

Les 11 « vents dominants »

Rapport au travail

(mai 2014)

Dominique SCHNAPPER

1.

Travail, emploi, métier

Le travail est une valeur centrale dans des sociétés démocratiques organisées autour de la production des richesses. C'est en tenant compte du fait qu'il est un « facteur structurant » de l'organisation collective qu'on peut comprendre le rapport des individus au travail ainsi que les expériences vécues de ceux qui sont privés d'emploi.

La critique du travail qui s'est développée au moment du club de Rome dans les années 1970 et le débat autour de l'annonce de « la fin du travail » à la fin des années 1990 ont fait long feu. Alors que le mythe de la fin du travail et la critique radicale du caractère central du travail dans la vie collective s'épanouissaient dans les années post-68, les enquêtes montraient que cette critique était le fait d'une partie, peu nombreuse et socialement caractérisée, de la population qui, elle-même, disposait d'un emploi, souvent public. Elles ont mis en évidence combien nos sociétés sont organisées par le travail. Ce dernier est la condition, en particulier, de la protection, au sens large, qu'elles apportent à leurs membres. Le débat peut porter sur le *sens* et les *modalités* du travail, non sur sa centralité.

C'est pourquoi l'aspiration à un emploi – c'est-à-dire à un poste de travail garanti par une série de droits et de devoirs dans une entreprise ou fondé pour lui-même par le créateur d'une entreprise – est l'ambition de la majorité de la population qui y trouve, outre les moyens matériels, le lieu où l'individu se voit reconnaître sa compétence, ce qu'on appelle le métier.

Le travail et les attentes qui lui sont liées restent fondamentaux, ou « structurants », c'est-à-dire qu'ils sont au fondement de l'organisation sociale. Cela explique que, malgré l'amélioration continue des conditions matérielles de l'activité professionnelle liées au progrès technique lui-même et aux revendications démocratiques, les insatisfactions n'ont pas disparu. Le succès des livres sur le malaise au travail et sur les persécutions morales dans les bureaux et les usines ne s'expliquerait pas s'ils n'évoquaient pas des expériences vécues par leurs lecteurs.

Nous vivons « dans une économie de crédit » non pas seulement dans l'ordre économique – cela va de soi –, mais dans tout ce que la vieille langue appelait le commerce entre les individus, soit les échanges sociaux de toute nature. Ce qui veut dire que nous agissons en supposant que, de leur côté, les autres agiront comme nous « attendons » qu'ils agissent. Dans

chacune de nos actions – des plus triviales (entrer dans l’autobus) ou les plus responsables (dans notre travail, dans notre vie amicale ou amoureuse) -, nous nous « attendons » à ce que les autres se conduisent comme il est socialement entendu qu’ils doivent se conduire. Nos relations se développent sur la base d’un savoir réciproque de ce que sont les autres et de la manière dont ils se comportent et, surtout, de la manière dont ils se comporteront. Nous nous « attendons » à ce que le conducteur de bus nous conduise à l’endroit où nous devons nous rendre. Nous nous « attendons » à ce que les échanges avec nos supérieurs et nos pairs soient, dans l’ordre du travail, honnêtes, ces échanges reposant sur « la foi en l’honnêteté des autres » (Simmel). Nous nous « attendons » à ce que notre ami nous aide à traverser une phase délicate. Nous nous « attendons » à ce que l’objet de notre amour réponde à notre amour et ne nous trahisse pas. La confiance est une hypothèse sur la conduite future des autres. Cette « attente » des comportements des autres – ou confiance -, est fondée sur le savoir réciproque de ce qu’ils sont et de ce que nous sommes. C’est la condition même de la vie sociale.

Cette confiance peut éventuellement être ébranlée si les individus, peu sûrs de ce qu’ils sont et de ce que sont les autres, ne savent plus ce qu’ils peuvent « attendre » des autres, ni même ce qu’ils peuvent « attendre » d’eux-mêmes. Une forme d’incertitude sur soi est nourrie par l’ordre démocratique.

2.

Emploi, source de la reconnaissance sociale

Que révèlent les enquêtes consacrées à ceux qui sont privés d’emploi et, en conséquence, de la reconnaissance de leur métier ? S’agissant de l’expérience vécue des chômeurs, elles montrent, outre les effets objectifs de ne plus disposer des moyens financiers nécessaires pour assurer une vie jugée « normale », qu’ils sont humiliés, qu’ils s’ennuient et risquent de connaître un amenuisement progressif de leurs relations avec les autres, qu’il s’agisse des liens familiaux, amicaux, syndicaux ou même politiques. Ce qui signifie a contrario que l’emploi est un facteur de *dignité*, de *structure du temps et de l’espace*, et de *socialisation*.

Le salaire lié à l’emploi est autre chose que la simple rémunération du travail, il donne naissance à une série d’obligations et de droits et fonde un véritable statut social. C’est par l’intermédiaire de l’emploi – présent, passé ou futur –, que l’individu obtient la protection la plus grande. Depuis la stabilisation de la société salariale, la protection sociale a été liée à l’emploi. Dans une société qui, en fonction des valeurs dont elle se réclame, entend assurer à tous non seulement des conditions de vie décentes, mais une protection et un bien-être de plus en plus grands, le lien étroit entre l’emploi et la protection sociale risque d’aboutir à cumuler les avantages des uns et les handicaps des autres. L’exercice de tous les métiers, même ceux qui sont les plus directement liés à la production, ont été modifiés par l’Etat providence et les aspirations démocratiques.

La crise économique depuis les années 1980-1990 a renforcé le continuum entre tous les salariés occupant un emploi ou disposant d'un statut lié à l'emploi (retraités, par exemple), en opposant l'ensemble des salariés, soit 88% de la population active, intégrés dans un système unique même s'il reste inégalitaire, à ceux qui en sont provisoirement ou définitivement sortis ou qui n'y sont pas entrés, et deviennent périphériques – ce qu'on a nommé les « exclus ». Cette forme d'« embourgeoisement » des salariés s'est accompagnée d'un processus de marginalisation des personnes dont les compétences – les « métiers » – répondent mal aux exigences de la production, suscitant de nouvelles formes d'inégalités. Cet embourgeoisement relatif n'exclut pas la marginalisation de ceux qui ne disposent pas d'un emploi et la précarité d'une partie des salariés qui disposent d'un emploi. L'amélioration globale de la situation matérielle de tous les salariés comporte des limites. Ces limites sont liées, d'une part, aux transformations de l'organisation de la production qui transforme le sens des « métiers », les autres, aux revendications propres aux individus démocratiques.

3.

Insatisfactions

Deux facteurs essentiels expliquent les insatisfactions au travail ; *l'individualisation des tâches* et le *rapport au temps*, c'est-à-dire le travail sous une forte contrainte de temps.

Individualisation des tâches. La protection apportée par l'Etat providence ne compense pas les effets de l'individualisation des tâches. Dans le cas des ouvriers de Peugeot étudiés par Beaud et Pialoux, l'autonomie dans l'organisation des postes de travail et l'individualisation dans la performance ont introduit la concurrence entre les ouvriers¹. L'évaluation individuelle et l'individualisation des rémunérations remettent en question les solidarités. Les dispositions de la gestion moderne, « fixation d'objectifs/contrôle des résultats », induisent une pression continue sur le quotidien – d'autant que les formes de contrôle hiérarchique sont mal supportées. La solidarité dans le travail qui caractérisa longtemps le travail ouvrier s'effrite et l'on observe la rivalité de tous contre tous. Les enquêtes du passé sur la condition ouvrière avaient montré l'effet bénéfique des groupes primaires et des solidarités, même dans le travail à la chaîne. Si, de manière générale, la force physique est moins sollicitée, les relations entre les hommes qui sont primordiales dans la vie au travail peuvent se révéler moralement dures – d'autant plus que l'individu doit intérioriser les objectifs de l'entreprise et ne peut plus s'évader en esprit pendant qu'il travaille physiquement. Les spécialistes qui veulent améliorer les conditions du travail préconisent que s'élaborent des lieux d'échanges et de paroles pour recréer un collectif et des formes de solidarité.

¹ Stéphane Beaux et Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliar*, Paris, La Découverte, 1999.

La seconde caractéristique est le *rapport au temps*. Le travail en flux tendus, la nécessité de s'adapter aux conditions du marché ont multiplié les secteurs économiques dans lesquels les ouvriers et les cadres, contraints de réaliser des performances définies par d'autres, sont soumis à de fortes exigences dans le rythme de leur travail. L'évolution de l'économie mondialisée implique une gestion souvent à court terme, un travail dans l'urgence et la nécessité de l'adaptabilité des travailleurs. Flux tendus et « juste-à-temps » peuvent susciter une tension continue à tous les niveaux de l'organisation.

Gérer les hommes et contrôler l'organisation collective suppose du temps. Il faut expliquer et négocier, écouter les hommes et les convaincre. Nous sommes en démocratie et l'autorité doit s'exercer dans un style « démocratique ». L'urgence liée à une production souvent mondialisée rend difficile de respecter ces conditions, nécessaires pour établir la confiance. Des salariés font donc l'expérience de l'angoisse quotidienne et se déclarent insatisfaits de leur travail. Même ceux qui ont un emploi dans les secteurs les plus modernes ne sont pas tous à l'abri de ce malaise.

On attend désormais des salariés initiative, innovation, autocontrôle et évaluation permanente. Mais, en même temps, il existe des contraintes fortes : « compétence », « adaptabilité », « réactivité », « potentiel » deviennent les maîtres-mots de la gestion des « ressources humaines ». L'organisation des flux tendus et de la réduction des stocks imposent que les salariés soient plus mobiles, plus efficaces et plus polyvalents. Ils perdent ainsi la protection de la routine.

L'autonomie est un avantage et un progrès pour ceux qui sont capables de l'assumer. Elle offre des occasions nouvelles aux plus compétents pour faire preuve de leurs capacités. Elle leur permet d'apprendre ou même d'inventer de nouveaux métiers. En revanche, elle donne aux moins compétitifs le risque d'être marginalisés et humiliés par des conditions de travail devenues plus exigeantes. Une partie des salariés ne « suit » pas et des inégalités nouvelles séparent les uns et les autres. Dans une production qui se transforme, leur métier n'a plus de valeur. Le métier des ouvriers de la sidérurgie a disparu avec la fermeture des mines. La « nouvelle économie » peut être plus cruelle que l'ancienne.

Les salariés sont nombreux à être inquiets sur l'avenir de leur emploi : étant donné la situation générale du marché du travail, beaucoup d'entreprises appartiennent à des secteurs en déclin, menacés par les transformations économiques ou même par des décisions administratives². Tous les salariés savent que le nombre des emplois précaires augmente, alors que leur aspiration à un emploi stable, elle, n'a pas diminué : l'emploi à durée indéterminée reste la norme sociale et l'aspiration la plus répandue. Les catégories sociales élevées n'en sont pas

² Serge Paugam, *Le salarié de la précarité*, PUF, « Le lien social », 2000.

exemptes : les cadres sont souvent soumis à une féroce concurrence entre eux, ils font l'expérience quotidienne d'avoir à faire leurs preuves, la reconnaissance de leur compétence n'est jamais acquise, leurs charges professionnelles s'accroissent. Seuls se déclarent heureux dans leur travail les salariés qui ont le sentiment que leur compétence – ou leur métier – est justement évaluée et reconnue, financièrement et symboliquement, et qui bénéficient d'une sécurité de l'emploi leur permettant de se projeter dans l'avenir.

4.

Des salariés sans métier

Dans le cas des **opérateurs**, l'individualisation des tâches et les contraintes du temps renforcent les effets de l'effondrement du rêve communiste. Si les conditions de vie se sont objectivement améliorées depuis les premières lois sociales, les ouvriers aujourd'hui ont perdu la culture et les ressources symboliques qui leur donnaient l'honneur et l'estime de soi. Les valeurs traditionnelles : solidarité, dévouement, virilité, sens du concret, sont affaiblies. A l'âge des techniques « à distance » et de l'organisation du travail élaborée dans les bureaux, à l'âge de l'individualisme et de l'individualisation des tâches, de la responsabilité donnée à chacun, ces valeurs apparaissent « dépassées ». Devenus « opérateurs », les ouvriers d'aujourd'hui ne disposent plus du système idéologique qui leur permettait de donner un sens à leurs conditions de vie et à la condition ouvrière. La « société ouvrière » intégrée, virile et solidaire qui permettait de vivre entre soi, en entretenant une culture rigide et protectrice, telle qu'elle fut décrite par Hoggart, n'existe plus³.

La jeune classe ouvrière est formée de diplômés qui se sont frottés à l'univers du savoir, mais qui ont échoué dans l'université. La scolarisation plus longue des enfants d'ouvriers se révèle souvent un leurre : les bacheliers, incapables d'obtenir des diplômes dans le milieu universitaire qui leur reste étranger, se retrouvent finalement dans l'usine, avec une faible formation professionnelle, ils nourrissent inévitablement un sentiment d'échec et d'amertume. Etre ouvrier est devenu synonyme d'échec social. Par ailleurs, l'avenir est incertain et les espoirs de promotion professionnelle et sociale sont évanouis : les ouvriers se trouvent « bloqués » dans l'usine. De plus, la stagnation actuelle des salaires, la multiplication des emplois précaires et provisoires sont vécus comme des humiliations. La comparaison des salaires et des conditions de travail avec ceux des employés et des fonctionnaires suscite l'amertume. De manière apparemment paradoxale, l'ouvrier est d'autant plus humilié par sa condition qu'il est objectivement plus intégré, donc qu'il se compare à tous ceux qui font partie de la société salariale. La réduction des inégalités objectives suscite le sentiment de l'injustice devant les inégalités qui se maintiennent et, pour certaines d'entre elles, se renouvellent.

³ Richard Hoggart, *La culture du pauvre*, Paris, Minuit, « le sens commun », 1970 (1957).

La composition même de la population est à la fois cause et conséquence de cette évolution. Les ouvriers sont souvent des ouvrières, les étrangers sont nombreux, la communauté des hommes est remise en question, le groupe est devenu composite. De plus la condition ouvrière se développe moins dans l'industrie que dans les services, d'où la prolétarianisation des employées, dont les caissières des grands magasins sont devenues l'incarnation. Ce sont elles qui incarnent la figure de l'ouvrière au travail répétitif et non qualifié. L'informatique a créé son propre prolétariat, au sens de l'ensemble des personnes condamnées à une activité répétitive, sans inspiration ni ambition.

L'expérience des immigrés est à cet égard significative. Ces derniers, au moins dans la première étape, n'avaient pas les mêmes attentes, ils n'étaient pas exigeants et se contentaient d'obtenir de quoi survivre et de faire survivre leurs proches. Ils étaient encore dans la phase où l'obtention des moyens de sa propre survie matérielle et celle de ses enfants donne un *sens* au travail. Leurs enfants, en revanche, devenus des enfants de la démocratie, sont plus exigeants, ils connaissent les mêmes déceptions que les autres parce qu'ils en partagent les attentes : ils veulent pouvoir s'investir, avoir un métier « intéressant », « épanouissant », qui ait un *sens*, qui soit une « aventure » ou une « passion », qui leur donne une haute, ou en tous cas, une bonne idée d'eux-mêmes.

L'évolution objective – moins d'heures de travail, un travail physiquement moins dur et, dans l'ensemble plus qualifié et plus rentable –, heureuse cela va de soi, nourrit aussi des amertumes. La « fatigue » a changé, elle est moins souvent physique, plus souvent psychologique. Le travail est devenu moralement éprouvant dans la mesure même où les attentes des hommes sont plus grandes : il ne leur suffit plus d'obtenir de quoi subsister au sens biologique du terme et de quoi nourrir leurs enfants, ils veulent aussi *donner un sens* à leur travail qui ne soit pas seulement d'assurer leur survie et celle de leur famille – c'est bien l'effet de la centralité du travail –, y investir leur personne et leur personnalité, se voir reconnaître leur métier et leur dignité, en recevoir une forme de reconnaissance personnelle. C'est justement parce que le travail est central dans nos sociétés que les aspirations des individus sont plus élevées et les déceptions plus profondes. C'est de ce décalage entre les aspirations des individus démocratiques et les réalités d'une activité qui ne peut pas toujours répondre à leurs attentes que se développe le « malaise » dans le travail.

5.

Les conditions de la reconnaissance

Cette analyse générale doit être nuancée selon les différents types de rapports au travail qui sont eux-mêmes liés à différents types d'entreprises. Il existe une pluralité des uns et des autres qu'il importe de prendre en compte.

On peut distinguer quatre types de rapport au travail en fonction de quatre types d'organisations :

1. Dans les organisations dites *apprenantes*, les salariés résolvent des problèmes nouveaux et disposent d'une forte autonomie dans leur travail, leurs tâches ne sont ni monotones ni répétitives. Ils peuvent ainsi démontrer leurs capacités. Ils privilégient le travail collectif. On peut penser que la confiance naît dans ce cas de la reconnaissance de la compétence des autres et de l'intérêt commun à faire preuve de compétence pour améliorer le travail commun.
2. Dans les organisations dites en *lean production*, les salariés peuvent faire preuve de la même capacité cognitive, mais ils disposent de moindres marges d'autonomie et subissent une plus grande contrainte temporelle. Leur autonomie est limitée et contrôlée.
3. Dans les organisations dites *tayloriennes*, les salariés disposent d'une faible autonomie, en particulier s'agissant des méthodes de travail. Les contraintes du rythme de travail sont fortes, les tâches monotones et répétitives.
4. Dans les organisations dites de *structure simple*, il existe peu de travail en équipe, peu de polyvalence et de gestion de la qualité. Le travail y est peu contraint dans ses rythmes, répétitif et à faible contenu cognitif.

Selon une enquête européenne récente, le premier type rassemblerait 38% de la population salariée (sans compter l'agriculture et la pêche, les activités non marchandes et les très petites entreprises), le deuxième 26%, le troisième 20% et le quatrième 18%⁴.

On peut avancer que la confiance à l'égard des autres, collaborateurs ou supérieurs hiérarchiques, est la plus nécessaire dans le premier type d'organisation. Elle se fonde dans ce cas sur la reconnaissance réciproque de la *compétence* et de l'*honnêteté*, au sens où l'on peut s'attendre à ce que l'autre « joue le jeu » de la collaboration nécessaire, donc de la réussite du projet commun. Mais elle n'est pas évacuée pour autant dans les autres formes d'entreprises.

6.

De nouvelles modalités ?

Les nouvelles technologies sont-elles en train de susciter de nouvelles *modalités* du travail ? Des jeunes cherchent à s'insérer dans des entreprises ou à en créer sur le *net* grâce à leur

⁴ Antoine Valeyre, « L'organisation du travail et ses effets sur l'intégration professionnelle », dans Serge Paugam (dir.), *L'intégration inégale*, Paris, PUF, « Le lien social », 2014.

maîtrise de l'outil informatique. Ils peuvent trouver là le moyen d'avoir une occupation « significative » pour eux, indépendante (ce qui leur permet d'échapper à toute autorité hiérarchique) et rentable. Leur succès personnel dépend donc, pour eux, moins de la protection que donnent un contrat à durée indéterminée et les protections qui l'accompagnent que de leur connaissance de l'informatique au sens large. Dans ce nouveau monde du travail, les conditions de travail sont transformées. Le lieu de travail est éclaté, les équipes travaillent en réseaux entretenus par des échanges virtuels par-delà les fuseaux horaires. Chez Automatic, maison mère de la plateforme de blog WordPress, la notion même de « siège » a été abolie et l'organisation du travail est entièrement dispersée. La « génération Napster »⁵ réinvente le bureau comme un réseau de *peer-to-peer*⁶. Le phénomène est suffisamment important pour qu'on le prenne en compte. « Le travail à distance entraîne beaucoup d'innovation dans l'organisation du travail, en termes de collaboration, de communication et d'outils »⁷. De Skype à Mural.ly, en passant par GoToMeeting et Trello, de nombreux services prospèrent grâce à l'essor de cette nouvelle économie. La réalité économique a changé, les mutations liées à l'économie numérique ont des conséquences bien physiques. Les entreprises cherchent plus de « créativité » : ce sont les réseaux informatiques qui mettent en relation les nouveaux travailleurs : consultants, webmasters, artistes indépendants, entrepreneurs, designers... Cela n'évacue pas pour autant le problème de la confiance. Si les outils deviennent de plus en plus sophistiqués, ils ne permettent pas par eux-mêmes d'assurer une collaboration efficace, car il faut d'abord construire la confiance. « Il faut créer des comportements, puis les servir à travers la technologie »⁸.

L'autre exemple d'un rapport nouveau au travail tient à la sophistication des activités financières. Depuis la crise 2008, la volatilité des activités financières, les méthodes obscures d'évaluation, le manque de rigueur dans les méthodes d'évaluation, l'opacité croissante des opérations du marché financier (Juste valeur, Mark-to-Market, HFTs, etc.), et l'absence de contrôle politique ont donné un aspect tellement mystérieux au marché financier qu'il paraît incompréhensible à tous, en dehors de quelques experts. Une poignée de mathématiciens semble maîtriser une grande partie des transactions financières de la planète, aux dépens de l'écrasante majorité qui n'a pas le savoir nécessaire. Autre forme de « Société de compétence »...

⁵ Seven years ago, a Northeastern University student named Shawn Fanning released his masterpiece, a peer-to-peer file sharing service called Napster. The program started a revolution and the Napster generation was born. Nearly any file was a point and a click away, and, at times, we could even download everything. The best part was that it was free. Cf. <http://cornellsun.com/blog/2006/09/27/napster-generation/>

⁶ Computer Science, of a computer network : designed so that computers can send information directly to one another without passing through a centralized server. Abbreviation: P2P. *Le Figaro*, 28/04/2014, « Le travail collaboratif fait imploser le lieu de travail ».

⁷ Sarah Milstein, CEO de Lean Startup Productions, *Le Figaro*, *ibid*.

⁸ Teryn Rikert, chercheuse pour le fabricant de meubles de bureau Steelcase, qui réalise beaucoup d'études sur le travail, *Le Figaro*, *ibid*.

7.

Confiance professionnelle

Tout travail collectif suppose un minimum de confiance, c'est-à-dire qu'il est nécessaire que chaque individu puisse « s'attendre » au comportement de ceux avec lesquels l'organisation du travail lui impose de collaborer ou de négocier. Il n'est pas nécessaire que ces liens soient de l'ordre du sentiment. Ce ne sont pas des liens sentimentaux, ils ne sont pas de la nature de ceux qui unissent – et éventuellement opposent – les personnes dans les relations familiales et amicales. Les liens du travail sont imposés par l'organisation alors que les seconds sont choisis.

On peut même avancer que la « confiance professionnelle » gagne en stabilité à connaître des limites, les liens choisis étant plus susceptibles d'être sujets à variation. En restant dans un ordre plus *instrumental* que sentimental, les liens de travail, contrôlés par l'idée de l'intérêt commun, risquent d'être plus stables, ils peuvent gagner en constance. La confiance professionnelle naît de la reconnaissance de la compétence et de l'honnêteté nécessaires à la réussite du projet commun. Une méfiance relative et fondée, connue de tous, n'est pas nécessairement un obstacle au développement de l'entreprise.

Conclusion

Ce qui se joue dans les relations de travail aujourd'hui, c'est l'image de soi *en tant que personne compétente* (disposant d'un métier). C'est dans la mesure même où l'on accorde une valeur essentielle au travail que le sentiment d'aliénation dans l'emploi peut se développer alors même que les conditions objectives du travail se sont améliorées. La crise de la classe ouvrière et plus généralement les difficultés du monde du travail montrent que ce qui est principalement en jeu dans les nouvelles modalités du travail, c'est la reconnaissance de la dignité des individus, c'est-à-dire de leur *compétence* dans une société de la connaissance. C'est de la reconnaissance réciproque de cette compétence que peut faire naître la *confiance professionnelle*.

La recherche devrait partir de ces analyses. Même dans les entreprises où les postes de travail sont les moins exigeants, il importe, pour que naisse et se maintienne la confiance, que les individus aient le sentiment qu'on respecte leur compétence – leur métier –, donc qu'on leur laisse le minimum d'initiative nécessaire pour qu'ils aient le sentiment qu'ils ne sont pas interchangeables. Ce qui implique que les contrôles ne soient pas poussés au point où les salariés jugent qu'ils ont réduits au rôle d'une machine. Un contrôle excessif risque de tuer le contrôle et d'être contre-productif. Cela vaut évidemment en particulier pour les entreprises apprenantes et dans l'économie « virtuelle ».

Dans l'activité professionnelle, la confiance qui repose sur la « la foi en l'honnêteté de l'autre » risque, comme dans les autres domaines de la vie sociale, d'être ébranlée par l'incertitude de l'individu qui ne dispose pas d'une identité claire et fixe, mais recherche sa propre identité tout au long de son existence. Il est nécessairement en état d'interrogation sur lui-même.

Mais on peut penser que l'activité professionnelle est précisément l'un des lieux où l'individu démocratique, par définition incertain, peut retrouver des normes, des limites et des objectifs clairs – les liens qui s'y nouent engagent qu'une partie de lui-même, contrairement aux liens familiaux ou conjugaux. Il peut ainsi y construire une identité positive et donner un sens à son activité. A condition de maintenir ou de recréer cette « honnêteté » dans le travail qui est la condition de la confiance réciproque entre ceux qui collaborent à un même projet.

Il est vrai que le besoin essentiel de trouver la sécurité personnelle par l'intermédiaire des normes, des limites et des objectifs bien définis et qui définissent « l'honnêteté » des relations, risque parfois d'entrer en tension avec la nécessité de diriger les collaborateurs d'une entreprise d'une manière « démocratique » plutôt qu'autoritaire. Il s'agit là de l'une des tensions inhérentes à nos sociétés qui se traduit dans les tensions dans les manières de diriger les organisations.

Dominique SCHNAPPER