

## Sociologie des organisations

Bertrand Oberson

### Résumé du Cours n° 11 La subjectivité au travail

#### Qu'est-ce donc que cette subjectivité ?

« J'ai donné vingt ans de ma vie à cette entreprise... et regardez, où je me retrouve : dehors ! »

Ce type de phrases, maintes fois répétées devant des caméras de télévisions par des personnes licenciées, en pleurs, ou en état de rage parce que leur entreprise fermait, mérite que l'on s'y arrête. Elle nous situe d'emblée au cœur de la question de la subjectivité. Cette subjectivité qui tient une place désormais centrale dans les analyses sociologiques du travail, contrairement à la période antérieure du taylorisme classique où l'on se contentait de décrire le décalage entre travail prescrit et travail réel sans s'attarder sur les motivations subjectives des salariés.

Ce qui frappe dans cette phrase c'est évidemment le terme de « donné » qui situe le propos hors de la catégorie de l'échange, et du contrat. Or c'est bien un contrat définissant les termes de l'échange qui caractérise la relation du salarié à son entreprise. Que visent donc les salariés quand ils choisissent de se situer dans ce registre de ce qui est donné plus qu'échangé ?<sup>1</sup> Cette phrase échappe à toute référence aux termes du contrat, et même à toute référence à l'employeur et situe le travailleur dans une relation à la société dans son ensemble. Sortir de cette dimension du contrat salarié n'est pas sans poser de problème au sociologue du travail car cela l'entraîne précisément d'une certaine façon hors de l'entreprise, hors des logiques liées aux groupes professionnels, aux rapports de force, aux conflits d'intérêts. C'est pourtant cette composante de

---

<sup>1</sup> LINHART D., « Les multiples ressorts de la subjectivité au travail, du sentiment d'injustice au don de soi » in DURAND J.P. & GASPARINI W., *Le Travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Éditions Octarès, Collection Le travail en débats, Série Colloques & Congrès, 2007, pp. 41-50.

la subjectivité qui échappe traditionnellement au sociologue du travail qui me paraît la plus à même d'éclairer cette phrase prononcée dans la douleur « j'ai donnée vingt ans de ma vie à cette entreprise et voilà ce qui m'arrive ». Car ce qui est dit doit être pris au pied de la lettre : on se trouve sur le registre du don.

Il ne s'agit pas ici d'un besoin de reconnaissance sociale, d'un besoin citoyen de contribuer à la société pour recevoir légitimement une rétribution en retour et de se voir reconnaître une utilité (ce qui pourrait renvoyer à la cité civique dont parlent Luc Boltanski et Laurent Thévenot). Ce dont il s'agit ressemble plus à l'agapè, notamment lorsqu'ils écrivent « c'est l'indifférence au mérite qui qualifie la gratuité de l'agapè » et on pourrait donc ajouter qui la rend réfractaire à la négociation<sup>2</sup>.

Ce qui pourrait rendre compte alors de la posture adoptée par des licenciés qui expriment qu'aucun plan social aussi bon soit-il ne pourra atténuer leur peine. On a souvent voulu associer cette peine à un désarroi, à la peur de l'inconnu, la peur de se confronter à autre chose, à un attachement à la qualité du lien social tissé dans l'entreprise, aux formes de sociabilité développées.

La souffrance qui se manifeste vient non pas seulement de ce qu'on leur enlève, de ce qu'on leur prend, mais aussi de ce qu'ils ne pourront plus donner, de ce qu'ils ne pourront plus continuer à faire exister à travers un engagement d'eux-mêmes gratuit, sans contrepartie, envers la société. Une partie de leur identité de travailleur s'articule autour de cette dimension et prend d'autant plus d'importance qu'elle n'est généralement pas vécue consciemment.<sup>3</sup>

### **Qu'est-ce qu'être sujet dans son travail ?**

Comme nous l'avons déjà évoqué auparavant, la subjectivité fait aujourd'hui irruption dans les activités de service, de face-à-face typiques de la fonction publique. Quelle que soit sa position hiérarchique et fonctionnelle dans l'organisation, l'individu est sommé de ne pas se conformer strictement à son rôle prescrit. Il est sommé d'être sujet, « autonome », « responsable », « créatif ».

---

<sup>2</sup> BOLTANSKI L. & THÉVENOT L., « Dissémination ou abandon. La dispute entre amour et justice. L'hypothèse d'une pluralité d'action » in LADRIÈRE P. & QUÉRÉ L. (éd.), *La Théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, Paris, Éditions CNRS, 1993, pp. 235-259.

<sup>3</sup> LINHART D., « Les multiples ressorts de la subjectivité au travail, du sentiment d'injustice au don de soi » in DURAND J.P. & GASPARINI W., *Le Travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Éditions Octarès, Collection Le travail en débats, Série Colloques & Congrès, 2007, pp. 43-44..

Les travailleurs sociaux doivent, par exemple, inventer des contreprestations personnalisées en fonction des difficultés et ressources du demandeur d'aide. Ils ne peuvent le faire qu'en fonction de ce qu'ils ressentent de la situation évoquée par le demandeur d'aide. Ils le font donc à partir de leurs lunettes, de leur manière d'appréhender, de comprendre les différents événements évoqués en colloque singulier.

Le professionnel est alors invité à mobiliser son corps, ses émotions et sa pensée au travail. Le passage d'un modèle de la qualification à celui de la compétence<sup>4</sup> semble signer ce passage d'une organisation conçue pour des agents ou des acteurs à celle qui composerait avec des sujets.

La subjectivité est invitée au travail, si ce n'est convoquée. Il s'agit alors de clarifier un point théorique important, à savoir de quelle manière le sociologue doit considérer les individus : sont-ils des « acteurs » ou des « sujets » ? Il n'est pas question de faire un choix définitif entre « acteur » et « sujet », mais plutôt de se donner la possibilité d'arbitrer sur le terrain entre ces deux termes.

Précisons un peu mieux les enjeux théoriques entre les notions d'acteur et de sujet. Le terme acteur fait évidemment référence aux théories de l'action. Il désigne l'individu en tant qu'il réalise des actions, joue un rôle, remplit des fonctions. Il est « celui (individu ou groupe) qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour cette action »<sup>5</sup>. L'acteur est donc capable d'initiatives. Il est doté d'une rationalité propre, ou pour une version minimale, d'une rationalité limitée<sup>6</sup> qui lui permet de bâtir ses « stratégies » dans un « système »<sup>7</sup> et qui oriente ses interactions. L'acteur est considéré indépendamment d'éventuels déterminismes génétiques, culturels, historiques, familiaux, sociaux ou psychiques. L'acteur tente d'optimiser ses choix et agit en conséquence. Dans cette conception, l'histoire collective et individuelle, de même que les dimensions symboliques et subjectives n'apparaissent pas comme des éléments d'analyse premiers.

Contrairement à la définition d'acteur, il n'existe pas de définition unique et stabilisée du sujet, mais il est cependant possible de le distinguer de l'acteur à plusieurs égards. Le sujet a une

---

<sup>4</sup> DUGUÉ E., « La logique de la compétence : le retour du passé » in *Education permanente*, 1999, n° 140, pp. 7-18.

<sup>5</sup> BERNOUX Ph., *La sociologie des organisations. Initiation*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points-Essais, (1985) 1990, p. 166.

<sup>6</sup> MARCH J. & SIMON H.A., *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958 (traduction en français, ROUCY J.C. & PRUNIER G., *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, Paris, Editions Dunod, 1999).

<sup>7</sup> CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, Collection points politiques, 1981.

histoire<sup>8</sup>, et nous pourrions même dire qu'il *est* une histoire. Il est capable de la faire et de la commenter au nom d'un « je » pensant et éprouvant. Le sujet est traversé de tensions et de contradictions à partir desquelles il tente de faire sens. Constructeur d'histoire(s) et de sens, le sujet, s'il peut « optimiser » ses choix et ses actions, ne le fera pas uniquement au regard d'un coût/bénéfice au sens rationnel du terme. Il agira davantage à l'aune de ce que nous pourrions appeler un « bénéfice subjectif », c'est-à-dire avec une définition de l'intérêt étoffée de sa dimension existentielle. Pour rester dans une logique d'intérêts, nous dirons que l'intérêt du sujet, c'est avant tout de construire du sens. Le sujet oriente son action vers ce qui lui permet de construire une histoire qui tienne et une histoire qui le tienne. La subjectivité a donc potentiellement un caractère collectif comme nous l'avions évoqué auparavant avec les analyses de Danièle Linhart<sup>9</sup>.

« Une analyse de l'organisation qui intégrerait la subjectivité, ainsi définie, considère que les individus sont simultanément des acteurs sociaux et indéfectiblement des sujets. L'individu est un acteur dans une scène sociale située : être infirmière, serveur, directeur de supermarché, guichetier ou ministre sont des « rôles » auxquels sont rattachés des attentes explicites et implicites en termes d'action, de comportement, de discours, de présentation physique et symbolique de soi. Mais les individus sont aussi des sujets. Ils ne se résument pas à leur rôle d'acteur tant qu'ils sont capables de penser leur action et leur situation sociale pour les mettre en forme et en sens au regard de leur histoire, toujours singulière. Acteur et sujet sont, dans cette conception, en dialogue, en conflit, en coconstruction et défendent des intérêts de nature différente. »<sup>10</sup>

La subjectivité au travail est donc strictement encadrée par des normes morales et éthiques parfois relativement strictes. La subjectivité dans les rapports de travail garde donc malgré tout un caractère collectif, elle s'inscrit dans un rapport au monde, elle sort l'agent de sa propre recherche de sens individuel.

En travaillant, le travailleur se met en relation avec la société, il affirme son appartenance et s'adresse à elle. Nous pourrions dire que ce qui intéresse le sociologue dans la subjectivité au travail est le dépôt, la trace qu'y laisse la société, le dépôt et la trace de la mise en relation de

---

<sup>8</sup> De GAULEJAC V., *L'histoire en héritage*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 2000.

<sup>9</sup> LINHART D. (éd.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Saint-Agne, Éditions Erès, Collection Clinique du travail, 2008.

l'individu avec la société. Ce qui fait que même seul à son travail, l'individu ressent un lien avec la société, une dépendance par rapport à elle, l'évalue et se laisse évaluer par elle. Il ne s'agit pas seulement de l'utilité sociale que le travailleur a conscience de produire à travers son travail, ce n'est pas tant sa contribution particulière à la société qui importe, mais plutôt l'expérience de partager un sort, un état commun, qui l'identifie comme membre de la société. En d'autres termes, en tant que sociologues, nous avons à nous fixer sur cette partie ou dimension de la subjectivité qui inscrit une histoire commune entre l'individu et sa société<sup>11</sup>.

La sociologie du travail a surtout étudié ce qui se jouait dans le périmètre de l'entreprise : l'organisation du travail, les logiques de mobilisation des salariés, les relations sociales et hiérarchiques, les pratiques de travail, les formes d'adaptation des travailleurs et leurs luttes. Même si on a beaucoup reproché aux sociologues de s'être laissés, à cette époque, enfermer entre les quatre murs de l'entreprise (et de ne pas prendre en compte les trajectoires, les biographies, les formations, etc.), ils étaient à même de saisir les enjeux sociaux du travail car l'entreprise d'alors reflétait en réalité plus fidèlement les enjeux de la société : conflits d'intérêts, rapports de forces, confrontation de cultures, de valeurs, de sensibilités, de sentiments d'appartenance, de rapports au monde.

---

<sup>10</sup> DUJARIER M.A., *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France, Collection Partage du savoir, 2006, pp. 44-45.

<sup>11</sup> LINHART D. (éd.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Saint-Agne, Éditions Erès, Collection Clinique du travail, 2008, p. 14.