



B. Business Impact

Challenges for Tomorrow's Management

Covid-19 et secteurs exposés : les risques de la contestation au travail

ESCP Impact Paper No. 2020-23-FR

Gabriel Migheli
ESCP Business School

[Covid-19 et secteurs exposés : les risques de la contestation au travail

Gabriel Migheli*
ESCP Business School

Abstract

Cet article analyse les conséquences du Covid-19 sur l'organisation du travail à partir d'une enquête en cours sur la grève de l'hiver dernier à la RATP, constituée de récits de vie de chauffeurs de bus. Nous appuyant sur un programme de recherche au croisement de la Labor Process Theory et des apports du post-structuralisme d'inspiration foucauldienne, nous avons en effet relevé qu'au cours de cette grève, les questions de subjectivité recoupaient, sans s'y réduire, une délimitation en termes de classes sociales. Cette intersection prend forme autour de ce que nous avons nommé trois « plis » du sujet : les plis du pouvoir, de l'organisation sociale du temps, et du rapport à l'imaginaire. Nous nous demanderons si ces tendances peuvent non seulement éclairer les enjeux et risques actuels liés à l'organisation du travail post-Covid, mais aussi dans quelle mesure il s'agit là de prémices de plus grande ampleur indiquant ou non une « crise de gouvernement », telle que la définit Michel Foucault, et dépassant l'organisation du travail. Enfin, nous soulignerons la pertinence de ces interrogations et leurs conséquences tant pour la recherche que pour la prise de décision et la pratique du management.

Mots clés: Grève, Subjectivité, Foucault

*PhD student, ESCP Business School

ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School do not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Le Covid-19 et la contestation au travail, entre continuité et rupture

En France, mais aussi dans le monde et particulièrement en Europe, les premières conséquences du Covid-19 font état d'un effondrement des principaux indicateurs macro-économiques pour les mois de mars et d'avril. Les facteurs concourant à une reprise en V de l'économie s'amenuisent à mesure que se prolongent les mesures de confinement et les effets d'hystérèse qui leur sont consécutifs. Les perspectives épidémiologiques, en sus des interrogations suscitées par la levée prochaine du confinement, semblent confirmer l'hypothèse d'une seconde vague, et même de vagues successives de contamination (The Lancet, 2020). Pour imprévisibles qu'elles soient, les conséquences de la pandémie, tant économiques que sociales, rendent donc caduques, du moins à court-terme, toute perspective d'un retour à la normale (Lichfield, 2020).

Aux Etats-Unis, des mouvements de grève spectaculaires semblent émerger en réaction aux conséquences sanitaires et sociales du Covid-19. Certains ont durement touché Amazon, menaçant de faire s'évaporer ses bénéfices des derniers mois ; tandis qu'avec le confinement, le mouvement semble même prendre de l'ampleur (The Intercept, 2020). En France, le géant de la distribution n'a pas été épargné, contraint de fermer ses entrepôts jusqu'au 5 mai pour raisons de sécurité. D'autres appels à la grève, en défense des conditions de travail, se sont également déclarés dans les secteurs les plus exposés, notamment du commerce et de la distribution ; l'usine Renault de Sandouville, dont la réouverture était prévue ce 11 mai, restera finalement fermée par une décision du tribunal du Havre saisi par la CGT.

Certains ont pu, dans l'espace médiatique, noter le réveil d'une subjectivité nouvelle, matinée d'un « imaginaire de lutte des classes » (Sainte-Marie, 2020). Si notre recherche à la RATP indique que la subjectivité au travail est un processus hétérogène et contradictoire, s'actualisant selon certaines lignes de faille, plutôt qu'une ascension aux relents eschatologiques, il convient de se demander dans quelle mesure ces mouvements de grève sont uniquement conjoncturels, ou bien indiquent au contraire l'émergence d'une nouvelle subjectivité au travail marquée par ces récents mouvements de contestation. Dans quelle mesure le contexte du Covid-19 est-il propice à l'actualisation de ces tendances, et en fonction de quelles perspectives ?

Pour ce faire, nous apporterons dans un premier quelques définitions conceptuelles à même de cerner la question de la subjectivité au travail, et préciser son importance pour la recherche et la pratique du management aujourd'hui. Dans un second temps, nous analyserons les tendances dans l'organisation du travail et risques potentiels engendrés par le Covid-19 à l'aune de notre enquête en cours à la RATP. Enfin, nous développerons quelques pistes programmatiques et pratiques issues de nos conclusions préliminaires.

Biopolitique et classes sociales : le sujet du travail

La subjectivité au travail est un enjeu primordial dans les organisations contemporaines, irréductible a priori à une essence stabilisée telle que l'appartenance de classe ; les développements en sciences de gestion issus du post-structuralisme ayant ainsi mis à jour la part contingente et hétérogène propre à tout sujet (Knights, 2016 ; Knights, Willmott, 1989). Une notion centrale qui sert ici de ligne directrice pour analyser les effets subjectifs des rapports de pouvoir au sein de l'organisation du travail est celle de « biopolitique »

forgée par Michel Foucault (Foucault, 1976). Si cette notion a pu connaître une fortune diverse, ainsi que de nombreux réaménagements et redéfinitions, il s'agit fondamentalement pour Foucault d'esquisser une définition du pouvoir qui s'affranchisse d'une conception uniquement répressive, et ainsi mettre au jour ses effets « positifs ». Le pouvoir n'est alors plus seulement répression d'une subjectivité *a priori* aliénée (Alvesson, Willmott, 2000) ; au contraire, renversant ce paradigme naturaliste, Foucault démontre combien ce sont les rapports de pouvoir qui façonnent le sujet à travers un processus de subjectivation.

Pour autant, si cette conception héritée des approches poststructuralistes permet d'évacuer tout présupposé essentialiste, restituant ainsi au sujet une part essentielle de contingence, et donc de liberté, il n'en reste pas moins que, d'un point de vue théorique – mais aussi, comme nous le verrons, pratique – les rapports de pouvoir épousent largement, sans s'y superposer, ceux des classes sociales. D'où la nécessité, pour le complexifier et le nuancer, d'emprunter à un paradigme d'inspiration marxiste en termes de classes sociales.

C'est donc un programme de recherche à la jonction de ces deux traditions qui reste à explorer, empruntant tant à Marx que Foucault ; programme voué à mettre en évidence la dimension à la fois « construite » de la subjectivité, déterminée certes par les rapports de pouvoir, mais aussi sa dimension « relationnelle », portant son attention le rapport dialectique entre les formes de pouvoir, notamment entre classes sociales, et les processus de subjectivation (O'Doherty & Willmott, 2001). Autant d'intersections qui forment des « plis », c'est-à-dire une certaine *figure* du sujet (Deleuze, 1986).

De la grève de l'hiver à la contestation post-Covid : les figures du sujet au travail

Autour de quels enjeux sont voués à se recomposer ces plis singuliers entre les rapports de pouvoir et le sujet au travail ? Quelles seront ces nouvelles figures de la contestation au travail qui émergeront dans la situation post-Covid ?

Le choix de faire primer la vie sur l'organisation sociale n'est certes pas nouveau (Dagnaud, 2020). Mais il s'actualise dans une tendance marquée par des mouvements de contestation de large ampleur tels que les Gilets jaunes et la grève de l'hiver dernier dans les transports. Aussi l'inégale exposition aux risques de mortalité prend-elle une ampleur inédite ; jusque-là invisibilisés, des travailleurs « essentiels » se retrouvent désormais en première ligne face au risque de contamination. La composition démographique des travailleurs les plus exposés démontre qu'il s'agit pour la plupart de ceux-là mêmes dont l'espérance de vie s'en trouve déjà réduite en raison des facteurs de comorbidité et risques sanitaires liés à leurs conditions de travail en temps normal : caissières, infirmiers, livreurs, éboueurs, chauffeurs de bus... (Rothwell, Reeves, 2020). C'est pourquoi cette contradiction entre la valeur sociale attribuée au travail et sa rémunération, matérielle et symbolique, constitue la « grammaire » de contestations sociales à venir.

En cela, parmi les salariés que nous avons interrogés¹, cette grève constituait pour certains le premier véritable engagement dans une grève aussi longue ; quant aux trajectoires

¹ Issu d'une enquête en cours constituée d'entretiens qualitatifs (récits de vie) avec des chauffeurs de bus engagés dans la grève de cet hiver.

sociales, toutes sont marquées par cette hétérogénéité des facteurs subjectifs et objectifs. S'il demeure impossible, ou à tout le moins réducteur, de considérer l'appartenance de classe comme l'unique facteur déterminant l'engagement dans un processus de contestation, nous avons néanmoins, de façon préliminaire, cerné trois pôles dynamiques (ou « plis ») autour desquels s'est noué ce conflit, au croisement du temps long du parcours de vie et du temps court de l'événement de la grève. L'organisation sociale suppose en effet des formes institutionnelles réelles (rapports de pouvoir) et imaginaires (de l'ordre des représentations) structurant une certaine organisation sociale du temps (rapport de temps). Ces processus de subjectivation, définissent, nous le pensons, des tendances durables dans l'organisation du travail post-Covid.

Premier pli : au croisement du sujet et des rapports au pouvoir. Au sein de l'organisation du travail, il s'agit certes du conflit direct ouvert au moment de la grève avec la hiérarchie, mais aussi, comme nous avons pu le constater, d'une remise en cause de toute forme de pouvoir institué, y compris des organisations syndicales ; certains grévistes s'étant mobilisés pour protester contre ce qu'ils jugent être l'inertie des instances syndicales. A ce titre, le renversement opéré par le confinement dans la hiérarchie symbolique des professions a démontré la nécessité de celles dites « essentielles », dont dépend la reproduction sociale. Les tensions déjà à l'œuvre entre « cols blancs » et « cols bleus » ne manqueront pas de s'exaspérer en raison de l'inégale exposition aux risques de contamination en fonction des rapports de pouvoir propres à l'entreprise, et, plus généralement, en vigueur dans l'organisation sociale.

Second pli : le sujet et l'organisation (sociale) du temps. Si toute économie est une économie sociale du temps, alors bien plus qu'une inégalité en termes d'espace (d'espace de confinement, notamment), le Covid-19 pourrait bien réactiver des conflits autour du temps de travail ; au sein de l'entreprise, mais aussi dans la répartition sociale du temps : en fonctions des catégories sociales ou encore entre vie professionnelle et vie personnelle. L'organisation sociale du temps a en effet joué un rôle majeur dans le conflit au travail à la RATP : le temps de travail (horaires décalés), mais aussi concernant la répartition entre temps de travail social et temps de vie, la réforme des retraites étant perçue comme un empiètement, voire une annexion, du premier sur le second. L'exemple du télétravail est à ce titre ambivalent ; bien qu'octroyant une flexibilité accrue, il prédispose aussi à rompre la frontière symbolique qui semblait régir la répartition entre vie professionnelle et privée ; plus encore, la possibilité pour certains de télé-travailler équivaut à un pouvoir du temps sur l'espace : la flexibilité des horaires de travail octroie un surcroît de liberté largement perçu comme une injustice. En cela, si l'ampleur de l'effondrement économique tend à se confirmer, cette discordance des temps pourrait bien se manifester, en particulier pour les secteurs les plus exposés, par le refus de sacrifier leur temps de vie aux dépens du temps de travail.

Troisième et dernier pli : le rapport entre le sujet et l'imaginaire, personnel et collectif. On découvre, plutôt que des représentations binaires réparties entre le consentement au travail et l'entrée dans la contestation, toute une zone grise où se situe un ensemble de possibilité et de « territoires inexplorés » de l'imaginaire au sein des organisations (Gabriel, 1995) entre la contestation et le consentement. La grève contre la réforme des retraites n'avait en effet pas seulement catalysé un imaginaire empreint de références révolutionnaires ou de « luttes de classes » ; elle fut aussi l'occasion d'une évasion intense, presque extatique, hors de l'imaginaire dominant ; moment de considération, de contemplation même, de la possibilité d'un ordre social radicalement différent. Nos

résultats indiquent qu'il n'est pas de passage mécanique du consentement à la contestation du travail, mais toute une gamme d'actions contradictoires, qui seront autant de tentatives de repenser et renégocier un imaginaire radical ; autrement dit, d'un nouvel imaginaire au travail et du travail en temps de pandémie.

Le schéma proposé ci-dessous, qui résume nos propos, est à considérer en trois dimensions ; prenant la forme d'un « origami » plutôt qu'une figure bi-dimensionnelle. Cette métaphore du « pli » sert à désigner l'intériorisation des rapports sociaux par l'individu. Le sujet au travail n'est ni une figurine de plomb à l'intériorité immuable, ni un flux perpétuel de sensations : c'est à l'articulation de ces différents plis qu'il convient d'étudier le processus qui façonne un sujet. Leur agencement, selon certaines lignes, forment ainsi une certaine « figure » du sujet au travail.

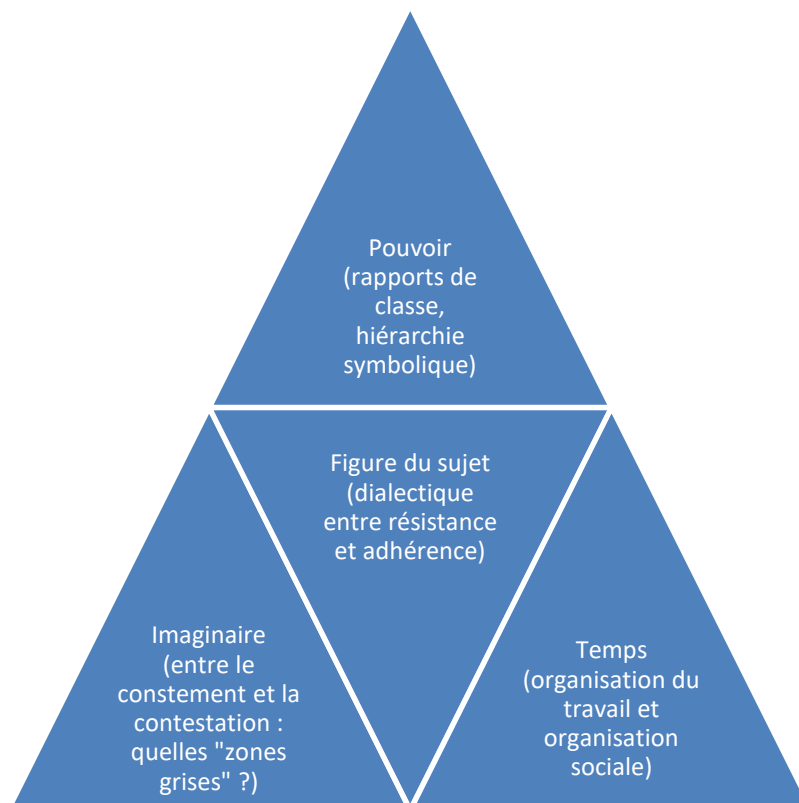


Schéma résumant le processus de subjectivation au croisement des différents plis.

Conclusion : Business as (un)usual : les prémices d'une « crise de gouvernement » ?

Le propre des grandes crises tient à leur capacité à redéfinir les grands accords institutionnels qui structurent notre société. Si une grève a pu contraindre Amazon à fermer ses dépôts, entamant ainsi ses profits, nul doute que de tels phénomènes seront appelés à se multiplier au vu de la crise économique et sociale en cours. Ce que nous apprend notre recherche sur les conséquences biographiques de l'engagement dans une grève, c'est que ses effets perdurent bien au-delà de l'événement en tant que tel. C'est une expérience de rupture. L'organisation actuelle du travail, ses contours sociaux,

juridiques, économiques, seront amenés à se transformer sous la contrainte de la pandémie. Faut-il pour autant y déceler les prémices d'une crise qui, de l'organisation du travail, risque de se transformer en une « crise de gouvernement » ?

« Par gouvernement, écrit Foucault, j'entends l'ensemble des institutions et pratiques à travers lesquelles on guide les hommes depuis l'administration jusqu'à l'éducation. [...] C'est cet ensemble de procédures, de techniques, de méthodes qui garantissent le guidage des hommes les uns par les autres qui me semble, aujourd'hui, en crise, autant dans le monde occidental que dans le monde socialiste. Là aussi, les gens ressentent de plus en plus de malaise, de difficultés, d'intolérance pour la façon dont on les guide. Il s'agit d'un phénomène qui s'exprime dans des formes de résistance, parfois de révolte à l'égard de questions qui concernent aussi bien le quotidien que des grandes décisions comme l'implantation d'une industrie atomique ou le fait de placer les gens dans tel ou tel bloc économique-politique dans lequel ils ne se reconnaissent pas. [...] L'ensemble des procédés par lesquels les hommes se dirigent les uns les autres sont remis en question non pas, évidemment, par ceux qui dirigent, qui gouvernent, même s'ils ne peuvent pas ne pas prendre acte des difficultés. Nous sommes peut-être au début d'une grande crise de réévaluation du problème du gouvernement. » (Foucault, 1978).

Passage saisissant, frappant par son intempestivité. Selon Foucault, ces crises concentrent certes une multiplicité de déterminants, mais dont les prodromes surgissent sous la forme de « contre-conduites », pratiques rétives aux procédures qui agencent l'organisation sociale. Ce sont précisément autour des enjeux du pouvoir, du temps et de l'imaginaire que, selon nous, pourraient se cristalliser ces « contre-conduites » préfiguratrices. En quoi cela peut-il – et même doit-il – intéresser tant le chercheur en management que le décisionnaire ?

Pour la recherche, il s'agit d'ouvrir un champ d'études attentif à l'histoire du présent sans céder à l'écueil du présentisme ; issu de la confrontation de différents paradigmes, ce programme de travail dont la médiation entre les disciplines allant de la psychodynamique du travail, de l'économie aux sciences de gestion en passant par les sciences politiques, jetterait un regard neuf sur les processus dynamiques qui structurent l'organisation sociale du travail et ses évolutions.

Pour la prise de décision, il est essentiel de cerner dans quelle mesure le Covid-19, par ses effets « objectifs », vient bouleverser la subjectivité des salariés ; et dont les mouvements de grève, actuels et potentiels, sont autant d'expressions. Outre la nécessité d'apprendre à composer avec un climat d'incertitude, on ne saurait se laisser abuser par cette illusion de sécurité : les tendances de fond qui ont sapé l'organisation économique et sociale sont susceptibles de s'actualiser, et de façon particulièrement aigüe, dans ce nouveau contexte.

Aussi est-il impératif pour la recherche en science de gestion et la pratique du management de se saisir non seulement de ces nouvelles lignes de fracture dans l'organisation du travail, mais aussi d'embrasser la pluridisciplinarité des perspectives afin de saisir l'ordre tumultueux et kaléidoscopique du temps présent. Business as usual? Maybe not.

Références

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control : Producing the appropriate individual, *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.
- Dagnaud, M. (2020). Le Covid-19 est le premier vrai ennemi des baby-boomers, *Slate*, 1er mai
- Deleuze, G. (1986). *Foucault*, Les éditions de Minuit.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité, tome 1 : La volonté de savoir*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1978). Entretien avec D. Trombadori, *Dits et écrits*, 2, p.863.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization : Stories, fantasies and subjectivity. *Organization studies*, 16(3), 477-501.
- Knights, D. (2016). The grand refusal ? Struggling with alternative Foucauldian inspired approaches to resistance at work, *The sage handbook of resistance*, p. 98-120.
- Lichfield, G. (2020). We're not going back to normal, *MIT Techonlogy Review*.
- O'Doherty, D., & Willmott, H. (2001). Debating labour process theory: the issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism. *Sociology*, 35(2), 457-476.
- Rothwell J. and Richard R. (2020). *Class and COVID : How the less affluent face double risks*, Brookings Institution.
- Sainte-Marie, J. (2020), Jérôme Sainte-Marie : “Un imaginaire de lutte des classes s’éveille à nouveau” dans la crise du coronavirus., *L’Opinion*, 26 mars.
- The Intercept (2020). As Amazon, Walmart, and Others Profit Amid Coronavirus Crisis, Their Essential Workers Plan Unprecedented Strike, 28 avril
- Xu, S., & Li, Y. (2020). Beware of the second wave of COVID-19, *The Lancet*.