

Sociologie et économie : Note de lecture.

Ouvrage : Richard Sennett, *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel (Coll. Fait et cause), 2000.

Richard Sennett, né en 1943, est un historien et sociologue américain, professeur de sociologie à la London School of Economics et à la New York University. L'ouvrage, écrit en 1998, traduit en français en 2000, dont nous allons nous essayer à faire la synthèse est particulièrement renommé, il s'est vu doté de plusieurs prix (dont, entre autres, en 1999, le Prix européen d'Amalfi pour la sociologie et les sciences sociales). En outre de ce dernier, pour ses œuvres traduites en français, Richard Sennett est l'auteur de :

- *Les Tyrannies de l'intimité*, Seuil, 1979.
- *La Famille contre la ville : les classes moyennes de Chicago à l'ère industrielle 1872-1890*, Encres, 1981.
- *Autorité*, collection « L'espace du politique », Fayard, 1982.
- *Palais-Royal*, Albin Michel, 1988.
- *Une Soirée Brahms*, Fayard, 1985.
- *Les Grenouilles de Transylvanie*, Fayard, 1985.
- *La Conscience de l'œil : urbanisme et société*, Verdier, 2000.
- *La Chair et la Pierre : le corps et la ville dans la civilisation occidentale*, Verdier, 2002.
- *Respect : de la dignité de l'homme dans un mode d'inégalité*, Albin Michel, 2003. Hachette, 2005.
- *La culture du nouveau capitalisme*, Albin Michel, 2006.
- *Ce que sait la main*, Albin Michel, 2010.

Dans *Le travail sans qualités*, il va s'agir d'analyser les nouveaux modes d'organisation du travail, et plus particulièrement l'impact de ces nouveaux modes d'organisation sur le « caractère » des travailleurs, la construction, ou la destruction, de leur identité, par la flexibilité notamment. Le livre

est découpé en huit chapitres de longueur inégale, quant à la démarche de l'auteur, celle-ci nous a semblé singulièrement riche : les références à des travaux philosophiques, sociologiques, historiques, économiques, abondent, mais ne font pas pour autant disparaître enquêtes de terrain, données de première main et tableaux statistiques récents sur lesquels la réflexion s'appuiera tout autant. La démonstration de l'auteur va, sur certains chapitres notamment, gagner en pertinence et profondeur grâce à un ouvrage co-écrit il y a de cela vingt-cinq ans avec le sociologue Jonathan Cobb (*The Hidden Injuries of Class*) : la comparaison entre les données recueillies à l'époque et celles qui servent à la confection du présent ouvrage va bien mettre en évidence les bouleversements et changements importants qu'a connu le monde du travail en seulement un quart de siècle.

Résumé de l'ouvrage.

➤ Préface (p. 9-13).

L'heure, introduit Richard Sennett, est aujourd'hui au « capitalisme flexible », qui rompt volontairement et radicalement avec l'ancien « système capitaliste » décrit et dénigré comme étant contre-productif de par une rigidité bureaucratique excessive, rigidité l'ayant rendu inapte à s'adapter et à suivre les nombreux et continuels infléchissements de la demande. La « flexibilité » est présentée comme un remède et une réponse aux anciennes structures hiérarchiques qui avaient pour effet d'écraser l'individu dans son travail, de le faire ployer sous un nombre considérable de règlements et de procédures immuables. La routine, l'aliénation, la contrainte... tout cela ne serait plus qu'un mauvais souvenir : la flexibilité remettrait à l'honneur la liberté, il s'agirait de donner à chacun la chance de réaliser ses potentiels, de faire flèche de tout bois pour atteindre les objectifs fixés, mais promouvrait également, contre la routine et la morosité du travail, ce qui est de l'ordre de la souplesse, du changement, de l'incertitude et de la prise de risque. Loin de cette image d'Épinal, merveilleuse, de la flexibilité, l'auteur rappelle que la vie professionnelle ne saurait avoir aucun impact sur la structure psychique et la personnalité profonde des travailleurs : or, si ce que l'on appelle le « caractère personnel » des individus (« le caractère est la valeur éthique que nous attachons à nos désirs et à nos relations avec les autres », p. 10), est chose à se bâtir sur le long terme, comment ne pas penser que le passage, dans le monde du travail, d'une logique de « carrières » à une logique de « jobs » (travail parcellaire, morcelé, fluctuant), à une logique donc

de court terme, ne lui serait pas immanquablement délétère ?

➤ Chapitre 1 : Dérive (p. 14-38).

Richard Sennett va partir ici d'un récit de vie, celui d'une personne qu'il a rencontré au début des années 70 pour écrire son livre sur les cols bleus en Amérique, *The Hidden Injuries of Class*. « Enrico » était un immigré italien, père de deux enfants, vivant dans la banlieue de Boston, où il exerçait le métier de concierge. Pour ses pairs, il était celui qui avait réussi : son salaire ajouté à celui de sa femme, Flavia, leurs économies mutuelles, avait permis à Enrico et sa famille de quitter le quartier italien et d'acquérir, dans l'intention de faire suivre plus facilement des études à leurs enfants, une maison dans la périphérie de Boston. Enrico était un travailleur consciencieux, son seul objectif était de faire vivre convenablement sa famille, et d'offrir à ses deux fils, par l'intermédiaire de l'école et des diplômes, la possibilité de « réussir » plus tard, c'est à dire d'amorcer une ascension sociale à laquelle Enrico ne pouvait prétendre. R. Sennett souligne à quel point la vie d'Enrico avait un caractère linéaire : son travail et celui de son épouse étaient protégés par les syndicats (le risque de le perdre était donc réduit au minimum), les horaires, les mois, les années, ne variaient pas, et Enrico savait très bien quand il prendrait sa retraite, et pouvait déjà déterminer avec exactitude la somme dont il disposerait ce jour-là.

Vingt-cinq ans plus tard, l'auteur va retrouver, plus ou moins par hasard, l'un des deux fils d'Enrico, Rico, qui aura bel et bien, voire très bien réalisé le rêve de son père : « Alors que le salaire d'Enrico se situait dans le dernier quart de l'échelle des salaires, Rico se situe dans les 5% les mieux lotis » (p. 19). Exerçant le métier de consultant, Rico a fait de longues études et a obtenu un diplôme dans une école de commerce à New York. En revanche, sa vie professionnelle est autrement plus tumultueuse que celle de son père : Rico et Jeannette, sa femme, vont de déménagement en déménagement, Rico a même perdu une fois, malgré sa haute qualification, son emploi suite à une compression de personnel. Lui et sa femme ont peur, confie-t-il à l'auteur, peur de « perdre le contrôle de leur vie » (p. 20). Les déménagements incessants induisent une quasi-absence de vie amicale, le rythme souvent endiablé du travail conduit Rico à ne pas pouvoir s'occuper de ses enfants autant qu'il le voudrait. Ces éléments permettent à l'auteur de caractériser le capitalisme moderne : pour celui-ci, « le long terme n'existe pas », l'idée de « carrière » est désormais obsolète, le travail à court terme est maintenant la norme (ainsi, aux États-Unis, le secteur d'activité le plus important est celui des agences d'intérim : « des sociétés comme Manpower

ont connu une croissance de 240% entre 1985 et 1995 », p. 24). Cette appétence du marché pour le court terme serait lié, selon l'économiste Bennett Harrison, à « l'impatience du capital, au désir de rendements rapides » et aussi, selon James Champy, aux fluctuations de la demande (« les gens ont faim de changement »). Pour se faire, il faut déstructurer le monde d'Enrico, l'aplanir et le remanier pour le métamorphoser en un vaste réseau. Le réseau est la forme par excellence qui permet le court terme et la flexibilité, car « il ne cesse de redéfinir sa structure » (p. 26). Pour Richard Sennett, le réseau affaiblit les liens sociaux, en ce qu'il privilégie, pour reprendre la formule de Mark Granovetter, les liens faibles aux liens forts. Aussi la peur de Rico peut-elle être comprise en ce sens : « comment protéger les relations familiales, comment empêcher qu'elles ne succombent au comportement à court terme, aux discussions superficielles, et surtout au déficit de loyauté et d'engagement caractéristiques du lieu de travail moderne ? » (p. 30). La dynamique du capitalisme moderne, le « pas de long terme », menace de corroder le caractère des travailleurs (n'oublions pas que par « caractère », l'auteur entend principalement l'importance que nous attachons à nos relations avec les autres, et ces relations sont en outre, rappelle-t-il, inévitablement constitutives de notre « moi »), de distendre les liens sociaux : le sentiment qu'a Rico d'être à la « dérive », malgré sa réussite, risque fort d'être de plus en plus partagé, de devenir de plus en plus commun à l'ensemble des travailleurs.

➤ Chapitre 2 : Routine (p. 39-59).

Le capitalisme flexible est le fruit d'une révolte contre la routine engendrée par le capitalisme précédent, le capitalisme industriel (pour le retraduire dans les termes de Boltanski et Thévenot, nous pourrions peut-être parler, sauf erreur de notre part, d'une révolte de la « cité par projets » à l'encontre de la « cité industrielle »). Pourtant, la routine n'a pas toujours été vu comme étant un mal en soi. Richard Sennett va opposer ici les conceptions de deux philosophes : Diderot, en thuriféraire de la routine, et Adam Smith, en contempteur de cette dernière.

Pour Diderot, la routine au travail est un « professeur nécessaire », elle présuppose l'ordre et la précision, et elle permettrait, par la répétition inlassable des mêmes gestes, d'approcher au plus près de la perfection : « grâce à la répétition et au rythme, assurait Diderot, l'ouvrier peut réaliser dans le travail l'unité de l'esprit et de la main » (p. 43).

Si pour Diderot la routine au travail est synonyme de sérénité et de fraternité, elle est, pour Adam Smith, avant tout nuisible à l'esprit (comme le cite l'auteur, A. Smith écrit dans *La richesse des*

nations : « Dans le progrès de la division du travail, l'emploi de la partie de loin la plus grande de ceux qui vivent de leur travail [...] vient à se borner à un très petit nombre d'opérations simples, souvent à une ou deux. [...] L'homme qui passe toute sa vie à accomplir un petit nombre d'opérations simples [...] devient généralement aussi bête et ignorant qu'une créature humaine peut le devenir »). Le capitalisme industriel, par la routine et le peu de réflexion que cette dernière nécessite, menace donc également le caractère humain. L'auteur va illustrer les souffrances associées à la routine par le prisme de l'industrie automobile américaine de la première moitié du vingtième siècle (Ford et General Motors en l'occurrence). La mécanisation, le travail à la chaîne, l'extrême parcellisation des tâches (et, subséquemment, leur simplicité élémentaire ainsi que « l'hyperspécialisation » des ouvriers), la séparation étanche entre conception et réalisation, le « temps métrique » (c'est à dire la « chronométrisation » de chaque opération, mais encore une mesure minutieuse du temps permettant de savoir, à un instant t, ce que tout le monde est censé faire sur la chaîne de montage), etc. induisent des effets reconnus par le psychologue Daniel Bell comme abêtissants¹. Cependant, nous l'avons vu avec Enrico, le temps routinisé, en donnant une structure temporelle au sein de laquelle il devenait possible de se projeter sur le long terme, pouvait constituer une ressource : « La routine peut abaisser, mais aussi protéger. Elle peut décomposer le travail, mais aussi composer une vie » (p. 56). Pour une fois, l'auteur prend le parti de Diderot, et se demande ouvertement si, *a contrario*, une existence absolument dénuée de routines, d'habitudes, ne serait pas une existence absurde, car sans cesse renouvelée, instable et labile. Nous pouvons donc considérer la routine selon deux perspectives opposées, si l'on adopte le point de vue d'Adam Smith, selon lequel la routine est une abomination, le capitalisme flexible peut alors apparaître comme étant son antidote, et la question à laquelle l'auteur va s'attacher dans le prochain chapitre est celle de savoir si cela est effectivement le cas, celle de savoir autrement dit si « la flexibilité, avec tous les risques et toutes les incertitudes qu'elle implique, remédiera au mal humain qu'elle prétend éliminer » (p. 59).

1 Cf. Simone Weil, *La condition ouvrière*, Paris, Éditions Gallimard (Coll. Idées), 1951. Où l'on peut lire, par exemple, à la page 206 : « *Le corps est parfois épuisé, le soir, au sortir de l'usine, mais la pensée l'est toujours, et elle l'est davantage. Quiconque a éprouvé cet épuisement et ne l'a pas oublié peut le lire dans les yeux de presque tous les ouvriers qui défilent le soir hors d'une usine. Combien on aimerait pouvoir déposer son âme, en entrant, avec sa carte de pointage, et la reprendre intacte à la sortie ! Mais le contraire se produit. On l'emporte avec soi dans l'usine, où elle souffre ; le soir, cet épuisement l'a comme anéantie, et les heures de loisir sont vaines* ».

➤ Chapitre 3 : Flexible (p. 60-85).

La flexibilité renvoie tout d'abord, étymologiquement, à l'idée de souplesse, d'élasticité, de mobilité. Elle est louée, dans ses *Principes d'économie politique*, par John Stuart Mill, qui la voit comme une condition *sine qua non* de la liberté (l'homme devenant libre en développant son ouverture au changement et sa capacité à s'adapter). Toutefois, pour l'auteur, il ne fait aucun doute que si la flexibilité a amené à faire disparaître les anciennes structures bureaucratiques de contrôle et de pouvoir, le pouvoir n'en a pour autant pas disparu, partant, les conditions de notre libération ne seraient pas non plus réunies. Pour lui, le système de pouvoir propre au capitalisme flexible peut se résumer en trois éléments cardinaux : la réinvention discontinue des institutions ; la spécialisation flexible de la production ; et la concentration sans centralisation du pouvoir.

– *La réinvention discontinue des institutions* : Fondamentalement, cette « réinvention » est une réorganisation qui permet d'introduire des changements décisifs et radicaux ; cela appelle et suppose une structure en réseau des institutions ou des organisations, pour cette raison que, les nœuds étant plus lâches ou souples dans un réseau que dans une structure hiérarchique classique (pyramidale), « vous pouvez en retirer une partie, du moins en théorie, sans détruire d'autres parties » (p. 63). Ces réorganisations se caractérisent notamment par le « dégraissage » ou les compressions de personnel, par le *delayering* (donner à un nombre plus réduit de dirigeants un nombre plus grand de subalternes) ainsi enfin que par la « désagrégation verticale » (assigner aux membres d'un groupe de travail donné davantage de tâches à accomplir). Le but ultime de ces réorganisations serait de « faire plus avec moins » (p. 64). Cependant, l'efficacité espérée de ces réorganisations est loin d'être toujours avérée, de nombreux échecs ont même été observés : « [...] les institutions deviennent dysfonctionnelles au cours du processus de compression du personnel : les projets sont mis au rebut ou révisés ; les bénéfices attendus se révèlent éphémères ; l'organisation est désorientée » (p. 65). Des compressions répétées du personnel sont même néfastes à la productivité, le moral des employés restant (employés nécessairement angoissés par la perspective d'une nouvelle vague de compression) ayant décliné. La question se pose alors de savoir pourquoi ces réorganisations continuent d'être pratiquées, l'auteur avance cette réponse : « sur les marchés modernes, le bouleversement des organisations est devenu rentable. Alors que le bouleversement ne se justifie pas forcément en termes de productivité, les rendements à court terme pour les actionnaires sont une vive incitation pour les forces du chaos qui se cachent derrière ce mot

apparemment rassurant de réorganisation » (p. 67). Également, le fait pour une organisation de pouvoir attester de sa capacité à être flexible, à changer, contribuerait à augmenter son attractivité dans le milieu boursier. Une autre raison existe cependant, l'instabilité de la demande, qui engendre la deuxième caractéristique du capitalisme flexible.

– *La spécialisation flexible de la production* : à l'opposé du fordisme et du taylorisme, il va s'agir ici de rendre la production suffisamment plastique et adaptable pour qu'elle puisse suivre le plus rapidement possible les évolutions du marché et de la demande. Le secteur de l'informatique et des hautes technologies est le plus représentatif de cette spécialisation flexible de la production, spécialisation au sein de laquelle « l'ingrédient le plus favorisé est l'empressement à laisser les demandes changeantes du monde extérieur déterminer la structure intérieure des institutions » (p. 69).

– *La concentration sans centralisation du pouvoir* : le capitalisme flexible donnerait davantage d'autonomie et de liberté aux différents groupes de travail. Pour Richard Sennett, cela ne peut qu'être faux, le pouvoir ne disparaît pas, il est simplement plus diffus et plus imperceptible qu'autrefois. Le contrôle se joue désormais dans la prescription d'objectifs de rentabilité et de production : certes, le choix des moyens n'est plus imposé, mais les objectifs sont tels que cette « liberté » est toute relative. « La structure demeure dans les forces qui poussent les unités ou les individus à atteindre leurs objectifs ; seule reste ouverte la question des moyens, et il est rare que la direction de l'organisation flexible apporte des réponses. Elle est plus portée à demander des comptes qu'à imaginer un système permettant d'exécuter ses ordres » (p. 76).

Ces trois caractéristiques débouchent sur une organisation spécifique du temps de travail : le « flexitime », autrement dit, les horaires variables, temps partiels, travail à domicile etc. Le flexitime est souvent présenté comme une faveur, un bienfait (contre la routine), d'après l'auteur, encore une fois, il n'en est rien : « si le flexitime fait figure de récompense, il a pour effet de mettre l'employé sous la dépendance étroite de l'institution » (p. 79). Pour le plus flexible du « temps flexible » par exemple, à savoir le travail à domicile, la surveillance serait en réalité plus grande que si l'employé travaillait dans les locaux de l'entreprise : « les employés sont parfois tenus de téléphoner régulièrement au siège ; des contrôles « intranet » peuvent être utilisés pour les surveiller ; le courrier électronique est souvent ouvert par les supérieurs » (p. 80). Aux anciennes structures de

pouvoir s'est donc substitué de nouvelles formes de contrôle et de surveillance (nous sommes donc loin de la liberté à laquelle songeait John Stuart Mill).

Pour réussir au sein du capitalisme flexible, il faut, écrit Richard Sennett, être de nature à pouvoir supporter (voire aimer) le désordre, le court terme, l'incertitude, les changements brutaux et imprévisibles. Avoir donc une prédisposition à la flexibilité. Tels seraient ces hommes qui se réunissent chaque année à Davos lors du forum économique mondial, hommes dont la figure idéaltypique se trouve être Bill Gates lui-même : « les vrais gagnants [du nouveau capitalisme] ne souffrent pas de fragmentation. Au contraire, travailler sur plusieurs fronts en même temps les stimule » (p. 85). Reste que ces traits de caractère ne sont pas partagés par tous, ce qui, notamment dans le modèle anglo-saxon, où l'État interfère moins avec l'économie que dans le modèle rhénan, a permis à Alan Greenspan, le secrétaire américain au travail, de faire dans le *New-York Times* du 20 juillet 1995 cette constatation inquiétante : « nous sommes en passe de devenir une société à deux vitesses composée d'une poignée de gagnants et d'un groupe plus fort de laissés-pour-compte » (p. 73).

➤ Chapitre 4 : Illisible (p. 86-103)

Il y a de cela 25 ans (1973), l'auteur, travaillant alors à son ouvrage *The Hidden Injuries of Class*, interviewait un groupe de boulangers de la ville de Boston. A la question, posée à ces derniers, de savoir où ils se situeraient eux-mêmes au sein d'une échelle sociale, ils répondaient tous, invariablement, « classe moyenne ». Cette réponse permet à l'auteur de désigner un état de fait, particulier et spécifique aux États-Unis : contrairement aux pays européens, où des critères avant tout économiques servent à l'édification d'une échelle sociale, les américains, eux, estiment être de classe moyenne dès lors qu'ils leur semblent avoir atteint un niveau de vie qui leur suffisent, et dès lors qu'ils leur paraît être parvenus à réaliser un certain nombre d'objectifs. Par exemple, pour les boulangers grecs que R. Sennett interrogeait, l'important était de s'accomplir par le biais du travail, de la famille, ainsi que par un fort degré d'intégration à leur communauté : une fois cela obtenu, même une situation économique objectivement faible ne pouvait constituer pour eux une raison suffisante pour, subjectivement, se « déclasser ». En 25 ans, qu'est-ce qui a changé en ce qui concerne le recrutement et les profils des ouvriers de la boulangerie ?

Richard Sennett s'aperçoit que tous ceux qu'il avait pu connaître ne sont plus là, et qu'en lieu et place de ces derniers se trouvent maintenant des employés, et des employées, de toutes les

nationalités. Il s'avère également que le contremaître de l'atelier est un noir, alors que les ouvriers qu'avait autrefois côtoyé l'auteur, percevant le qualificatif « noir » comme un synonyme des adjectifs « pauvre » et « dégradé », n'auraient pu envisager une telle situation. Comme en fait part le contremaître, appelé ici « Rodney Everts », à l'auteur, la firme qui a, entre 1973 et 1998 (date non précisée), fait l'acquisition de la boulangerie, a su faire preuve d'une politique de recrutement du personnel plus éclectique et ouverte, « moins raciste » est-il dit. Cependant, comme le fait toujours remarquer R. Everts, alors que les boulangers grecs qu'avait connu R. Sennett appartenaient tous à un même syndicat, les ouvriers actuels sont entièrement désyndicalisés (condition *sine qua non* pour être engagé par la firme) et diffèrent également de leurs prédécesseurs (qui plaçaient leur honneur dans le bon déroulement, la continuation et la maîtrise de leur travail) en cela qu'il y a au sein de leur équipe un degré de rotation, un *turn-over*, élevé (pas plus de deux ans en moyenne), ainsi qu'un moindre, voire une absence dans certains cas, de savoir-faire.

Quand, il y a quelques années, les conditions de travail des boulangers grecs pouvaient paraître physiquement insupportables, l'introduction des nouvelles technologies, ainsi que l'application des principes d'adaptabilité, ou de polyvalence et de « fluidité », de Pior et Sabel, ont considérablement et profondément changé la donne. Cette importation, très importante, de technologies, faite pour accroître la rentabilité et la productivité de la boulangerie, a pour effet de nécessiter désormais un travail peu qualifié ; autrement dit, le savoir-faire « traditionnel » des boulangers est rendu inutile dans ce cas de figure (où ils sont désormais tributaires de programmes informatiques), car il n'y aurait plus qu'à actionner des leviers, presser des boutons, pour que du pain, de toute sorte et de bonne qualité, puisse être produit automatiquement et en grande quantité. Un des grands problèmes que met en évidence R. Sennett est le suivant : quand le travailleur se met à dépendre intégralement de son outil de travail, et ce alors même qu'il est parfaitement incapable d'en comprendre ou d'en saisir le fonctionnement, et que plus aucun effort ne lui est demandé, que plus aucun obstacle à franchir n'apparaît, alors de manière générale il se retire de plus en plus, subjectivement et affectivement, de ce travail. La solidarité, également, en pâtit. Pour l'auteur, ces conditions de travail, parce que principalement égrenées de tâches basiques, simples et répétitives, sont abêtissantes et aliénantes : comment peut-on, soulève-t-il, dans ces conditions, à l'instar des grecs auxquels il avait eu affaire en 1973, espérer poursuivre durablement le désir d'être un « bon travailleur », et mener carrière, en 1998, dans la même entreprise ? La résistance et la difficulté sont des sources de stimulation mentale importante, or elles sont absentes. En outre, Richard Sennett ne manque pas de signaler les gains précieux que fait l'entreprise en appliquant cette nouvelle

organisation du travail : l'absence de savoirs-faire nécessaires particuliers rend le personnel hautement interchangeable, et justifie que les salaires soient échelonnés au plus bas.

➤ Chapitre 5 : Risque (p. 104-136).

A travers le témoignage d'une amie, Rose, ayant fait un passage d'un an dans le milieu de la pub new-yorkais, Richard Sennett va évoquer plusieurs autres aspects importants de la cité par projets : l'instabilité, la fluidité et la flexibilité du réseau amène les individus qui y participent à devoir prendre, pour conserver une place ou un rôle actif, voire éventuellement pour pouvoir s'élever au sein du réseau, constamment des risques. La prise de risque perpétuelle revient, en l'occurrence, à finir par ne plus savoir où l'on va, ou par ne plus savoir si les chances de succès sont réelles ou fictives. Cet aspect de la nouvelles organisation du travail n'est pas, là encore, sans conséquence sur la subjectivité des travailleurs : « courir un risque est par nature plus déprimant que prometteur. S'installer dans un état perpétuel de vulnérabilité : telle est la proposition que font, peut-être sans le vouloir, les auteurs des manuels de gestion quand ils célèbrent la prise de risque quotidienne dans l'entreprise flexible » (p. 114). Comme le dit Rose, chaque jour est une nouvelle épreuve, et chaque jour demande à chacun de (re-)faire ses preuves, sans tenir compte de ce qui a pu déjà être fait, des réussites ou des échecs passés. La focalisation sur l'instant présent serait totale : « il faut toujours repartir à zéro » (p. 115). Pour Sennett, loin de se cantonner au travail, le risque (qui rime un peu avec « nouveau départ », « mobilité », « changement », « conquête », « aventure »), du moins le goût pour celui-ci, serait de plus en plus culturel : « la culture moderne du risque a ceci de singulier que le fait de ne pas changer est perçu comme un signe d'échec, que la stabilité passe presque pour un état de mort vivant². La destination importe donc moins que le départ en soi. [...] Ce qui compte, c'est la décision de rompre » (p. 121). Ce serait vrai notamment dans le travail.

Le réseau instaure également un paysage compétitif et, par conséquent, fortement inégalitaire : « dans une institution sans entraves, ceux qui sont à même de tout accaparer ne s'en privent pas. A travers ce type de marché, la flexibilité accentue donc les inégalités » (p. 124). Un dommage collatéral de ce primat accordé à la prise de risques et à la compétition dans le réseau, est le préjugé selon lequel seule la jeunesse serait à même de s'adapter à ces conditions extrêmes. Rose, de par son âge (la cinquantaine), avoue « avoir craqué », notamment parce que l'expérience dont elle pouvait se prévaloir était systématiquement disqualifiée par ses pairs. L'âge est, dans cet univers vouée à la

2 « Dans une société dynamique, qui demeure passif dépérit », écrit l'auteur à la page 122.

fluidité, synonyme de rigidité. « Dans l'ordre nouveau, le simple écoulement du temps nécessaire pour acquérir un savoir-faire ne saurait donner à qui que ce soit une position et des droits : une valeur au sens matériel du terme. De telles prétentions ne sont qu'un fléau de plus de l'ancien système bureaucratique, dans lequel les droits d'ancienneté immobilisaient les institutions. Le régime ne voit que les capacités immédiates » (p. 134). Comment ne pas appréhender, demande l'auteur, un monde du travail dans lequel le simple fait de vieillir, plutôt que de fonder une estime de soi positive basée sur le savoir-faire et l'expérience acquise, revient à se flétrir si ce n'est à mourir (c'est à dire, ici, être *ipso-facto*, de par son âge, banni du jeu) ?

➤ Chapitre 6 : L'éthique du travail (p. 137-166).

Dans des institutions dominées par le court terme, le temps ou tout ce qui peut avoir trait à la longévité perd toute consistance et signification : nous avons vu, avec Rose, que la valeur de l'expérience est contestée, et avec Rico, que le travail a tendance à empêcher toute relation durable. L'éthique du travail du capitalisme précédent (le monde d'Enrico et des boulangers grecs évoqués dans le chapitre 4) se fondait notablement sur l'autodiscipline (l'épargne plutôt que la dépense pour Enrico et sa femme par exemple), le bon usage de l'emploi du temps (dans le sens d'une accumulation continue et maîtrisée des ressources) et une haute valeur accordée à la détermination, à l'effort au travail. C'est une éthique individualiste, en ce que c'est en lui-même et en sa ténacité que l'individu doit compter pour obtenir satisfactions et récompenses à la fois en-dehors et en-dedans du travail (notamment la gratification différée de celui-ci qu'est la retraite). Aujourd'hui, la nouvelle éthique du travail est celle du travail en équipe : il faut montrer sa capacité à coopérer, à écouter, à échanger et à partager.

« Autrement dit, les compétences sociales que les gens apportent au travail sont portables : il faut savoir écouter et aider les autres quand on passe d'une équipe à l'autre ou que le personnel des équipes se renouvelle. Tout doit se passer aussi simplement qu'en passant d'une fenêtre à l'autre sur l'écran de son ordinateur » (p. 155). Le travail en équipe est adapté à une économie politique flexible, privilégiant les objectifs à court terme, les tâches immédiates et spécifiques. Il s'agit de savoir, en groupe, à l'instar d'une équipe de sport, s'adapter aux circonstances, faire face aux aléas, aux imprévus et en tirer le meilleur parti pour gagner.

La collaboration est donc une valeur cardinale, ce qui présuppose l'absence de tout conflit, de toute contestation et concurrence : une feinte communauté en somme... Pour filer la métaphore

sportive, les dirigeants ne sont plus des « patrons », des « chefs » qui assument la responsabilité de leur autorité, mais des « entraîneurs », dont la tâche est d'assurer la cohésion et le bon fonctionnement de l'équipe. « Ainsi naît la fiction que, dans le travail en équipe moderne, les employés ne sont pas vraiment en concurrence les uns avec les autres. A cette fiction s'en ajoute une autre, à savoir que les ouvriers et les patrons ne sont pas antagonistes. Le patron gère plutôt un processus de groupe. C'est un « leader », pour employer le mot le plus malin du lexique moderne du management. Plutôt qu'un chef, le leader se trouve à vos côtés » (p. 156). Puisque il faut faire, dans l'équipe, comme si il n'y avait pas de concurrence, comme si il n'y avait pas de conflits d'intérêts et de rapports de pouvoir, les membres sont tenus, nous dit l'auteur, de mimer superficiellement la communauté et la bonne entente, de nier les divergences et les oppositions pourtant bien réelles, de refouler en permanence tout ce qui pourrait donner lieu à la discorde. Ce qui fait dire à l'auteur que « le travail en équipe est la pratique collective d'une superficialité dégradante » (p. 139).

La dilution des figures de l'autorité dans la nouvelle éthique du travail, l'image du jeu collectif et de l'effort commun à produire contre l'adversité (adversité qui est forcément externe et non interne), permet en réalité aux dirigeants une domination encore plus totale envers leurs salariés (l'entreprise n'étant qu'une grande équipe, l'entraver pour faire valoir des revendications personnelles ou individualistes serait perçu comme un acte égoïste et presque criminel). En cas de compression de personnel, la faute ne revient à personne si ce n'est au marché, aux mauvaises circonstances et à la malchance : « cette absence d'autorité laisse aux gens qui sont aux commandes la liberté de déplacer, adapter et réorganiser, sans avoir à se justifier ou à justifier leurs actes [...]. Le changement est responsable de tout, et le changement est sans visage » (p. 163).

Si l'on rejette la responsabilité sur le marché et sa dynamique, sur une chose donc que l'on ne peut ni maîtriser ni prévoir, alors les dirigeants sont tout autant victimes que les employés, sont tout autant « contingents » qu'eux (on retrouve là la métaphore de l'équipe, c'est ensemble qu'on perd ou qu'on gagne), mais c'est oublier qu'en réalité c'est bien eux qui prennent les décisions et qu'ils n'ont rien de simples jouets du destin : « le patron qui déclare que nous sommes tous victimes des temps et des lieux est peut-être la plus fine mouche qui paraisse dans les pages de ce livre. Il est passé maître dans l'art d'exercer le pouvoir sans avoir des comptes à rendre. Il s'est hissé au-dessus de cette responsabilité pour rejeter tous les maux du travail sur les épaules des « victimes » qui ont le malheur de travailler pour lui » (p. 163).

D'après Richard Sennett, tout ceci nuit encore une fois à la structure psychique des individus, la possibilité qu'ils ont d'organiser un moi cohérent dans cet ordre nouveau est rendu excessivement

difficile pour ceux qui ne s'épanouissent pas dans le désordre, l'instabilité et le court terme. « Tout le problème, se demande l'auteur, est de savoir comment structurer le récit de notre vie aujourd'hui, dans un capitalisme qui nous pousse à la dérive » (p. 166).

➤ Chapitre 7 : Échec (p. 167-192).

L'échec aujourd'hui s'est banalisé, c'est à dire qu'il est de plus en plus récurrent et touche un nombre de personnes plus important qu'autrefois (l'échec ayant été par le passé davantage réservé aux classes laborieuses). Ceci est une conséquence inhérente au capitalisme flexible : « le marché où le gagnant rafle tout est une structure concurrentielle qui conduit à l'échec des foules de gens éduqués » (p. 167). Il y a plusieurs formes d'échec : l'échec financier, et l'échec dans la constitution d'un moi cohérent et solide, une forme d'échec quand on se sent davantage agi qu'acteur de sa vie (« la maîtrise, conclut Lippmann [Sennett cite cet autre auteur], c'est la substitution de l'intention consciente à l'effort inconscient », p. 171). Une vie désorientée et incohérente est ressentie comme un échec, ou, ce qui revient au même, comme une non-maîtrise, un non-contrôle, une « dérive identitaire ». Si l'échec financier est de plus en plus inéluctable, de plus en plus « structurel », comment ne pas entraîner à sa suite ce second type d'échec, un échec intime, tout intérieur (« je ne suis pas aussi bon que je le pense », « je ne prends pas les bonnes décisions », etc.), que nous venons de voir ?

La mise en récit de l'échec opère à la manière d'un traitement thérapeutique : « l'effet guérisseur de la construction d'un récit ne limite pas son intérêt au « bon » agencement des événements. Un bon récit prend acte de la réalité et explore plutôt les multiples façons dont la vie peut se fourvoyer. Le lecteur d'un roman, le spectateur d'une pièce de théâtre éprouve le réconfort particulier de voir les gens et les événements s'inscrire dans un schéma temporel ; la « morale » du récit tient dans sa forme, non dans ses conseils » (p. 191-192). Le régime flexible suppose, en fait, une « structure de caractère en rétablissement constant » (p. 192), ce qui requiert, pour se « rétablir » plus aisément, pour ne pas être seul à le faire et donc en ce sens aider (les autres), dans cette entreprise, et y être aidé (par les autres), « un sens élargi de la collectivité et un sentiment plus profond du caractère »³ (p. 192).

3 Rappelons que pour l'auteur, « le caractère est la valeur éthique que nous attachons à nos désirs et à nos relations avec les autres », p. 10 de l'ouvrage (cf. p. 2 de ce travail).

➤ Chapitre 8 : Le pronom dangereux (p. 193-210).

Au mal engendré par le néo-capitalisme, Richard Sennett propose d'opposer la collectivité, le lien social, le « nous » en somme, et, partant, de brider le capitalisme afin que celui-ci serve, plutôt que les intérêts privés, les intérêts publics, ou le collectif : « il faut se demander quelle valeur représente l'entreprise pour la collectivité, en quoi elle sert les intérêts civiques plutôt que son seul registre de pertes et de profits » (p. 194). Dans le modèle anglo-américain, plus peut-être que dans le modèle rhénan où le capitalisme est parfois encore qualifié de « capitalisme d'État » (ce qu'il est de moins en moins), le régime flexible aurait lui-même fait naître un besoin de communauté, de protection : « les incertitudes de la flexibilité ; l'absence de confiance et d'engagement profondément enracinés ; le caractère superficiel du travail en équipe ; et surtout le spectre de l'échec, de l'incapacité à se faire une place dans le monde, à se construire une vie par son travail [...] Toutes ces conditions poussent les gens à chercher une autre scène d'attachement et de profondeur » (p. 196). Le « nous » est potentiellement un pronom dangereux, dans la mesure où, si il ne concerne pas l'humanité toute entière, il peut nous dresser les uns contre les autres, mais en fait « « nous » est souvent une fausse locution quand on s'en sert comme d'un point de référence contre le monde extérieur » (p. 196).

Pourquoi ? Parce qu'il n'y a pas de monde extérieur. Richard Sennett tient à montrer que nous dépendons tous les uns des autres, et ce alors même que le capitalisme moderne abhorre cet antonyme de la flexibilité, la dépendance. « L'offensive qui a débuté contre l'État-providence dans le régime néolibéral américain pour se propager maintenant à d'autres économies politiques plus « rhénanes », regarde avec méfiance tous ceux qui sont tributaires de l'État, y voyant des parasites plutôt que des individus réellement démunis » (p. 198).

Pourtant, l'opposition dépendance/indépendance est nulle et non avenue : personne n'est indépendant de personne, nous ne nous suffisons pas à nous mêmes. De plus, dans certaines sociétés et à certaines époques, la dépendance n'avait aucune connotation dévalorisante ou péjorative, elle était naturelle. La confiance naît d'ailleurs souvent d'une reconnaissance ouverte de la dépendance mutuelle, et ne dépendre de personne, du moins croire cela, revient malheureusement à être indifférent envers tous (lorsque il y a peu de solidarité dans un groupe, c'est peu ou prou parce que tout le monde dans le groupe croit, soit qu'il n'a besoin de personne, soit qu'il ne peut compter, en cas de besoin, que sur lui-même). La méfiance, voire la violence, peuvent poindre lorsque nous avons honte de nos besoins, peur de notre dépendance ou insuffisance.

Ces termes renvoient à celui de vulnérabilité, être dans le besoin, être dépendant ou encore ne pas se suffire à soi-même revient à reconnaître que nous sommes, pris isolément, vulnérables, fragiles, précaires, etc. Or la cité par projets, nous l'avons vu, nous place dans une situation constante de vulnérabilité (par la prise de risque, la logique de court terme, l'injonction à la mobilité, etc.), en même temps que nous y sommes sommés d'être indépendants et autonomes, c'est à dire d'apprendre à ne compter, même en « équipe » (dont nous avons vu qu'elle ne reposait aucunement sur des liens forts), que sur soi-même.

Pour cette raison et par conviction personnelle, l'auteur conclut : « je sais qu'un régime qui n'offre pas aux êtres humains de raisons profondes de veiller les uns sur les autres ne saurait durablement conserver sa légitimité » (p. 210). Pour autant, n'allons pas croire que Sennett est un « communautarien », un idéaliste bien-pensant souhaitant répandre la paix, la concorde, l'amour et l'harmonie entre les hommes. Pour lui, « la formation de liens solides entre les gens suppose la reconnaissance de leurs différences au fil du temps » (p. 204).

Or, le court terme est la norme dans le travail aujourd'hui. Avec Lewis Coser et Georg Simmel, Sennett pense le conflit comme un élément tout à fait essentiel de la vie sociale : « la scène du conflit devient une communauté au sens où les gens apprennent à s'écouter et à se répondre au moment même où ils ressentent leurs différences avec plus d'acuité » (p. 203). Les liens créés par le conflit et la reconnaissance des différences (qui sont irréductibles) sont des plus forts et des plus durables.

Le capitalisme actuel nie conflits et divergences, pour cette raison « le système répand l'indifférence » (p. 208), ainsi et subséquentement que le sentiment individuellement vécu d'être inutile (pour se sentir utile, il faut qu'un Autre ait besoin de moi, or le capitalisme flexible cherche à couper toutes les attaches profondes et pérennes au profit d'attaches labiles et temporaires). Un tel système, encore une fois, par le peu de place qu'il accorde au « caractère » (cf. note 3, p. 13), voire par le déni qu'il en fait et le mépris qu'il en a, ne saurait durer.