



Modernisation managériale et perte de sens

Danièle Linhart, sociologue du travail

2026

« D'expérience socialisatrice, le sens du travail devient
une épreuve individuelle. »

Il y avait eu Mai 68. Outre la révolte étudiante et jeune, la France a enduré trois semaines de grève générale avec occupation d'usine. Période particulièrement traumatisante pour le patronat français non seulement en raison de la durée exceptionnelle de cette grève massive mais aussi par le fait qu'elle n'avait pas été déclenchée par les organisations syndicales. Elle était le résultat de ce qu'on a appelé des grèves spontanées, des grèves du ras-le-bol. Il ne s'agissait pas pour les grévistes de revendiquer des augmentations de salaires ou des primes, mais d'exprimer la volonté d'une autre vie au travail, comme l'exprimait clairement le slogan « Ne plus perdre sa vie à la gagner », que l'on pouvait entendre dans les manifestations.

Le patronat n'y était pas préparé et ne savait comment gérer cette exigence qui n'entrait pas dans le rituel des négociations entre syndicats et directions. Il lui fallait impérativement inventer un autre modèle de mise au travail. Il fallait trouver les moyens de convaincre les ouvriers et ouvrières, les employés de reprendre le chemin qui menait aux entreprises, les persuader que les directions les avaient entendus, compris et étaient prêtes à répondre à leurs aspirations.

Disruptions...

Dès le milieu des années 1970, commença à se dessiner la base du nouveau modèle : l'individualisation systématique de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail. Finie l'équation « à travail égal, salaire égal », qui donnait le sentiment aux salariés de partager un même destin, d'avoir les mêmes intérêts, qui les incitait à développer des valeurs communes, une véritable solidarité, une entraide, au sein de collectifs informels où ils se trouvaient



confrontés aux mêmes difficultés, aux mêmes injustices, à la même adversité. Progressivement, les directions mettront en place une série de dispositifs destinés à créer de la concurrence entre eux, là où il y avait de la complicité et de la camaraderie. Les salariés, qui seront de plus en plus employés, cadres, ingénieurs avec la tertiarisation de l'économie française, se verront dotés d'objectifs personnalisés (assignés par leur supérieur hiérarchique immédiat) et d'évaluations elles aussi personnalisées de leur performance, qui déboucheront sur des primes différentes, puis des salaires différents ainsi que des formations et carrières très personnalisées, contrairement aux anciennes promotions à l'ancienneté.

C'est donc la compétition entre salariés qui caractérisera désormais la nature des relations dans l'entreprise. Et, plus insidieux encore, la compétition de chacun avec lui-même. Car la modernisation managériale se traduit par une psychologisation de la relation de chacun à son travail. En effet, ce ne sera plus le professionnel qui sera mobilisé par sa hiérarchie mais la personne du salarié, sa personnalité, dans ses dimensions émotionnelles, les plus subjectives. Les livres de management sont nombreux qui traitent de la gestion des affects, du management des émotions, de l'intelligence émotionnelle. Il ne sera pas demandé au salarié d'être un bon professionnel, mais la bonne personne, celle qui est réactive, intuitive, qui sait s'adapter, se mettre en question, qui cherche à comprendre ce qui est attendu d'elle, qui est résiliente et même désormais apte au bonheur, car il ne s'agit pas, pour la hiérarchie, de s'encombrer de salariés pessimistes qui risquent de plomber l'ambiance et de remettre tout en question. La professionnalité, le salarié l'acquerra avec l'aide de formations adaptées en cours de route...

Le bon salarié c'est, désormais, celui qui accepte de relever les défis que lui adresse sa hiérarchie, c'est-à-dire qui accepte de se dépasser en permanence, se surpasser, viser l'excellence, se concentrer sur les objectifs fixés, se révéler sans cesse meilleur que les autres, en se conformant strictement à l'ADN de sa direction. Ce qui contribue à un renversement spectaculaire du sens du travail. D'expérience socialisatrice, il devient une épreuve individuelle. Cela explique que la question de la souffrance au travail, des risques psycho-sociaux, du burn-out et des suicides devienne aussi omniprésente dans les médias, et même la littérature, le cinéma et le théâtre. Auparavant, le travail était certes source d'usure et de fatigue, parfois de harcèlement, mais il s'effectuait avec l'idée de participer à la bataille productive qui permettait une société d'abondance et de confort matériel. Au sein des collectifs informels évoqués, les salariés cherchaient à se redonner de la dignité, à générer un sentiment d'utilité et de professionnalité en pratiquant ce qu'on appelle le travail réel¹. Les relations de confiance et de proximité, qui les reliaient, rendaient la vie

1. Le travail réel se distingue du travail prescrit (par la direction et la hiérarchie) en ce sens qu'il résulte de la mobilisation des savoirs et savoir-faire, accumulés par les salariés, pour parvenir à réaliser correctement leur travail. Le travail prescrit est celui que planifient les ingénieurs de façon abstraite et qui ne peut anticiper tous les aléas et dysfonctionnements qui parsèment le travail quotidien. La grève du zèle illustre bien cette différence entre travail prescrit et travail réel. Lorsqu'ils



au travail plus supportable. Car soudés, ils pouvaient conquérir un microcontrepouvoir sur la hiérarchie qui s'accompagnait d'un décryptage politique et moral des conditions de travail : on dénonçait l'injustice, l'inacceptable quand les cadences de travail augmentaient.

Et rémanences...

Désormais, c'est individuellement que chacun doit affronter les difficultés, les contraintes, et les défis au travail. Et ils sont nombreux. Tout d'abord, comment s'affirmer, afficher son intelligence, son intuition, sa réactivité, sa spécificité, comment se faire reconnaître dans le cadre d'un travail qui reste profondément inspiré de la logique taylorienne ? En effet, s'il y a une réelle disruption sur les modes de gestion et mobilisation des salariés par le biais d'une individualisation forcée, il y a une totale rémanence en ce qui concerne les méthodes de travail. La contrainte et le contrôle sont toujours résolument inscrits dans la définition de l'organisation du travail, à travers des procédures, process, protocoles, codifications, méthodologies, bonnes pratiques, concoctés par des consultants de grands groupes internationaux, en déni absolu de la professionnalité des salariés de terrain. Car pour les responsables d'entreprise, il ne s'agit pas de renoncer à l'efficacité de la logique taylorienne qui consiste à imposer un déroulement du travail qui ne dépende pas, en réalité, de la bonne ou mauvaise volonté des travailleurs. Le taylorisme est la garantie que les salariés, quels que soient leur niveau de qualification, obéiront strictement aux critères d'efficacité et de qualité voulus par leur direction.

Il y a une véritable déconnexion entre la logique de mobilisation des salariés, où il s'agit de d'exiger de chacun qu'il s'exprime, se distingue, s'améliore sans cesse, à travers son travail, et la logique de l'organisation du travail qui objective, quantifie, normalise, standardise l'activité, via les logiciels nourris par les experts extérieurs. Les aspirations suscitées par la nouvelle idéologie managériale, autour de l'injonction « Révélez-vous à vous-mêmes en même temps que vous vous révélez à nous, la hiérarchie », viennent se fracasser contre les conditions réelles du travail, où l'initiative, l'autonomie décisionnelle, la capacité d'influer sur la définition des missions et des moyens nécessaires pour les accomplir, ne sont pas convoquées, loin de là.

On comprend alors la frustration : si nombre de salariés, et notamment les jeunes, sont enclins à accepter l'évolution du sens du travail imposé, car il correspond à une évolution de la société qui devient de plus en plus individualiste, ils se trouvent en situation d'échec, d'impuissance et d'incompréhension. Comment faire ses preuves, se distinguer, comment se réaliser, s'épanouir quand on est otage d'une organisation du travail qui décide pour vous et ne vous laisse pas de marge de manœuvre ?

pratiquent la grève du zèle, les salariés appliquent au pied de la lettre toutes les consignes, et la productivité et qualité du travail s'en trouvent négativement affectées.



Même s'ils acceptent, pour certains, de s'impliquer différemment dans le travail (non plus réaliser une activité collective destinée à satisfaire les besoins des destinataires, mais satisfaire ses propres aspirations de réussite en satisfaisant sa direction), ils se fourvoient dans une quête impossible.

Dans une tourmente de changements

La situation est d'autant plus délétère que les directions pratiquent systématiquement une politique du changement permanent qui met en obsolescence les connaissances et l'expérience, malgré tout nécessaires, pour assumer un travail même standardisé, normé et codifié. Pour de multiples raisons — parmi lesquelles la volonté d'accompagner une accélération temporelle mondiale, d'afficher de grandes capacités d'innovation, de suivre les consultants experts des dernières inventions performantes —, les directions alignent, dans le secteur privé comme dans le secteur public, des réorganisations incessantes de services, des recompositions de métiers, des changements de logiciels, des mobilités imposées, des déménagements, qui déstabilisent et épuisent les salariés. Les salariés doivent fournir d'immenses efforts pour reconquérir une maîtrise cognitive de l'environnement et du contenu de leur travail tout en sachant pertinemment que dans fort peu de temps, de nouveaux chamboulements adviendront qui les obligeront à recommencer leurs efforts d'adaptation. Ils en sont réduits au rang d'apprentis à vie, et de ce fait, en incapacité de prétendre vouloir imposer leur point de vue sur la manière d'exercer leur activité. C'est là le but recherché par des directions qui visent à asseoir leur emprise, leur domination sur des salariés qui pourraient potentiellement vouloir alléguer de leur professionnalité, leurs savoirs de métier, leur expérience pour influencer sur la définition de leurs missions et des moyens nécessaires pour les réaliser. Le savoir c'est du pouvoir, considérait Taylor à son époque, et il ne fallait pas laisser ce pouvoir aux ouvriers dans les ateliers. Au contraire, il fallait les en déposséder afin de les transformer en simples exécutants impuissants à critiquer et contester.

Le lien de subordination: l'assurance-vie des dirigeants d'entreprise

Ce modèle ne tient qu'à un fil. Il crée de la souffrance, de l'incompréhension, de la frustration ; il est maltraitant pour les salariés en ne respectant pas leur professionnalité et la qualité de leur engagement dans le travail qui est particulièrement élevé en France. Maltraitant aussi pour les consommateurs et les usagers, dont les vrais besoins ne sont pas des priorités, et maltraitant pour les ressources naturelles de la planète. Mais le lien de subordination, inscrit au cœur du contrat salarial et qui se nomme devoir d'obéissance dans le secteur public, est là pour étouffer toute tentative de remise en question d'un modèle si peu vertueux. Il a pour effet de désamorcer toute initiative critique, proposition alternative, ou réelle innovation. Il est d'autant plus efficace qu'il est porté individuellement par chaque salarié comme une laisse autour du cou dans le cadre de la modernisation managériale. On pourrait se demander: quelle est la légitimité de ce carcan dans des démocraties politiques ?



Modernisation managériale et perte de sens, Danièle Linhart

L'autrice

Danièle Linhart est sociologue du travail, directrice de recherche émérite au CNRS et membre du Laboratoire CRESPPA-GTM. Spécialiste reconnue des mutations du travail et du management, elle analyse les effets des nouvelles formes d'organisation sur les salarié·es. Autrice de nombreux ouvrages de référence, dont *Travailler sans les autres ?* (Le Seuil, coll. « Hors Normes », 2009), *La comédie humaine du travail* (prix de l'Écrit social 2015 et EGOS Book Award 2018) et *L'insoutenable subordination des salariés* (Erès, coll. « Sociologie clinique », 2021), elle éclaire les transformations contemporaines du monde professionnel.

Rebondir est une publication réalisée par le Pôle arts visuels Pays de la Loire, avec le soutien de la Fondation de France. poleartsvisuels-pdl.fr/rebondir