce que Sennett qualifie de concentration sans centralisation⁹⁹.

Finalement, cette première approche de la notion de la flexibilité a permis de dresser un paysage fort contrasté. Si certains auteurs y voient la source de la liberté, de l'autonomie ou encore de l'émancipation par rapport à la routine, d'autres philosophes se positionnent de façon bien plus critique en relevant la présence d'un système de contrôle pernicieux, l'absence totale de liberté ainsi que les effets délétères de la carence en routine.

Nous pouvons tenter d'expliquer cette opposition par le point de vue adopté par les défenseurs de chacune des deux positions. Inspiré initialement par un apport sociologique¹⁰⁰, Mark Hunyadi – professeur de philosophie morale et politique à l'UCL – a repris les notions de « première personne » et de « troisième personne » afin de qualifier le point de vue à partir duquel une réalité est définie¹⁰¹.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que les auteurs favorables à la flexibilité percevaient cette dernière plutôt du point de vue de la troisième personne, c'est-à-dire qu'ils observeraient cette pratique en tant que personne extérieure et parleraient du travailleur flexible en utilisant le

⁹⁷ Sennett, R., *op cit.*, pp. 39-43.

⁹⁸ Hunyadi, M. (2016 – 2017), *Cours de philosophie du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

⁹⁹ Sennett, R., *op cit.*, p. 74.

¹⁰⁰ Notamment par Max Weber et Emile Durkheim.

¹⁰¹ Hunyadi, M. (2012), *L'homme en contexte*, Paris : Le Cerf, cité dans Hunyadi, M., *op cit.*

pronom « il »¹⁰². Ce point de vue de la troisième personne laisse entrevoir une considération de l'homme comme étant un facteur de production qui peut être analysé extérieurement. En effet, nous avons vu que selon ces auteurs, la flexibilité permettait « le meilleur ajustement possible aux exigences de la production¹⁰³ », qu'elle rendait possible le changement « au gré des évolutions de son contexte¹⁰⁴ », ou encore qu'elle nécessitait de l'autonomie et, par ce biais, qu'elle « implique (...) la confiance¹⁰⁵ ». Ces trois exemples montrent que les avantages de la flexibilité sont relevés en fonction des intérêts de l'entreprise plutôt que de ceux du travailleur. Même la liberté de changer n'est pas développée comme un bienfait pour le travailleur. S'il peut évoluer, c'est surtout pour maintenir ses actions en adéquation avec son environnement, et non pour changer pour lui-même, dans son propre intérêt. Quant à la confiance, elle semble de mise parce qu'elle est une condition de l'autonomie ; cette dernière étant indispensable à l'entreprise flexible¹⁰⁶. Initialement, ce n'est donc pas pour le bien-être du travailleur que la confiance lui est octroyée.

Les auteurs prenant le contre-pied de la flexibilité semblent plutôt adopter le point de vue de la première personne, le « je ». Autrement dit, ils chercheraient à se mettre à la place des travailleurs pour mieux comprendre l'impact de la flexibilité sur les personnes et la souffrance vécue. Ainsi, ils relèvent que, du point de vue de la première personne, la liberté n'est en réalité pas un choix, que la flexibilité met les travailleurs en insécurité, ou que, sous le couvert des critiques de la bureaucratie, elle empêche une véritable maîtrise de son travail. Nous voyons, mise en évidence, la souffrance que la flexibilité peut induire chez les personnes.

Cette petite analyse apporte un éclairage intéressant sur les raisons qui poussent à percevoir positivement ou non la flexibilité. Si, selon les points de vue, elle anime beaucoup de promesses, ajoutons que la flexibilité du travail présente également un autre trait essentiel : elle induit de l'individualisation. La partie suivante va approfondir cette caractéristique de la flexibilité en analysant la manière dont le processus à l'œuvre peut finir par isoler le travailleur.

¹⁰² « Il gagne en liberté », « il est autonome », etc.

¹⁰³ Le Goff, J., Padis, M.-O., *op cit.*, pp. 29-30.

¹⁰⁴ Sennett, R., *op cit.*, p. 63.

¹⁰⁵ Ehrenberg, A., *op cit.*, pp. 153-154.

¹⁰⁶ L'autonomie étant indispensable aux travailleurs devant innover et s'adapter continuellement aux demandes.

2. L'individualisation

Après avoir brièvement rappelé que le travail est une activité qui n'a de sens que lorsqu'elle est réalisée en lien avec d'autres personnes, nous verrons comment la flexibilité a occasionné un processus d'individualisation de grande ampleur sur le lieu de travail. Si l'argument du souci de répondre aux besoins spécifiques de chacun est avancé, nous constaterons que cela engendre surtout une logique du « chacun pour soi », isolant le travailleur, coupé de l'accès aux sources de réalisation de soi.

2.1. Le travail, une activité en relation

Nathalie Sarthou-Lajus – philosophe française – affirme dans une brève mais riche introduction portant sur *Le travail « au-delà de l'emploi »*, que l'activité professionnelle est bien plus qu'un nombre d'heures durant lequel on loue notre force de travail contre un salaire. Il s'agit, selon elle, d'une véritable « voie d'intégration sociale et d'humanisation¹⁰⁷ ». En effet, le travail amène l'homme à faire l'expérience du réel, c'est-à-dire à se confronter aux obstacles rencontrés dans l'exercice professionnel. Il nécessite la mobilisation de nos connaissances, de notre expérience ou encore de nos savoir-faire pour parvenir à contourner ces difficultés. C'est précisément cet exercice qui permet à l'homme d'apprendre à se connaître et à « faire l'épreuve de soi en se confrontant au réel et aux autres¹⁰⁸ ». Il s'agit là d'une spécificité du travail que, l'emploi par exemple – au sens que lui donne Stiegler –, ne partage pas car ce dernier ne permet pas la mobilisation de nos savoirs¹⁰⁹. Or, c'est précisément à travers cet exercice que l'homme peut devenir maître d'un métier, c'est-à-dire, posséder une certaine maîtrise de sa fonction grâce à son expérience du réel. Cet élément est central dans le travail pour Jean-Philippe Deranty – professeur de philosophie en Australie. En effet, dit-il, cette capacité du travail à incarner un métier est véritablement un « vecteur privilégié de socialisation¹¹⁰ » car il nous donne une place dans la société d'individus. Pour le dire encore autrement, le travail participe à définir les relations entre les hommes en les inscrivant dans la réalité du monde¹¹¹.

¹⁰⁷ Sarthou-Lajus, N. (2016), « Le travail « au-delà de l'emploi » », 9, p. 7.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p.7.

¹⁰⁹ Hunyadi, M., *op cit.*

¹¹⁰ Deranty, J.-P. (2013), « La philosophie sociale entre sociologie et psychologie sociale », Cahiers philosophiques, 1, n°132, p. 29.

¹¹¹ Supiot, A. (2015), *La gouvernance par les nombres*, Nantes, p. 257.

Cependant, nombre de philosophes ont déjà dénoncé l'évolution du travail, au point tel que certains soutiennent, à l'instar de Stiegler, qu'aujourd'hui il n'existe plus. Il a été remplacé par l'emploi, qui lui-même tend à disparaître avec la montée de la robotisation¹¹². A l'heure actuelle, la logique de métier a fait place à la logique de projet en tant que communauté éphémère d'individus. Nous reviendrons sur ce point plus tard. Retenons pour le moment qu'une première conséquence de cette mutation est de modifier en profondeur les relations entre les travailleurs. Dans son ouvrage *La gouvernance par les nombres*, Alain Supiot offre un éclairage supplémentaire :

Astreint à une réactivité en « temps réel », absorbé dans une représentation virtuelle du monde et évalué à l'aune d'indicateurs de performance sans rapport avec les conditions de son exécution, le travail (...) enferme [l'individu] dans un système (...) qui exige de lui une augmentation indéfinie de ses « performances » en même temps qu'il le prive de toute réelle capacité (...) d'agir librement, à la lumière de son expérience professionnelle et au sein d'une communauté de travail unie par l'œuvre à accomplir¹¹³.

En résumé, ce qui permet au travail d'inscrire l'homme dans des relations – essentielles au processus de socialisation et de réalisation de soi –, c'est l'opportunité qu'il lui offre de se confronter à la réalité, d'en surpasser les obstacles grâce à ses compétences issues d'expériences passées, afin de réaliser une œuvre au sens arendtien, c'est-à-dire de « fournir un monde « artificiel » d'objets¹¹⁴ » durables. Or, à la manière dont Supiot l'expose, avec la flexibilité et les diverses logiques qui l'accompagnent (réactivité instantanée, impératif de performances, etc.), nous sommes aujourd'hui largement privés de cette possibilité d'intégration par le travail.

Mais si la mise en relation des individus par le biais du travail est si importante pour l'homme, comment la flexibilité a-t-elle réussi à s'imposer alors qu'elle participe à l'évaporation de la capacité socialisante du travail ?

¹¹² Hunyadi, M., *op cit.*

¹¹³ Supiot, A., *op cit.*, p. 257.

¹¹⁴ Hannah, A. (1983), *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy, p. 41.

2.2. Le discours favorisant l'introduction de la flexibilité dans le travail

Les entreprises, désireuses d'augmenter au maximum la flexibilité de leur personnel, ont su mobiliser un discours qui a fait mouche. Luc Boltanski, Eva Chiapello et Daniele Linhart relèvent des éléments clés de cette argumentation.

Avant tout, rappelons que la flexibilité s'inscrit dans un contexte de grande concurrence dont le berceau est le système capitaliste. C'est donc d'abord dans « l'esprit du capitalisme » que nous pouvons trouver les premières traces d'un discours incitant à la flexibilité. Dès l'origine, ce système devait justifier qu'on s'y engage car son absurdité était apparente (accumulation d'argent sans fin, soumission volontaire des travailleurs acceptant d'être dépossédés du fruit de leur travail, etc.¹¹⁵).

Le premier argument, énoncé à l'origine par Max Weber, porte sur le « rapport moral des hommes à leur travail, déterminé sur le mode de la vocation, de façon à ce que, indépendamment de son intérêt et de ses qualités intrinsèques, on puisse s'y adonner avec fermeté et régularité¹¹⁶ ». Dès lors, être flexible dans le but d'augmenter au maximum les profits de l'entreprise, c'est un moyen de se réaliser et d'accomplir sa vocation.

Un deuxième élément constitutif du discours encourageant la flexibilité est apparu dans les années 1970. Des caractéristiques particulières du capitalisme ont été mises en évidence pour convaincre de son intérêt : excitant, créatif, innovateur, libérateur ; autant de traits poussant à son adhésion.

Mais la promesse ne s'arrête pas là. Elle consiste en un échange réciproque d'adaptation : il est attendu du travailleur qu'il soit flexible et qu'il s'ajuste aux besoins de l'entreprise, en échange de quoi, cette dernière fera de même en offrant à chacun ce dont il a besoin personnellement. « Cette individualisation prétend satisfaire certaines aspirations (...) telle la prise en compte de la personne, de ses besoins, de ses aspirations, de son mérite¹¹⁷ ». C'est ce souci de l'employeur à se préoccuper des souhaits particuliers de chacun des membres de son personnel qui permet à ces derniers d'accepter le « deal » de la flexibilité. A titre d'exemple, c'est parce que la mère de famille peut rentrer plus tôt chez elle le mercredi pour aller chercher ses enfants qu'elle sera plus favorable à accepter une flexibilité temporelle et viendra travailler un samedi si la production l'exige.

¹¹⁵ Boltanski, L. et Chiapello, E., *op cit.*, 37-41.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 43.

¹¹⁷ Linhart, D., *op cit.*, p. 94.

Actuellement, ce discours atteint son objectif car nombre de travailleurs cherchent de la flexibilité dans leur travail, qu'elle soit temporelle¹¹⁸ et permette un ajustement des temps entre leur vie privée et leur vie professionnelle, ou qu'elle soit fonctionnelle¹¹⁹ et favorise ainsi l'apprentissage de nouvelles compétences par la polyvalence. Mais quelles implications cela a-t-il ?

2.3. La logique du « chacun pour soi »

Nous venons de le voir, nonobstant l'acceptation des travailleurs à la mise en œuvre de la flexibilité, il n'en reste pas moins que la conséquence n'en est pas négligeable. Une telle adaptation des entreprises aux besoins de chaque travailleur – que ce soit au niveau des horaires de travail que de son organisation en projets multiples dont on change au gré des impératifs de l'environnement – entraîne forcément de l'individualisation, au moins dans le traitement du personnel. Mais les implications de cette individualisation vont bien plus loin. Nous allons voir qu'une véritable logique d'individualisation va se mettre en place dans les entreprises et avoir, notamment, pour conséquence une accentuation supplémentaire de la concurrence mais cette fois-ci, non plus entre les entreprises, mais bien entre les travailleurs eux-mêmes.

Déjà présenté dans la partie précédente, le XXI^e siècle est caractérisé par l'entrée dans le monde connexionniste où le prestige se mesure au nombre de nos relations. Mais ce qui est également déterminant dans la logique de cette cité, c'est le caractère opportuniste de ses acteurs, faisant usage de leurs qualités personnelles dans une visée égoïste. « La réussite du faiseur [de réseau] ne profite qu'à lui¹²⁰ », affirment Luc Boltanski et Eve Chiapello. Cet élément est très important car, rappelons-le, la logique véhiculée dans un monde est la référence qui légitime les conduites. Autrement dit, dans une cité connexionniste, l'homme égoïste et recherchant son propre intérêt individuel, et non le bien commun, est légitimé et cela n'entrave pas sa possibilité d'être considéré comme grand.

Considérant également le monde connexionniste, Alain Supiot met en avant que nos modes de gouvernement ont changé. Nous sommes passés d'un gouvernement par les lois – caractérisé

¹¹⁸ La flexibilité temporelle est quantitative interne.

¹¹⁹ La flexibilité fonctionnelle est qualitative interne.

¹²⁰ Boltanski, L. et Chiapello, E., *op cit.*, p. 438.

par la soumission de tous à des lois générales – à un gouvernement par les hommes où « ces derniers sont inscrits dans des réseaux de liens de dépendance. (...) [Ce qui est recherché, c'est] la conformité du comportement de chacun à la place qu'il occupe dans ce réseau. Chacun doit servir au mieux les intérêts de celui dont il dépend¹²¹ ». Il s'agit de ce que l'auteur nomme « les liens d'allégeance ». Cela ajoute un nouvel éclairage. La recherche de notre intérêt individuel dans le monde connexionniste s'accompagne d'une loyauté envers les plus puissants que nous, capables de nous protéger dans une cité mue par l'opportunisme et caractérisé par le contexte actuel de compétition accrue.

Ajoutons enfin que, au-delà de ces liens d'allégeance, nous vivons sous le règne de la « gouvernance par les nombres ». Celle-ci ne repose pas « sur la légitimité d'une loi qui doit être obéie, mais sur la capacité (...) [des] êtres humains [à] adapter leur comportement aux modifications de leur environnement¹²² ». L'homme est ainsi programmé pour exprimer des réactions attendues.

Ces diverses logiques sont centrales pour comprendre le caractère individuel de la flexibilité. Elles amènent à ce qu'Alain Supiot appelle la « mobilisation totale ». Elle consiste en « la capacité [des travailleurs] de réagir en temps réel aux signaux qui leurs parviennent pour réaliser les objectifs assignés par le programme¹²³ ». Les individus n'ont pas d'autre choix que d'être flexibles car ils doivent constamment se tenir prêt à répondre aux besoins du marché et pour cela, être disponibles et réactifs continuellement. Le point précédent a montré que le discours porté par les entreprises sur les avantages de la flexibilité participe à l'engagement des travailleurs dans cette direction. Mais leur engagement a, comme nous l'avons vu, une autre source très puissante : le lien d'allégeance qui existe entre l'entreprise et le travailleur. Au vu de la conjoncture actuelle, si le travailleur ne se soumet pas aux attentes de l'entreprise, il court très probablement le risque de perdre son emploi, et donc – outre son salaire –, sa place dans le réseau. Or, dans un monde connexionniste, cela reviendrait à devenir le « petit » de la cité. Pour éviter cela, les individus – programmés par la recherche d'atteinte d'objectifs individuels et soumis au lien d'allégeance qu'ils entretiennent avec l'entreprise pour laquelle ils travaillent – peuvent être amenés à développer des comportements opportunistes et à saisir toutes les occasions qui se présentent à eux pour servir au mieux les besoins de la production. Cela pourrait se faire au détriment d'autres travailleurs, puisque l'objectif est d'incarner le « grand » précisément dans la cité où l'égoïsme est admis.

¹²¹ Supiot, A., *op cit.*, p. 307.

¹²² *Ibid.*, p. 45.

¹²³ *Ibid.*, p. 355.

Finalement, le travailleur qui acceptait la flexibilité car elle lui permettait d'obtenir davantage d'autonomie et de liberté dans son travail se retrouve pris dans une nouvelle forme de subordination, où les risques devant être portés par l'employeur reposent maintenant sur les travailleurs ayant intériorisés l'obligation de flexibilité et de disponibilité perpétuelle pour répondre au marché.

Le paragraphe précédent l'a déjà amorcé : une conséquence majeure de ces mécanismes est la montée d'une logique du « chacun pour soi » et la mise en concurrence des travailleurs entre eux. Richard Sennett donne deux exemples.

D'une part, « l'instabilité même des organisations flexibles impose aux employés la nécessité de devoir « remporter » leur travail, autrement dit de prendre des risques¹²⁴ ». Cette vulnérabilité perpétuelle correspond parfaitement à la soumission au lien d'allégeance existant entre les travailleurs et leur entreprise, tel que présenté par Alain Supiot. Mais pour Sennett, c'est dans la signification de l'expression « prendre des risques » que l'individualisation et la mise en compétition s'expriment. Pour l'auteur, il s'agit de profiter d'opportunités que d'autres n'ont pas reçues ou n'ont pas su saisir dans le réseau flottant du monde connexionniste.

D'autre part, cette culture de la prise de risque entraîne une augmentation des inégalités entre ceux qui ont réalisé un risque gagnant et les autres. « Dans ce paysage compétitif, ceux qui réussissent empochent tous les gains tandis que la masse des perdants n'ont que les miettes à se partager. (...) A défaut d'un système bureaucratique pour canaliser les gains de richesse à travers une hiérarchie, les gratifications vont aux plus puissants¹²⁵ ».

Finalement, c'est également à travers l'individualisation de divers aspects du travail que ce mécanisme du « chacun pour soi » s'opère. Christophe Dejours, dans son article *Aliénation et clinique du travail*, mobilise l'exemple de l'évaluation individualisée pour affirmer que cela provoque une concurrence entre les travailleurs. Il ajoute que, « lorsqu'elle est associée à la menace de licenciement, [elle] conduit à une transformation en profondeur des rapports du travail. (...) L'individualisation [peut alors] dérive[r] (...) vers le chacun pour soi, la concurrence va jusqu'aux conduites déloyales entre collègues¹²⁶ ».

¹²⁴ Sennett, R., *op cit.*, p. 110.

¹²⁵ *Ibid.*, p. 124.

¹²⁶ Dejours, C. (2006), « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, 1, n°39, pp. 134.

2.4. L'isolement des travailleurs flexibles

Les pratiques d'individualisation émanant du recours à la flexibilité ont des implications importantes de par l'isolement de travailleurs qu'elles provoquent.

En effet, dans une entreprise où les horaires de chacun sont différents, les travailleurs finissent par seulement se croiser, quand ils ne pratiquent pas le télétravail. La flexibilité crée une désorganisation du temps. « Dans une économie politique du court terme qui est perpétuellement réorganisée et qui a horreur de la routine, (...) les gens ressentent l'absence de relations humaines soutenues et de fins durables ¹²⁷ ». La désynchronisation des rythmes de travail empêche la création d'amitiés et d'une véritable rencontre avec ses collègues, avec qui nous sommes en compétition. De plus, les conditions de travail étaient auparavant largement définies par les classifications de fonction et la référence aux conventions collectives de travail. Cependant, jugées comme étant un obstacle à la flexibilité, les classifications de fonction ont laissé place à la souplesse de l'individualisation des conditions de travail qui rend aujourd'hui illisibles les « équivalences tacites sur lesquelles reposaient les identités sociales ¹²⁸ ». Finalement, nous avons affaire à un personnel éclaté dont les relations sont éphémères, à l'instar des groupes de travail qu'ils forment, et dont les liens entre les membres sont devenus obsolètes. On peut pertinemment se demander quels repères il reste encore aux travailleurs pour comprendre leur position dans l'entreprise.

Mais la question de l'isolement des travailleurs se pose également, et de manière déterminante, sur une scène beaucoup plus large que celle de l'entreprise. Une mutation profonde de la société est à l'œuvre dans les années 1980 : il s'agit de la disparition progressive des classes sociales absorbées par la montée de la classe moyenne. Cela est véritablement déterminant car « la société n'est plus faite que d'une collection d'individus (...) et de parcours individuels ¹²⁹ ». Dès lors, la conscience de classe et le sentiment d'appartenance ont fait place à un « univers éclaté, parcellisé, composé uniquement d'une juxtaposition de destins individuels ¹³⁰ ». Cela participe fortement à l'isolement des individus, en perte de repères, coupés de la possibilité de se raccrocher à un groupe partageant un sort similaire au sein.

¹²⁷ Sennett, R., *op cit.*, p. 137.

¹²⁸ Boltanski, L. et Chiapello, E., *op cit.*, p. 384.

¹²⁹ *Ibid.*, p. 382.

¹³⁰ *Ibid.*, pp. 396-397.

En outre, la référence aux classes sociales centrait le débat social sur la question des inégalités entre les classes. A partir du moment où elles n'ont plus été significatives, c'est le thème de l'exclusion qui est devenu central. Une preuve supplémentaire de l'isolement général rencontré par ceux qui n'ont pas de travail, ou plus largement, par ceux qui se situent à la périphérie, voire en dehors de tout réseau. Cette appréhension de l'exclusion du réseau a des conséquences sur le personnel de l'entreprise. Les travailleurs y sont en compétition et chacun se défend pour ne pas tomber dans les exclus, c'est-à-dire pour ne pas perdre son emploi. Pour ce faire, nous l'avons vu, la soumission aux liens d'allégeance et l'opportunisme sont de mise.

Cet apport concernant la disparition des classes sociales se situe à un niveau global. Mais l'isolement du travailleur peut également se réaliser dans l'entreprise même, tel que nous le confirme Daniele Linhart : « Il faut maintenir les salariés non seulement dans un état d'isolement, mais aussi de précarité subjective pour désamorcer toute résistance¹³¹ ». Voici une affirmation forte, corroborée par Alain Ehrenberg qui ajoute qu'une stratégie pour empêcher la formation de collectifs durables est d'instrumentaliser l'intimité des salariés en les invitant à projeter leur propre idéal individuel dans celui de l'entreprise. Encourager les travailleurs à animer un rêve personnel dans un contexte de précarité et de compétition, voilà la manière dont on peut empêcher la constitution d'un collectif qui serait capable de se révolter contre les conséquences de la flexibilité. C'est ce que la partie suivante va examiner.

¹³¹ Linhart, D., *op cit.*, p. 97.

3. La déstructuration/destruction¹³² du collectif de travail

Jusqu'ici, nous avons vu que, malgré qu'elle puisse être lue de différentes manières selon le point de vue, la flexibilité entrave fortement la fonction socialisante du travail. Par des arguments mobilisateurs (accomplir sa vocation, avoir un travail excitant et dont les conditions sont adaptées) et une logique connexionniste, elle a su engager les individus sur la voie de l'individualisme et a finalement causé leur isolement. Cette troisième et dernière partie va analyser l'impact de ce processus d'individualisation sur le collectif de travail, dimension essentielle du milieu professionnel. Après avoir révélé l'impact de la flexibilité sur la mise en concurrence des travailleurs entre eux, nous nous arrêterons sur son incidence sur le collectif mais également sur les raisons pour lesquelles la revendication n'est pas évidente. Au terme de ce dernier point d'analyse, nous serons à même de nous positionner avec plus de précision sur l'impact de la flexibilité sur le collectif de travail et d'émettre quelques considérations pour l'avenir ainsi que des pistes de recherche qu'il serait pertinent d'approfondir afin de poursuivre la réflexion.

3.1. La mise en compétition des travailleurs

Spontanément, parler de destruction du collectif de travail semble d'emblée antagoniste avec la mise en pratique de la flexibilité. En effet, celle-ci valorise énormément les groupes de travail et démultiplie bien souvent les nouvelles technologies permettant d'être en contact permanent avec n'importe quelle partie prenante de l'entreprise. Dès lors, comment se peut-il que, dans un siècle où les moyens de communication et le travail collectif sont omniprésents, ce dernier soit mis à mal ?

Richard Sennett nous donne une piste lorsqu'il rappelle les compétences que tout « homme flexible » se doit de pratiquer et les incohérences que cela peut représenter lorsqu'elles sont mobilisées dans des équipes de travail.

¹³² Tout au long de la rédaction de ce travail, il a toujours semblé très difficile de savoir s'il était plus approprié de parler de « déstructuration » ou de « destruction » du collectif de travail. L'analyse réalisée dans ce travail amène à penser que la flexibilité a fait plus que déstructurer le collectif. Cependant, le terme de destruction est très fort et il pourrait éluder la capacité de résistance, bien que fortement affaiblie, de la frange de travailleurs qui parvient à refuser cette situation. Ne trouvant pas sur quelles bases solides opérer un choix entre les deux notions, elles seront toutes deux utilisées, comme pour laisser au lecteur le soin de la réflexion personnelle.

Avant tout, une équipe de travail est composée de personnes en relations. Or, l'ouverture au changement et la capacité d'adaptation requises amènent les travailleurs à garder distance avec les groupes de travail et leurs membres. Ceux-ci changent constamment au rythme des projets, le but n'est donc pas de créer des relations durables mais plutôt efficaces en vue d'atteindre l'objectif commun.

Ajoutons que, pour garantir son efficacité dans un univers où chaque minute compte, le groupe peut préférer rester à la surface des choses et éviter d'affronter les problèmes afin de préserver sa cohésion. Pourtant, une équipe a besoin de confronter ses idées, car c'est dans le débat qu'elle pourra créer un socle commun à tous ses membres.

Ensuite, la responsabilité des groupes est très importante. Cela conduit ses membres à contrôler le travail des collègues afin que l'erreur d'un travailleur ne porte pas préjudice à l'ensemble. Voilà comment le travail d'un groupe responsable de ses outputs et contrôlé par ses résultats en arrive à la critique mutuelle.

Un petit détour par l'auteur Alain Ehrenberg nous rappelle que l'autonomie est également une qualité incontournable dans la flexibilité. Selon l'auteur, « l'autonomie (...) affaiblit le lien social et surcharge l'individu de responsabilités (...). Nous [sommes] entrés dans un individualisme (...) de déliaison, (...) destructeur des appartenances collectives et donc des assises personnelles de chacun ¹³³ ».

En outre, les managers doivent de plus en plus incarner un rôle de médiateur. Dès lors, le supérieur conserve son pouvoir, mais il ne fait plus figure d'autorité étant donné qu'il n'est plus là pour imposer des choses, mais pour faciliter le travail des équipes autonomes. Il devient un leader à côté de ses employés. Cela amène le personnel à feindre l'absence du patron en tant que figure d'autorité. Ce n'est pas sans conséquences : « au sein de l'équipe, les fictions qui nient les luttes individuelles pour le pouvoir ou les conflits mutuels ne servent qu'à renforcer la position des plus hauts placés ¹³⁴ ». Dans la même suite d'idées, n'oublions pas également que l'individualisation rend difficile l'existence d'une base commune pour réguler les rapports des individus entre eux car chacun connaît des conditions de travail qui lui sont propres. A partir de là, ce sont les rapports de force qui vont prendre la place des normes communes puisque finalement, dans un monde connexionniste, « la seule loi qui vaille est en fin de compte la poursuite par chacun de son intérêt individuel ¹³⁵ ». Dans le collectif de

¹³³ Ehrenberg, A., *op cit.*, p. 148.

¹³⁴ Sennett, R., *op cit.*, p. 159.

¹³⁵ Supiot, A., *op cit.*, p. 285.

travail, même les rapports de force sont éludés par les travailleurs, préférant la fiction de la non-concurrence. Finalement, Richard Sennett conclut en affirmant que « le travail en équipe est la pratique collective d'une superficialité dégradante¹³⁶ ». Nous aurions donc affaire à une illusion de cohésion et de solidarité.

Ce propos semble se confirmer dans la logique binaire ami/ennemi développée par Alain Supiot¹³⁷. L'auteur démontre que la perte de la souveraineté des Etats – au moins en Europe – a entraîné une perte de cohésion interne. L'Etat n'est plus garant de la paix à l'intérieur de ses frontières et de l'identification d'un ennemi externe, créant indirectement une communauté d'amis dans le pays. Dès lors, l'ennemi pourrait se trouver en interne. Nous pourrions étendre cette analyse à l'entreprise. Soumise aux marchés, les entreprises sont en perte de souveraineté et ne peuvent plus garantir la paix interne. L'ennemi peut alors être notre collègue. La compétition ne se joue plus exclusivement entre les entreprises, mais y compris au sein de celles-ci, entre les travailleurs régis par des rapports de force et ne faisant plus l'expérience d'un groupe de travail solidaire à l'esprit d'équipe.

Finalement, la flexibilité entraîne une précarité sociale, c'est-à-dire qu'elle prive le travailleur des liens sociaux avec ses collègues, et provoque un « isolement compétitif¹³⁸ ». Mais les incidences de la flexibilité sur le collectif de travail vont au-delà de cette précarité sociale.

3.2. Les conséquences de la déstructuration/destruction du collectif de travail

Nous l'avons déjà démontré, le travail est un acte qui nécessite une mise en relation. C'est une contrainte consentie¹³⁹ pour autrui, et c'est précisément par ce biais que le processus de socialisation peut se mettre en œuvre et que nous pouvons recevoir une reconnaissance de l'autre pour le travail auquel nous avons participé.

Cependant, avec l'introduction de la flexibilité, les liens sociaux sur le lieu de travail sont rudement mis à mal : la perte de confiance, le contrôle des erreurs du collègue, la compétition, etc. sont autant de symptômes de la déstructuration/destruction du collectif. Le résultat est sans appel. Reprenant le concept de François Sigaut – agronome ayant beaucoup côtoyé la

¹³⁶ Sennett, R., *op cit.*, p. 139.

¹³⁷ Supiot, A., *op cit.*, pp. 296-299.

¹³⁸ Possenti, I. (2015), « Violence sociale et crise du sujet : flexibilité, précarité politique », Rue Decartes, 2, n°85-86, p. 221.

¹³⁹ Lichtenberger, Y. (2010), « Sens et valeurs du travail », *Esprit*, 10, pp. 89-91.

discipline philosophique –, Christophe Dejours parle d’aliénation sociale. Dans ce contexte professionnel où le vivre-ensemble ne se réalise plus, dans ce monde qu’Hannah Arendt qualifierait de « désolé¹⁴⁰ », les travailleurs ne se font plus suffisamment confiance que pour oser parler de leurs difficultés, du décalage qu’ils rencontrent entre le travail réel et le prescrit, entre leurs échecs et les objectifs parfois inatteignables qui leur sont assignés. La compétitivité ambiante freine les travailleurs à reconnaître leurs doutes – pourtant aussi pertinents que naturels – car c’est prendre le risque d’être perçu comme incompetent. Mais la situation peut prendre une tournure plus dramatique lorsque, bravant leur hésitation, certains osent faire part de leurs expériences au collectif. Ce dernier peut alors préférer le silence, voire le désaveu. Cet acte de protection peut répondre à différentes raisons. Reconnaître qu’on partage les mêmes difficultés, ce serait s’avouer non compétent. Désapprouver le collègue peut aussi être une façon de tirer profit de la situation. Dans un contexte où chacun est en compétition avec tous, on pourrait être tenté de ne pas venir en aide à un concurrent qui s’est tiré une balle dans le pied en reconnaissant lui-même ses erreurs, d’autant que l’opportunisme n’est pas blâmé dans un monde connexionniste. C’est ainsi que l’aliénation sociale prend ses quartiers.

[C’est une forme de] non-reconnaissance (par les autres qui se soumettent à la loi du silence et de l’obéissance à la domination managériale) de la qualité et de la véracité du rapport qu’un sujet entretient avec le réel. (...) En se déroband à la lutte collective pour la reconnaissance du réel, [les travailleurs] s’éloignent d’eux-mêmes, ils commencent déjà à se nier eux-mêmes. Ainsi, l’aliénation sociale ne concerne-t-elle pas que la victime la plus visible du processus, c’est-à-dire le sujet qui devient fou, mais bel et bien le collectif. Et dans le silence, c’est le vivre-ensemble qui se désagrège progressivement.¹⁴¹

Ce qui liait jusqu’alors les travailleurs était la reconnaissance mutuelle et leur vécu commun du réel. Lorsque cela disparaît, c’est la peur et la méfiance qui prennent place dans un collectif meurtri.

Dans cet inquiétant processus, ce que les membres du collectif perdent c’est la « maîtrise ¹⁴² ». Reprenant le concept de Walter Lippmann – écrivain et journaliste américain – l’auteur du livre *Le travail sans qualités*, explique qu’il s’agit de la capacité des hommes à pouvoir regarder collectivement leurs échecs en face, à les affronter pour mieux les comprendre. Or

¹⁴⁰ Dejours, C., *op cit.*, p. 128.

¹⁴¹ *Ibid.*, pp. 129-130.

¹⁴² Sennett, R., *op cit.*, pp. 168- 185.

avec la montée de l'individualisation, ce partage entre collègues n'est plus possible. Les tabous ne sont plus brisés. Pour expliquer leurs échecs, il ne reste que deux histoires possibles : celle d'une trahison interne à l'entreprise qui nous exonère de notre responsabilité, ou celle d'une menace extérieure face à laquelle nous ne pouvions rien faire. Dans les deux cas, le travailleur ne pourra s'attribuer que très peu de pouvoir sur sa situation. Conclure que notre rôle dans notre vécu était passif ne permet pas de donner du sens à nos actions qui semblent finalement être sans grande importance. Cela ne fait qu'éloigner encore davantage l'homme de ce qu'il est.

Enfin, construire un récit cohérent de sa vie ne paraît plus possible dans de telles conditions. Le collectif est devenu superficiel et fait de méfiance entre des concurrents qui n'ont plus la possibilité d'exprimer leur souffrance et d'en faire une analyse commune pour mieux comprendre les raisons de ces difficultés dans la confrontation au réel. Il n'y a plus de récits partagés. Il ne reste que des individus faits d'un « soi malléable, un collage de fragments en perpétuel devenir, toujours ouverts à l'expérience nouvelle : telles sont les conditions psychologiques propices à l'expérience du travail à court terme, aux institutions flexibles et à une prise de risque de tous les instants¹⁴³ ».

3.3. L'absence de résistance face aux conséquences de la déstructuration/ destruction du collectif

Les éléments développés ci-dessus sont tels qu'il paraît invraisemblable que personne ne s'oppose au recours à la flexibilité, tant celle-ci entraîne une individualisation meurtrière pour le collectif de travail qui, nous l'avons vu, est crucial dans le travail. Pourtant, la flexibilité persiste dans les entreprises et l'organisation du travail la décline aujourd'hui sous diverses formes afin d'en exploiter tous les atouts, du point de vue de la troisième personne. Comment se fait-il que la flexibilité ne soit pas plus inquiétée que cela ?

Tout d'abord, avant d'aborder le rôle du collectif de travail et des représentants des travailleurs sur la question, deux éléments sont à énoncer.

¹⁴³ Sennett, R., *op cit.*, p. 189.

Premièrement, la théorie de la gouvernance par les nombres révèle que nous sommes pris dans une représentation chiffrée du monde qui nous déconnecte de la réalité. Alain Supiot parle d'une « substitution de la carte au territoire¹⁴⁴ ». Nous posons toujours nos actions en fonction de la situation. Mais la description de cette dernière tend, de plus en plus, à s'éloigner de la réalité. Dès lors, la compréhension du monde et, plus spécifiquement dans notre cas, des effets néfastes de la flexibilité du travail, est bien plus complexe. Dans les faits, cette substitution provient d'une modification du point de vue adopté. La réalité n'est plus appréhendée à partir de la première personne, mais de la troisième qui, par définition, décrit le monde à partir de sa position extérieure. Nos yeux ne sont pas sur le territoire lui-même mais plus en hauteur, permettant de représenter schématiquement cette réalité. Prenons un groupe de travail à l'ère de la flexibilité. Quand seuls les chiffres détiennent la vérité – telle est la conviction de notre époque à la recherche d'une référence neutre qui ne soit pas sous la coupe des plus puissants –, un groupe de travail peut apparaître comme une organisation des plus efficaces car les résultats de ces équipes polyvalentes, autonomes et responsables sont excellents au vu des chiffres. Ce point de vue relève d'une représentation schématique de la réalité. Par contre, cela ne prouve rien quant au fonctionnement du groupe et à la manière dont les travailleurs vivent cette flexibilité, en première personne. Ce territoire – la réalité de l'équipe – est masqué par la carte – les résultats chiffrés atteints par le groupe. Dans ce contexte, les problèmes de réalité sont moins lisibles, et leur résolution est plus ardue.

Secondement, le droit du travail s'est fortement effrité suite aux revendications des employeurs ne pouvant plus concilier la rigidité imposée par les normes juridiques avec les impératifs d'adaptation issus des aléas du marché. La conséquence directe a été la flexibilisation des statuts et des formes d'organisation du travail. Ajoutons à cela l'invasion de la pensée managériale dans la sphère publique, voire privée, et vous obtenez une nouvelle norme : la flexibilité. Il devient alors presque illégitime de la remettre en question, tant elle est devenue normale et nécessaire¹⁴⁵.

Ces deux obstacles à une quelconque revendication contre la flexibilité préliminairement présentés, approfondissons la capacité de résistance du collectif de travail. Il semble tout d'abord important de préciser que, s'opposer aux effets néfastes de l'individualisation sur le collectif de travail, ne peut se faire individuellement. Cela serait émettre une action de

¹⁴⁴ Supiot, A., *op cit.*, p. 246.

¹⁴⁵ Deranty, J.-P., *op cit.*, p. 29.

résistance face à un paradigme – si on peut aller jusqu’à utiliser ce concept en parlant de la flexibilité – tout en restant dans la logique de ce dernier. Au-delà du fait que, seul, le combat semble perdu d’avance, cela paraît tellement incohérent que l’individu risque d’obtenir une réponse qui ne s’adresse qu’à lui seul, ne faisant que renforcer l’individualisation et l’écart entre ses collègues et lui.

Si la résistance doit se faire collectivement, rien n’est encore gagné. L’individualisation des conditions de travail rend très compliquée l’identification de revendications claires, précises et communes à tous, et le démantèlement des rythmes collectifs de travail¹⁴⁶ ne facilite pas l’organisation du collectif. Les espaces d’échange et de partage des expériences de chacun, pour en faire une synthèse collective où les problèmes sont clairement identifiés, ne trouvent plus de lieu d’expression dans l’entreprise éclatée. La flexibilité conduit les travailleurs à rencontrer une triple précarité – matérielle, sociale et cognitive¹⁴⁷ – qui déstabilise leur statut et leur identité, mais « sans pouvoir ouvrir une dimension politique « positive » de la précarité, [à savoir,] une communauté des précaires¹⁴⁸ ». La solitude et l’isolement parviennent finalement à déstructurer les ressources défensives du collectif¹⁴⁹, incapable de faire preuve de solidarité dans ce contexte de compétition et d’absence de récit commun où la langue de bois est de mise.

Sur le sujet, Danièle Linhart tient des propos quelque peu effrayants. Selon l’auteure, cette situation brisant le collectif est volontaire de la part de l’entreprise cherchant à se prémunir contre d’éventuelles critiques collectives. « L’individualisation (...) attaque la solidarité, l’entraide, le partage de valeurs et la capacité des collectifs à décrypter en termes de rapports de force, d’exploitation et de domination capitaliste leur vécu commun du travail salarié¹⁵⁰ ». Isoler le travailleur, le soumettre à la pression du court terme et le persuader qu’il doit s’engager entièrement, c’est le couper de toute conscience de classe, voire de sa conscience professionnelle, afin qu’il se conforme – presque aveuglément – aux attentes de l’entreprise, qu’il soit coupé de tout collectif et de sa capacité à développer un regard critique. Il s’agirait même de provoquer chez le travailleur un sentiment de culpabilité, facilitant plus encore la domination, en lui rappelant que lui au moins, il a un emploi.

¹⁴⁶ Dupeux, Y. (2008), « Politique de la précarité », 1, n°25, pp. 67-79.

¹⁴⁷ Possenti, I., *op cit.*, p. 221.

¹⁴⁸ Dupeux, Y., *op cit.*, pp. 74-75.

¹⁴⁹ Dejours, C., *op cit.*, p. 127.

¹⁵⁰ Linhart, D., *op cit.*, p. 95.

Nous venons de le voir, un collectif de travail blessé dans sa solidarité et composé de travailleurs malmenés n'est pas l'acteur le mieux placé pour faire face. Mais qu'en est-il des organisations représentatives de ces collectifs, à savoir, les syndicats ? N'est-ce pas leur rôle que de protéger les travailleurs, eux qui sont hors de ce collectif coupé de ses moyens d'actions ? Mais, nous allons voir qu'eux aussi, rencontrent de nombreuses difficultés.

A l'origine de l'introduction de la flexibilité dans le monde du travail, cela n'aurait pas eu de sens que les syndicats s'y opposent. La promesse, en contrepartie de la souplesse demandée aux travailleurs, était d'individualiser leurs conditions de travail afin de répondre au mieux aux aspirations de chacun. Comment les organisations syndicales auraient-elles pu manifester contre une entreprise clamant vouloir prendre en compte la personne et ses besoins individuels ? De plus, rappelons que les syndicats doivent constamment opérer un arbitrage entre les revendications salariales et le risque de chômage pour les travailleurs si l'entreprise ne réalise pas suffisamment d'excédent brut d'exploitation¹⁵¹. Dès lors, l'adaptation des conditions de travail selon les attentes des travailleurs en échange de leur flexibilité, nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, semblait être un deal loyal, ou au moins acceptable.

[Pourtant,] les syndicats en seront significativement affectés : ils ne peuvent aller à l'encontre de ce qui est vécu par les salariés comme un desserrement des contraintes, mais ils se trouvent confrontés à un problème de contact avec les salariés (...) [qui] n'entrent et ne sortent plus ensemble, ne prennent plus leur pause, ni ne déjeunent au même moment. Difficile d'organiser la communication.¹⁵²

A un niveau plus macro, cette individualisation des conditions de travail a connu d'autres impacts. Les apports de Luc Boltanski et d'Eve Chiapello nous ont déjà montré que les classes sociales s'étaient progressivement effacées pour laisser place à une multitude de parcours individuels. Or, « les syndicats (...) jouaient un rôle important dans le travail de représentation des différentes classes ou groupes socioprofessionnels (...) [notamment] par la mise en valeur des similitudes associées à l'appartenance à un groupe¹⁵³ ». Mais lorsque l'identification de propriétés communes est brouillée par l'individualisation des conditions de travail, cette opération de représentation devient laborieuse. Un exemple largement développé dans *Le nouvel esprit du capitalisme* porte sur les grilles de classification. Permettant un

¹⁵¹ Denayer, L. (2016 – 2017), *Cours d'aspects salariaux du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

¹⁵² Linhart, D., *op cit.*, p. 94.

¹⁵³ Boltanski, L. et Chiapello, E., *op cit.*, p. 384.

traitement équitable entre les travailleurs d'un même secteur d'activité, celles-ci ont été jugées trop rigides et chaque entreprise a finalement démultiplié les conditions salariales singulières. Voici encore un instrument de revendication collective pour les syndicats qui tend à disparaître.

De manière globale, à travers ces diverses évolutions, nous pouvons conclure que c'est la critique en général qui a été désamorcée par le troisième esprit du capitalisme.

D'un côté, la critique sociale reposait sur la mise en évidence des inégalités. Or, « la négation de l'existence de classes différentes (...) et la focalisation (...) [sur] les exclus, (...) invalident presque d'emblée le discours de la critique sociale traditionnelle ¹⁵⁴ ». Et vu la complexité actuelle des situations singulières, une interprétation nouvelle est délicate.

Pour sa part, la critique artiste a été littéralement avalée par les défenseurs de la flexibilité. S'opposant à l'élite dirigeante et aux contraintes hiérarchiques, la critique sociale réclamait plus d'autonomie, de créativité, d'authenticité et de libération ¹⁵⁵. N'est-ce pas là réunies toutes les promesses de la flexibilité garantissant plus de responsabilités, d'autocontrôle, d'innovation, d'absence d'uniformisation par l'explosion de la diversité des biens et services vendus, etc. ? « Le néo-manager n'est-t-il pas, comme l'artiste, un créatif, un homme d'intuition, d'invention, de vision, de contacts, de rencontres de hasard, toujours en mouvement, passant de projet en projet, de monde en monde ? ¹⁵⁶ »

En fin de compte, cette analyse présente une conclusion bien funeste. A tous les niveaux, la résistance semble compromise. Dans l'entreprise, l'individu rencontre une forme de manipulation pour se conformer à ce qui est attendu de lui, et le collectif de travail est décousu au point de ne plus pouvoir tenir debout et mettre en œuvre sa capacité de résistance. En dehors de l'entreprise, les syndicats ne parviennent plus à construire des doléances collectives, tant la cartographie des conditions de travail de ceux qu'ils représentent est devenue illisible. Dans la société en générale, aucune critique n'est à même de développer des arguments contre un système assez résilient que pour les absorber. L'avenir est-il à ce point noir ? Les philosophes ont peut-être quelques pistes d'éclaircies à nous proposer en guise de conclusion.

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 397.

¹⁵⁵ *Ibid.*, pp. 417-418.

¹⁵⁶ *Ibid.*, pp. 398-399.

Conclusion

La question de recherche qui nous a mobilisés durant ce travail était de savoir « en quoi la flexibilité impacte-t-elle le collectif de travail ». A travers notre analyse, nous avons décelé qu'un élément contextuel jouant un rôle important dans l'introduction de la flexibilité au travail et surtout, dans ses incidences nuisibles sur le collectif, est le monde connexionniste dont les logiques sont à l'œuvre aujourd'hui. Stimulant la compétition dans l'entreprise, cette cité ouvre la voie aux dérives d'une forme d'organisation du travail qui était pourtant prometteuse pour toutes les parties. C'est peut-être l'appréhension de ne pas trouver d'issue favorable par le dialogue avec l'ensemble du personnel qui a amené les dirigeants à l'éviter, voire à le contrecarrer en encourageant l'isolement de chacun, coupé de toute capacité d'expression de son mécontentement, pour ne pas dire de sa souffrance. Mobilisation d'un discours aux allures de vœu irréaliste, entretien du respect des liens d'allégeance dû par les travailleurs soucieux de le rester jusqu'au lendemain, création d'un contexte dans lequel l'éphémère et la superficialité des relations ont toute leur place, ou encore perte de la maîtrise ; sont autant de moyens par lesquels toute critique a été disqualifiée, qu'elle soit portée au niveau individuel, du collectif de travail, des syndicats ou de la société en générale. L'avenir du travail flexible n'a-t-il donc aucune issue favorable ? Peut-être pas.

Plusieurs auteurs se rejoignent pour partager leur vision positive en matière de flexibilité. Le contexte décrit à travers ce travail ne serait pas un aboutissement. Bien au contraire, il s'agirait plutôt d'une transition, voire d'une recomposition du collectif de travail. Les entreprises qui, il n'y a pas si longtemps, pratiquaient le taylorisme ou des formes dérivées, attendent aujourd'hui bien autre chose de la part de leurs travailleurs. Aujourd'hui, c'est toute leur personne, leurs qualités personnelles, leur ingéniosité, etc. – et plus seulement leur force de travail – qui sont réquisitionnées par les entreprises désireuses d'innovation et de variété des produits. Pour parvenir à contenter de tels niveaux d'exigence, les travailleurs se doivent de faire preuve d'autonomie, mais celle-ci ne signifie pas l'isolement et la responsabilité individuelle. Au contraire, être autonome, c'est faire preuve de coopération, de confiance, de capacité à mutualiser les compétences afin d'atteindre les objectifs fixés. Autrement dit, le collectif de travail reste incontournable. Rejoignant le point de vue de Richard Sennett, ce qui est aujourd'hui nécessaire, c'est que les dirigeants réincarnent une autorité, c'est-à-dire « qui rend capable d'être responsable¹⁵⁷ », et cela passe par la reconfiguration du collectif de travail dans lequel la coopération reprend vie car elle est indispensable à une réelle performance de

¹⁵⁷ Ehrenberg, A., *op cit.*, p. 155.

par la préservation des travailleurs. « La flexibilité est moins la fin de la solidarité collective qu'une autre articulation du commun et du chacun que dans la société industrielle¹⁵⁸ ».

Pour parvenir à cela, Alice Béja – rédactrice en chef de la revue *Esprit* – invite les entreprises à ne pas se contenter d'aménager le temps en vue de la rentabilité économique, mais aussi de le ménager. Nous sommes « à une époque où l'augmentation du temps de loisirs, la flexibilité du travail, l'individualisation des pratiques opèrent une désynchronisation des temps humains¹⁵⁹ ». Elle propose de développer une véritable écologie temporelle. Il s'agit d'une piste de recherche qui mériterait d'être approfondie par la discipline philosophique afin de faciliter un recours plus sain à la flexibilité pour les travailleurs.

Pour sa part, Stéphane Haber – philosophe français – propose de ne pas réfléchir en termes d'opposition entre le travail et le loisir afin que les individus puissent véritablement donner un sens et une portée existentielle à leur travail. Favoriser l'engagement des travailleurs passerait par un décloisonnement entre la sphère privée et professionnelle. Sur cette scène, la flexibilité aurait un grand rôle à jouer, notamment de par sa capacité à modifier l'articulation entre ces deux sphères. Véritable sortie par le haut prometteuse d'une harmonisation de la vie dans et hors travail ou instrumentalisation des personnes en vue d'obtenir leur engagement corps et âme afin de servir le profit de l'entreprise ? Stéphane Haber soumet l'idée de réintroduire certaines valeurs, telles que la justice ou la responsabilité économique, au sein des entreprises afin d'opérer une resocialisation de l'économie. Mais serait-ce suffisant pour prévenir du risque d'instrumentalisation ? A nouveau, une recherche spécifique serait nécessaire.

Quoi qu'il en soit, les philosophes laissent entrevoir une possibilité d'équilibre entre, d'une part, la nécessité pour les entreprises d'être flexibles et réactives face à leur environnement, et d'autre part, la présence d'un collectif véritable dans lequel les travailleurs peuvent exploiter leurs compétences, tant en faveur de l'innovation que de leur construction identitaire. Il restera alors la question du renouveau de la critique qui retrouverait un espace de construction. Les propositions apportées ci-dessus suffiraient-elles pour permettre un dialogue ouvert entre travailleurs et employeurs ? L'avenir nous le dira, si tel est le chemin que la flexibilité empruntera.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 154.

¹⁵⁹ Béja, A. (2014), « Les territoires du temps », *Esprit*, 12, p. 16.

Bibliographie

Articles de périodiques

- BEJA, A. (2014), « Les territoires du temps », *Esprit*, 12, pp. 15-17.
- BERNOUX, P. (2011), « Reconnaissance et approbation : pour une anthropologie du travail », 10, pp. 158-168.
- DE CASABIANCA, D. (2012), « Une anthropologie des différences dans l'esprit des lois », *Archives de Philosophie*, 3, (Tome 75), pp. 405-423.
- DEJOURS, C. (2006), « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, 1, n°39, pp. 123-144.
- DERANTY, J.-P. (2013), « La philosophie sociale entre sociologie et psychologie sociale », *Cahiers philosophiques*, 1, n°132, pp. 21-33.
- DUPEUX, Y. (2008), « Politique de la précarité », 1, n°25, pp. 67-79.
- EHRENBERG, A. (2011), « Souffrir au travail : Purger les passions ou ouvrir la voie à l'action ? », 10, pp. 148-157.
- LE GOFF, J., PADIS, M.-O., (2006), « Les réponses à la flexibilité », *Esprit*, 5, pp. 29-41.
- LICHTENBERGER, Y. (2010), « Sens et valeurs du travail », *Esprit*, 10, pp. 89-100.
- LINHART, D. (2011), "De la domination et de son déni", *Actuel Marx*, 1, n°49, pp. 90-103.
- POSSENTI, I. (2015), « Violence sociale et crise du sujet : flexibilité, précarité politique », *Rue Decartes*, 2, n°85-86, pp. 211-230.
- SARTHOU-LAJUS, N. (2016), « Le travail « au-delà de l'emploi » », 9, pp. 6-8.

Cours

- DENAYER, L. (2016 – 2017), *Cours d'aspects salariaux du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.
- HUNYADI, M. (2016 – 2017), *Cours de philosophie du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

Monographies

- HANNAH, A. (1983), *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy.
- BOLTANSKI, L. et CHIAPELLO, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris.
- SENNETT, R. (2000), *Le travail sans qualités*, Paris : Albin Michel.
- SUPIOT, A. (2015), *La gouvernance par les nombres*, Nantes.

Partie III : Articulation

Au terme de ces deux questionnements disciplinaires, nous pouvons constater que de nombreux éléments se rejoignent. Entre ses promesses et ses réalités, la flexibilité du travail engendre des implications fondamentalement importantes à questionner.

Du point de vue de la discipline managériale, il est évident que le contexte de notre siècle joue un rôle déterminant dans l'apparition de la flexibilité comme une NFOT devenue incontournable. Elle n'est pas sans incidence, car nous avons vu qu'avec elle, c'est toute la conception du travailleur « idéal » qui s'en trouve renversée : on ne veut plus d'un homme obéissant aux règles, mais qui sait improviser dans un univers changeant ; on n'attend plus de lui qu'il « se contente » d'exécuter une tâche, mais au contraire qu'il soit créatif et innovant ; et finalement, pour n'en citer qu'un dernier, c'est un homme qu'on estime à la quantité des relations qu'il développe dans un large réseau. En approfondissant un peu les choses, nous avons finalement mis en évidence que beaucoup de tensions apparaissaient entre ce discours et la réalité vécue par les travailleurs. La flexibilité ne semble pas tenir toutes ses promesses, pourtant point d'ancrage de l'engagement des travailleurs dans cette voie. Création de relations profondes et abondantes ; possibilité de se réaliser et de construire son identité ; ou encore, exercice de l'autonomie et d'une grande liberté sont autant d'espoirs que la flexibilité anime chez les travailleurs mais qu'elle semble en réalité loin de satisfaire. Nous avons conclu que le travailleur faisant l'expérience de la flexibilité se retrouvait finalement pris au milieu d'une multitude d'attentes – et parfois de désillusions – en même temps que le sol s'effrite sous ses pieds, le laissant en apesanteur dans un univers de plus en plus impalpable.

La discipline philosophique, quant à elle, nous a permis de comprendre par quel mécanisme la flexibilité rendait (presque) impossible sa propre critique. En mobilisant le travailleur par divers discours – réaliser sa vocation, exercer une activité excitante, voir ses conditions de travail adaptées à ses besoins – la flexibilité entraîne en réalité un processus d'individualisation aux incidences dévastatrices. Conjugué au contexte actuel de concurrence et plus largement, aux logiques du monde connexionniste contemporain, la tendance à l'égoïsme et au « chacun pour soi » ont progressivement atteint le statut de norme. L'isolement des travailleurs qui s'en suit est catastrophique car ils se voient coupés de leurs relations sociales – ciment de la construction identitaire – et par ce biais, c'est tout le collectif de travail qui devient bancal, dépouillant les individus de leurs capacités de résistance.

Face à ces deux analyses inquiétantes, nous comprenons que, de la question locale portant sur une forme d'organisation du travail particulière, se pose en réalité une question beaucoup plus globale : celle de l'avenir de notre société. En effet, les implications de la flexibilité touchent à des dimensions fondamentales de la vie humaine : à travers le visage du travailleur flexible, quel homme sommes-nous en train de construire ?, en détruisant le collectif de travail, quelle forme donnons-nous à la vie sociale ?, en animant un marché débridé, quel monde créons-nous ? La configuration de la société d'aujourd'hui a changé en profondeur. La flexibilité n'en est bien entendu pas la seule cause, mais elle a en tout cas joué un rôle dans cette mutation, que nous pourrions postuler être un changement d'époque historique.

Beaucoup de directions différentes peuvent être prises pour faire un pas supplémentaire dans notre réflexion. A ce stade, si des éléments nous aidant à comprendre le monde dans lequel nous sommes aujourd'hui sont nécessaires, il semble également essentiel d'émettre au moins une piste d'avenir pour ne pas rester sur ces constats trop inquiétants que pour servir de point final à ce travail. Si les modifications de notre société sont si profondes, nous pouvons dans un premier temps nous inspirer de Zygmunt Bauman afin de nommer l'époque dans laquelle on se trouve. Ce sera ensuite au tour d'Hannah Arendt de prendre la main pour révéler ce qui est peut-être le plus grand paradoxe de notre ère. Enfin, c'est avec l'aide de Mark Hunyadi que nous pourrions énoncer les prémices d'une piste d'avenir.

1. L'époque historique de la modernité liquide

Nous vivons aujourd'hui une situation qui nous dépasse de toutes parts. Ce que nous pouvons vivre individuellement sur notre lieu de travail est lié à des éléments de contexte jouant sur une scène bien plus globale. Mais ce qui semble distinguer l'époque actuelle des précédentes, c'est le caractère illisible de ces liens entre le local et le global. Le monde est devenu d'une telle complexité, qu'il semble ne plus y avoir de rapport entre une action et ses conséquences¹⁶⁰. C'est comme si plus rien n'avait de sens, comme si nous n'avions plus de repères pour parvenir à raconter un récit cohérent de ce que nous vivons. Nous écrivons une histoire qui nous dépasse, comme si nous n'en étions pas l'auteur, sans être pour autant capable d'en être le narrateur. Cette histoire, quelle est-elle ?

¹⁶⁰ Zygmunt, B. (2005), *La société assiégée*, Rodez : Le Rouergue/Chambon, p.107.

Récemment décédé au début de l'année 2017, Zygmunt Bauman – sociologue à la double nationalité britannique et polonaise – nous a laissé de précieuses analyses de notre société contemporaine. Il est en particulier connu pour l'avoir qualifié de « modernité liquide ».

S'inspirant des propos d'Ed MacCracken – directeur dans une entreprise américaine –, ce qui est source de l'avantage concurrentiel pour les entreprises aujourd'hui, c'est le changement continu permettant d'être constamment le premier à proposer un nouveau produit. A fortiori, le court terme devient l'unité de mesure temporelle la plus utilisée puisqu'il ne faut surtout pas s'inscrire dans un horizon lointain. « L'éphémère et l'obsolescence intégrée se changent en atouts, sources certaines de gains instantanés et à court terme¹⁶¹ ». A partir de là, les caractéristiques principales de la modernité liquide peuvent être pointées. Si notre époque est si difficile à comprendre, c'est avant tout parce que tout change continuellement. C'est ce que, interviewé par Simon Tabet, Zygmunt appelle la « tyrannie du temps¹⁶² », marquée par l'enchaînement fulgurant des événements et des crises. « Les conditions changent désormais de façon abrupte, défiant tout pouvoir de prédiction raisonnable, sans suivre une logique régulière ou un modèle lisible¹⁶³ ». La modernité liquide, en plus d'être caractérisé par des changements tous azimuts, a donc également pour attribut de ne pas permettre la projection dans le futur. Le monde devient « multiple, complexe, en mouvement constant, et dès lors « ambigu », « flou » et « malléable », « incertain, paradoxal voire chaotique »¹⁶⁴ ».

Pour exemplifier la fluidité de notre société, des liens peuvent brièvement être faits avec nos deux approches disciplinaires. Par exemple, pour parvenir à un haut niveau d'innovation et d'adaptation, les entreprises libèrent les travailleurs de nombreuses contraintes¹⁶⁵ pour qu'ils disposent de l'autonomie nécessaire. Cependant, cette liberté fait porter sur leurs épaules des responsabilités bien trop lourdes au vu de l'environnement imprévisible dans lequel ils agissent¹⁶⁶, comme c'est le cas dans les entreprises agiles. Cela entraîne un climat d'anxiété qui tend à découdre les liens d'engagement mutuel et finalement, la solidarité elle-même¹⁶⁷. Ce dernier élément rejoint certaines raisons émises dans l'approche philosophique expliquant la déstructuration/destruction du collectif de travail. En outre, Zygmunt Bauman affirme que

¹⁶¹ *Ibid.*, p. 59.

¹⁶² Tabet, S. (2017), « Du projet moderne au monde liquide, entretien avec Zygmunt Bauman », *Socio*, [en ligne], <https://socio.revues.org/2707>, (consulté le 26 juillet 2017), p. 48.

¹⁶³ Zygmunt, B. (2005), *op cit.*, p. 102.

¹⁶⁴ *Ibid.*, p. 62.

¹⁶⁵ A travers une mobilité spatiotemporelle, des configurations de travail en équipe souples, une méthodologie de travail choisie par l'équipe librement, etc.

¹⁶⁶ Zygmunt, B. (2005), *op cit.*, p. 86.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 109.

la fluidité empêche de reconnaître l'expérience comme un atout car il s'agit de s'appuyer sur des savoirs établis. Or, dans un contexte changeant, l'important ne sont pas les savoir-faire acquis de l'expérience, mais plutôt les savoir-être offrant la possibilité de « voyager léger et [d'] être constamment en mouvement ¹⁶⁸ ». Cela rencontre parfaitement la tension relevée dans les entreprises agiles qui semblent ne valoriser que très peu l'expérience de ses travailleurs.

2. Le paradoxe du XXI^e siècle

C'est en s'inspirant de la notion de temporalité d'Heidegger – son maître, philosophe allemand – qu'Hannah Arendt a développé sa théorie sur la condition de l'homme moderne. Définissant différents types anthropologiques, la philosophe utilise le mot « travail » pour définir les activités d'*animal laborans* liées à la reproduction biologique du cycle naturel de la vie, basé sur une temporalité instable et cyclique, et celui d'« œuvre » pour faire référence à la création par *homo faber* d'objets durables résistant à leur utilisation. A travers sa réflexion, la philosophe conclut qu'« on produit comme on consomme¹⁶⁹ ». Sans retracer sa démonstration, Arendt affirme que nous traitons « les objets d'usage comme des biens de consommation (...) ». Il en résulte que les objets du monde moderne sont devenus des produits du travail dont le sort naturel est d'être consommés, au lieu d'être des produits de l'œuvre, destinés à servir ¹⁷⁰ ».

Cette affirmation semble correspondre de plus en plus à notre société. Il est indéniable que la modernité liquide s'inscrit dans une temporalité instable et volatile. Deux réflexions peuvent être émises par rapport à cela. D'une part, cela pourrait nous laisser penser que, en entrant dans l'époque de la modernité liquide, « homme-flexible » serait devenu un nouveau type anthropologique, par comparaison à celui d'« homme-en-quête-de-sens », dont l'opposition se situerait au niveau de leur temporalité. « Homme-en-quête-de-sens », ayant besoin d'un ancrage stable, ne trouverait plus les conditions de sa survie dans ce monde malléable et pressé par le temps, à l'inverse d'« homme-flexible » qui s'y épanouit parfaitement. La question restera sujette à l'appropriation par chacun dans le cadre de ce travail, mais nous pouvons nous demander s'il s'agit là d'une voie de rapprochement avec notre nature flexible¹⁷¹ ou, bien au contraire, si c'est un pas à côté de notre nature humaine.

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 62.

¹⁶⁹ Hunyadi, M. (2016 – 2017), *Cours de philosophie du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

¹⁷⁰ Arendt, H. (1983), *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy, p. 174.

¹⁷¹ Dans *L'Esprit des Lois*, Montesquieu dit que la nature de l'homme, fait de fibres, est de s'adapter au contexte.

D'autre part et notamment grâce à une organisation du travail flexible, nous produisons de manière frénétique des produits toujours plus variés et nouveaux, comme s'ils étaient destinés à la consommation d'*animal laborans*. Nous l'avons largement vu, cette façon de produire est source de beaucoup de souffrance pour les travailleurs. Or, et c'est en cela que nous vivons probablement un des plus importants paradoxes de notre temps, ces travailleurs, enrôlés dans un système à la cadence infernale, sont aussi ceux qui le font tourner en réclamant de pouvoir consommer au même rythme. En effet, nous sommes aujourd'hui au cœur d'une société rappelant constamment aux individus que leur rôle est de consommer. « Idéalement, un consommateur ne devrait jamais fixer son choix, (...) ne devrait jamais considérer un besoin comme totalement satisfait, un désir comme le désir ultime¹⁷² ». De plus, la satisfaction doit être instantanée et va jusqu'à précéder le besoin auquel elle répond. C'est ainsi que nous pouvons subir une cadence insoutenable dans notre travail, tout en réclamant que le livre que nous avons commandé soit déjà dans notre boîte aux lettres le lendemain matin. Autrement dit, nous renforçons le système qui nous fait du tort. Nous voyons apparaître une grande absurdité de notre temps : consommer une œuvre n'a déjà en soi pas de sens – sauf pour ceux qui en récoltent les bénéfices –, mais souffrir du fait de produire comme on consomme devient totalement insensé. Comment pouvons-nous expliquer que nous marchions dans ce mécanisme si grotesque ? C'est en fournissant un élément de réponse que Mark Hunyadi nous ouvrira une porte sur l'avenir.

3. Reprendre la main plutôt que de l'offrir à l'imprévisibilité de l'émergence

Ayant fait le choix d'amorcer une large réflexion, nous ne pouvons pas répondre de façon précise à cette question de l'absurdité du XXI^e siècle, mais cela ne nous empêche pas d'y apporter quelques prémisses, d'autant qu'une telle question ne possède certainement pas de réponse fermée.

Pour comprendre comment nous avons créé cette situation dans laquelle plus on consomme, plus on produit, plus on consomme, etc. et où à chaque boucle, nous provoquons notre propre souffrance, il faut tout d'abord rappeler que la modernité liquide est avant tout marquée par son caractère illisible. Dans notre société mondialisée, la complexité est omniprésente et rend presque invisible le lien entre nos actions de consommateurs et ses impacts sur la forme

¹⁷² Zygmunt, B. (2010), *Le coût humain de la mondialisation*, Paris : Arthème Fayard, p. 125.

d'organisation du travail flexible que nous subissons. En effet, nous alimentons un système qui nous dépasse. Le sentiment d'impuissance qui s'en suit provoque, à la fois la perte de la croyance selon laquelle ce que nous faisons compte et le deuil de la conviction que la société est la « propriété commune de ses membres¹⁷³ ».

En réalité, ce qui permet de comprendre le lien entre le système et la souffrance que nous expérimentons individuellement sur notre lieu de travail est ce que Hunyadi appelle les « modes de vie ».

[Ils] désignent (...) les attentes de comportements durablement imposées par le système aux individus [– comme par exemple, le fait de remplir sa fonction de consommateur ou d'être un travailleur flexible qui aime le changement –] (...) et qui s'imposent indépendamment de la volonté des acteurs. (...) [Ils] désignent donc l'ensemble des pratiques concrètes qui façonnent (...) les comportements de chacun en produisant des attentes auxquelles, pour se socialiser, les individus se conforment¹⁷⁴.

Autrement dit, les modes de vie sont ce qui détermine notre rapport au monde. Mais, eux non plus, ne sont pas apparus comme par magie. Ce qui nous donne cette impression que les choses sont aléatoires et que nous n'avons aucun pouvoir pour les orienter provient du processus d'émergence. Il signifie que toutes les actions isolées de chaque individu finissent, par effet cumulatif, par entrer en résonance pour aboutir à une conséquence générale que personne n'a initialement voulue¹⁷⁵. A l'échelle mondiale, dans une société globalisée, on comprend aisément que les liens entre nos actions et leurs conséquences soient illisibles. Pour être plus précis, ajoutons que ce qui nous empêche de prévenir la création de sources de souffrances réside dans le fait que nous n'évaluons les implications des éléments constitutifs du système qu'indépendamment les uns des autres. Autrement dit, le système ainsi créé n'est pas questionné après que le processus d'émergence ait eu lieu. A sa création, la flexibilité a probablement été évaluée – selon quels principes ?¹⁷⁶ – en tant que NFOT, ce qui a permis de légitimer son recours. Le fait d'être flexible, agile, adaptatif, etc. est devenu une attente de comportement, c'est-à-dire un mode de vie qui, par accoutumance progressive, est devenu un fait accompli – rendant plus difficile sa contestation. Par contre, nous n'avons pas questionné les incidences du « mode de vie flexible » une fois entrées en résonance – suite au processus

¹⁷³ Zygmunt, B. (2005), *op cit.*, p. 74.

¹⁷⁴ Hunyadi, M. (2015), *La tyrannie des modes de vie*, Lormont : Le Bord de l'eau, p. 43-44.

¹⁷⁵ *Ibid.*, p.19.

¹⁷⁶ Mark Hunyadi ajoute dans sa théorie que ce n'est qu'à partir d'une « Petite Ethique », basée sur quelques principes, que nous analysons la réalité.

d'émergence – avec, par exemple, le contexte de concurrence. Nous n'avons donc ni choisi ni prédit l'instabilité de l'identité professionnelle par exemple. C'est ainsi que l'on peut admettre que nous en soyons arrivés à l'absurdité selon laquelle on crée les conditions de notre propre souffrance au travail en produisant comme on consomme.

Pour ne pas rester paralysé par cet état des choses qui semble nous dépasser chacun personnellement, quelle piste pouvons-nous émettre pour sortir de ce cercle vicieux ?

Zygmunt Bauman exprime une conséquence du sentiment d'impuissance qui peut nous envahir, dans laquelle se trouve peut-être une porte de sortie. Il affirme que cette impression de perte d'emprise sur le monde a provoqué une « désertion de l'agora (...), ce lieu de naissance et terrain d'un organisme efficace d'action collective autant que site où problèmes privés et questions publiques pouvaient se rencontrer et dialoguer¹⁷⁷ ». Recréer cette agora serait une solution. En effet, comme on l'a précédemment abordé, ce serait dans nos modes de vie que s'enracinent les conditions de notre souffrance professionnelle. Dès lors, selon Hunyadi, le problème n'est pas tant nos modes de vie que l'absence de lieu institutionnel où les questionner. Ainsi, à travers la création de cet espace collectif – où les souffrances individuelles pourraient trouver une explication –, nous pourrions mettre en lumière le processus d'émergence à l'œuvre et nous poser ces questions fondamentales : à travers le visage du travailleur flexible, quel homme sommes-nous en train de construire ?, en détruisant le collectif de travail, quelle forme donnons-nous à la vie sociale ?, et finalement, quel monde voulons-nous créer ?

Ces quelques pages d'articulation entre les deux disciplines mobilisées dans ce travail sont bien insuffisantes mais elles ont néanmoins permis de montrer que la question de la flexibilité renvoie en réalité à celle de tout le fonctionnement de notre société. Des aménagements locaux peuvent être réalisés pour palier un tant soit peu à la souffrance qu'elle génère, mais seule une réponse globale pourra pleinement satisfaire les problèmes de notre société liquide.

¹⁷⁷ Zygmunt, B. (2005), *op cit.*, p. 75.

Bibliographie

ARENDDT, H. (1983), *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy.

HUNYADI, M. (2015), *La tyrannie des modes de vie*, Lormont : Le Bord de l'eau.

HUNYADI, M. (2016 – 2017), *Cours de philosophie du travail*, Faculté des sciences économiques, politiques et sociales, UCL.

TABET, S. (2017), « Du projet moderne au monde liquide, entretien avec Zygmunt Bauman », *Socio*, [en ligne], <https://socio.revues.org/2707>, (consulté le 26 juillet 2017).

ZYGMUNT, B. (2005), *La société assiégée*, Rodez : Le Rouergue/Chambon.

ZYGMUNT, B. (2010), *Le coût humain de la mondialisation*, Paris : Arthème Fayard.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav



