

# « Libération » et « fin » du salariat : fictions néomanagériales ou réalités ?

Vincent Mariscal, Université catholique de Louvain

## Introduction

L'idée de « fin du salariat » semble se glisser peu à peu dans les consciences. Cela fait généralement référence à la disparition du statut de salarié au profit d'une économie basée sur ce que Stéphane Mallard (2018 : 101) appelle le « micro-intérim digital », c'est-à-dire sur un modèle dont les symboles sont Uber ou Airbnb. L'essayiste, auteur de *Disruption*, pense même que la mort du salariat est inéluctable, le monde du travail devant devenir ultra-flexible, et géré par des intelligences artificielles distribuant les tâches à chaque individu grâce à des plateformes numériques.

Si cet appel à se séparer du salariat est basé sur les technologies les plus récentes, l'idée elle-même n'est pas neuve. Le néomanagement théorise cette nécessité de réformer le salariat depuis plus de trente ans, en appelant les travailleurs à accepter des changements profonds de paradigmes économiques, technologiques, sociétaux et organisationnels.

La présente communication rend en partie compte de travaux réalisés, durant ma thèse, sur une sélection de manuels de néomanagement et de communication. Mon intervention comporte également une partie programmatique, qui nous permettra de débattre et de dégager des pistes de réflexion sur la « fin » du salariat.

Je vais traiter de trois questions. Premièrement, je me suis demandé de quelles manières les thématiques de la « libération » et de la « fin » du salariat sont présentées dans la littérature néomanagériale. Il faut préciser que, si les idées de « libération » et de « fin » du salariat participent d'une même vision du travail, il existe des différences notables entre ces deux notions, dont je vais traiter succinctement. Deuxièmement, il m'est apparu, au cours de mes différentes recherches, que « libérer » ou « en finir » avec le salariat ne signifiait pas que l'on veuille supprimer toute forme de subordination salariale, cette dernière étant, à mon sens, soit dissimulée, comme c'est le cas dans le cadre de l'ubérisation, soit déplacée vers d'autres formes de subordination. Troisièmement, la « fin » du salariat serait la conséquence inévitable du développement du travail digitalisé et des progrès de l'intelligence artificielle. Dans ce cadre, j'aimerais évoquer la question du langage au travail, et poursuivre une réflexion en cours depuis plusieurs années (Mariscal 2015, 2016, 2019b) sur les manières dont on pourrait envisager les interactions langagières dans une société gérée par une intelligence artificielle.

Mon étude s'inscrit, principalement, dans le courant de la sociologie du discours et du langage (Achard 1986). Elle intègre des études et des sources venues d'horizons différents sur le langage au travail (p. ex. Boutet 2008 ; Gardin 2005). Elle est marquée par la sociologie des idéaux-types circulant dans les manuels de management (Boltanski et Chiapello, 1999) et la sociologie critique du travail et de la communication (p. ex. Linhart 2015 et Floris 1996). Mon corpus est composé d'une cinquantaine de manuels de néomanagement et de communication, destinés aux (top-)managers et aux étudiants, publiés entre 1981 et 2011. J'y ai ajouté l'essai de Stéphane Mallard (2018), *Disruption*, car il m'a aidé à actualiser mes analyses.

Je vais traiter, dans une première partie, de la « libération » du salariat, en commençant par parler du thème du « changement » dans les manuels de néomanagement, puis de la « libération » du salariat elle-même. Dans la seconde partie prospective, je traiterai de la « fin » du salariat, et, dans la troisième partie, également programmatique, du langage au travail dans le cadre d'une hypothétique disparition, à moyen terme, du salariat.

# **1- Libérer le salariat**

## **1.1- Le « changement » dans les manuels de néomanagement**

Le « changement » est un thème pilier des manuels de néomanagement et de communication (Mariscal 2015). Ce terme est souvent en concurrence avec la notion « d'innovation ». Comme Danièle Linhart (2015) ou Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991) l'ont montré, le néomanagement se donne pour but de faire en sorte que les travailleurs soient « néophiles », en d'autres termes qu'ils aiment le changement, les entreprises ayant besoin de s'adapter continuellement aux nouveautés technologiques, économiques, sociales ou politiques pour continuer à exister.

Ainsi, pour ce qui concerne, en particulier, les changements économiques, politiques et surtout technologiques, les auteurs de manuels de néomanagement étudiés présentent un certain nombre de changements comme étant inéluctables. Nous connaissons les cas emblématiques de l'informatique dans les années 1970-80, ou d'Internet dès la fin des années 1990. Il ne faudrait donc pas résister au « changement de paradigme » ou à la « révolution » qui arrivent, car ils seraient le terreau de tous les progrès humains (voir par exemple Peters et Waterman 1984 : 62).

Il est intéressant de constater que, dans les manuels de néomanagement analysés (Mariscal 2015), ceux et ce qui font obstacle au changement sont le plus souvent disqualifiés, considérés comme étant conservateurs ou technophobes. Ceux qui l'acceptent sont au contraire des novateurs, des créateurs, des personnes qui savent prendre des risques, voire des « poètes » ou des « artistes » (p. ex. Peters et Waterman 1984 : 36, 73).

Dans ce sens, la linguiste Olga Galatanu (2005 : 59) présente la notion d'innovation comme ayant un aspect normatif et moral. Ainsi, accepter de changer serait une manière de grandir dans notre société, c'est-à-dire de s'émanciper. Par exemple, la spécialiste du néomanagement Stéphanie Brouard (2009 : 136) nous dit que le rôle du manager est de stimuler l'esprit d'innovation chez les salariés, en les poussant « à s'émanciper, à travailler par eux-mêmes, en un mot, à prendre des risques ». Il en est de même pour Hervé Sérieyx (2010 : 199), pour qui innover serait une manière de faire preuve de « courage » et « d'affronter les crises », de « progresser au travers de ses échecs » et « de se remettre sans cesse en question pour progresser ». Le changement serait donc une question d'éthique personnelle, mise au service de l'entreprise.

## **1.2- La « libération » du salariat dans les discours néomanagériaux**

Cette relation entre changement et émancipation, dans les manuels de néomanagement, est intéressante, car on peut se demander à quels types de changements pourrait correspondre cette nouvelle « liberté » gagnée par les travailleurs.

Dans les manuels des années 1980, la libération du salariat passerait par le rejet du taylorisme. Ce dernier est vu comme un modèle coercitif, rigide et devenu, avec le temps, inefficace. Ainsi, si les spécialistes du néomanagement reconnaissent que le taylorisme a contribué au développement économique et technologique de nos sociétés, il ne semble plus donner de résultats positifs depuis longtemps. Par conséquent, il faudrait mettre fin au pouvoir « pyramidal », aux tâches « fractionnées », et à un « savoir sur le sens général de l'action » qui est « jalousement gardé par une élite » (Sérieyx et Orgogozo 1989 : 39).

Pour ce faire, il faudrait que la frontière hermétique entre dirigeants et exécutants, à la base du taylorisme, devienne perméable, notamment en rendant les travailleurs plus autonomes et responsables, du point de vue de leur hiérarchie. Cela signifie, non pas qu'il faut faire table rase de la subordination salariale, mais qu'il faudrait modifier la nature de cette subordination. Les théoriciens du néomanagement Hervé Sérieyx et Isabelle Orgogozo (1982 : 69) parlent d'un changement dans « la nature du pouvoir », impliquant intrinsèquement les travailleurs pour « gagner la guerre » de la nouvelle économie (Sérieyx 1989 : 216-217).

Le néomanagement oppose donc au paternalisme taylorien une forme de cohésion entre patronat et salariat (Linhart 2015 : 26-31) en cherchant à créer le consensus et à éviter les conflits entre les parties prenantes de l'entreprise (Mariscal 2019a).

De cette manière, les théoriciens du néomanagement appellent les individus à devenir entrepreneurs d'eux-mêmes, à s'autocontrôler (Mariscal 2015). Le but n'est pas de faire des salariés des patrons (Mariscal 2019ab), mais de faire en sorte que les travailleurs se sentent impliqués dans les processus de décision, en les faisant aller dans le même sens, celui de l'intérêt de leur entreprise. C'est ce que l'on appelle, dès le début des années 1980, le « management participatif » ou « coopératif » (voir par exemple Archier 1988 : 240).

Notez, au passage, que l'on retrouve des traces de ce management participatif dans la réforme El Khomri en 2016, appelant de ses vœux des entreprises où l'on rend leur indépendance aux acteurs pour « donner plus de poids à la négociation collective »<sup>1</sup> et « Favoriser une culture du dialogue et de la négociation » en définissant « des règles de négociation plus souples et le renforcement de la loyauté de la négociation »<sup>2</sup>. Cela fait directement écho à l'esprit de ce néomanagement, pour lequel il est préférable d'avoir une régulation interne des négociations collectives, et du travail lui-même, plutôt qu'une régulation externe imposée par une loi (Hibou, 2012 : 115 ; Mariscal 2015, 2019ab)<sup>3</sup>.

## 2- En finir avec le salariat

Il s'agit de la partie programmatique de cet exposé. Depuis quelques mois, j'ai lu plusieurs textes et assisté à plusieurs prises de parole au sujet de la « mort du salariat ». Cette « mort » est le plus souvent présentée comme étant « inéluctable », comme une « évidence » (p. ex. Mallard 2018 : 95). Ainsi, la tendance serait à une libéralisation totale du statut de salarié dans le droit du travail, ce qui équivaut à sa disparition.

Selon Stéphane Mallard (2018) le modèle actuel sera bientôt remplacé par une nouvelle économie, dont les symboles, aujourd'hui, sont des sociétés comme Uber, Airbnb ou la *startup*. Il oppose cela au modèle dominant de la multinationale employant des milliers de salariés, figée par sa lourdeur bureaucratique. Paradoxalement, Mallard (2018), et bien d'autres comme lui, louent les « visionnaires » créateurs de multinationales comme Elon Musk, Jeff Bezos ou Mark Zuckerberg. On aurait donc un modèle de micro-entreprenariat mêlant l'efficacité économique de l'ubérisation ou de la *startup*, le digital et la créativité des visionnaires en question.

De plus, Mallard (2018 : 25, 54, 55), comme nombre de théoriciens qui l'ont précédé, disqualifie systématiquement toutes les organisations associées au salariat traditionnel. Il ajoute que la fin du salariat ne touchera pas seulement les métiers non-qualifiés mais aussi, grâce au développement de l'intelligence artificielle, les métiers les plus qualifiés comme ceux d'avocat, de médecin, de professeur d'université voire de chef d'entreprise (Mallard 2018 : 84). Mallard (2018 : 2) insiste bien sur l'idée que « Tout est disruptable et tout doit être disrupté ».

Il (Mallard 2018 : 94-95) va même jusqu'à prétendre que, dans un avenir proche, « être salarié sera synonyme d'incompétence » ou, pour le dire autrement, que « les travailleurs les moins compétents chercheront à être salariés ».

Cette vision radicale de l'avenir du salariat est-elle pour autant nouvelle ? Je pense que ce n'est pas le cas, elle est simplement devenue explicite. D'une part, cela rappelle les positions des anarcho-capitalistes ou des libertariens depuis la fin des années 1970. D'autre part, cette vision s'inscrit dans une disqualification classique du salariat, où l'on oppose le salarié protégé

---

<sup>1</sup> Titre 1<sup>er</sup>.

<sup>2</sup> Titre 2.

<sup>3</sup> Nous ne voulons pas dire que les réformes successives du code du travail s'inspirent ou inspirent directement le néomanagement, mais que tous deux convergent dans le même sens, car ils sont le fruit d'un même contexte idéologique. Dans ce sens, si le néomanagement a tendance à investir toutes les sphères de notre société, c'est parce qu'il se nourrit du néolibéralisme et vice-versa (Dardot et Laval 2010 ; Deneault 2013).

par son statut à l'entrepreneur audacieux prenant tous les risques pour gagner de quoi vivre. Mallard (2018 : 91, 94) prétend par exemple que les salariés décident d'être salariés à cause de leur attachement au « confort ». Le salarié « [achèterait] sa sécurité », en échange d'un niveau de vie inférieur à celui d'un chef d'entreprise.

Chacun d'entre nous devrait donc prendre le risque de devenir un prestataire rémunéré à la tâche via une plateforme (Mallard 2018 : 92). Pour trouver du travail et des moyens de subsistance, il faudrait donc construire sa propre réputation. Cela permettrait d'aligner définitivement les intérêts du travailleur sur ceux de l'entreprise (Mallard 2018 : 97), car le travailleur, en tant que micro-entrepreneur, ne dépendrait alors que de lui-même pour assurer ses moyens de subsistance. Cet alignement du désir de l'employé sur celui de son entreprise serait justement la faiblesse principale du salariat, l'individu étant tenté de s'intéresser davantage à son propre confort qu'à la réussite de son entreprise.

La « fin » du salariat renvoie à une individualisation intégrale du travail par l'intermédiaire du numérique. Qui plus est les performances des travailleurs seront « directement mesurables et quantifiables » à l'aide d'algorithmes (Mallard 2018 : 6). On nous propose donc la généralisation de la compétition : « les entreprises devront se battre par tous les moyens pour exister auprès de l'assistant intelligent de leur client et maintenir un lien de confiance fort avec lui. Si elles déçoivent, l'assistant intelligent du client n'hésitera pas à mettre fin à la relation, et si les entreprises perdent cette relation, elles disparaîtront purement et simplement » (Mallard 2018 : 87).

La « libération » du salariat paraît être une vision modérée par rapport à ce que propose Mallard (2018). Certes, la littérature néomanagériale appelle aussi à une libéralisation du droit du travail, et à diminuer le poids des régulations externes, mais pas à une disparition complète du salariat, car la subordination salariale reste le moteur de la production. En ajoutant le paramètre de l'intelligence artificielle, capable de gérer rationnellement le travail, la fin du salariat supprime toute régulation externes et internes, au profit de l'auto-régulation du marché du travail, gérée concrètement par des algorithmes.

### **3- Un langage au travail déshumanisé**

J'aimerais, dans cette dernière partie, m'attarder sur une question plus spécifique, qui est la question du langage au travail. Comme je l'ai montré ailleurs (Mariscal 2015, 2016, 2019b), le langage a eu une place centrale dans la libération du salariat au début des années 1980. Pour résumer, la libération du langage a accompagné de près celle du salariat. Par exemple, la loi Auroux « *relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise* »<sup>4</sup>, adoptée en 1982, a mis en avant la liberté d'expression dans l'entreprise, et a voulu rompre avec les modèles productifs initiés au 19<sup>e</sup> siècle, en premier lieu avec le taylorisme (Boutet 2008 ; Le Goff 1989 : 273 ; Mariscal 2015, 2019b).

Le néomanagement suit la même logique à partir des années 1980. L'enjeu pour les théoriciens du néomanagement et de la communication a été de libérer le langage au travail sans pour autant renverser totalement les subordinations hiérarchiques (Mariscal 2015). En d'autres termes, il ne fallait pas que la place nouvellement accordée par les lois Auroux à l'expression des travailleurs comporte le risque que les employés aillent à l'encontre de l'autorité du chef d'entreprise (Mariscal 2019ab).

Qu'en est-il du langage au travail dans le cadre de la « fin » du salariat ? Nous avons vu avec Stéphane Mallard (2018) que les nouvelles technologies devraient prendre de plus en plus d'importance dans notre société, et remplacer une grande partie des tâches accomplies par les humains. Le langage sera nécessairement touché par ces innovations technologiques. Nous connaissons déjà les assistants vocaux. Seulement, ceux-ci ne sont faits que pour répondre aux

---

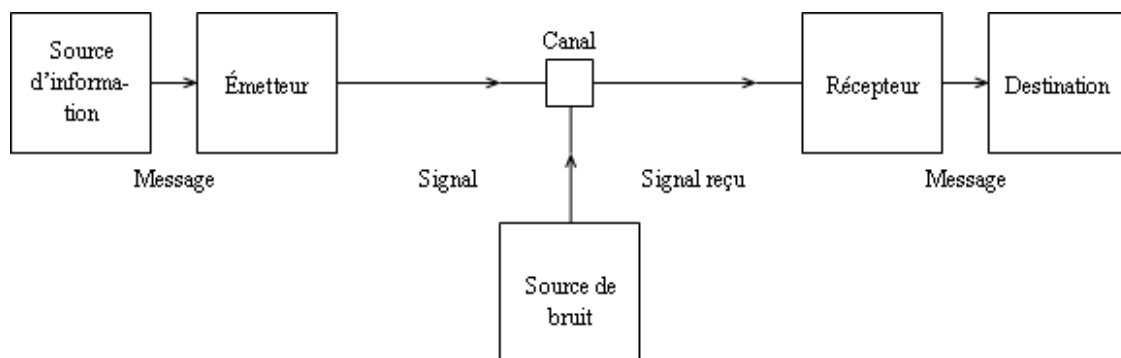
<sup>4</sup> Loi n°82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise.

demandes de l'utilisateur. Si l'on en croit Mallard (2018 : 4, 32), ils vont pouvoir, à l'avenir, interagir avec nous de manière intelligente, par exemple en anticipant nos demandes ou en nous répondant de manière créative.

Cela nécessite une prévisibilité totale des interactions langagières de la part de la machine, qu'elle puisse apprendre de ces interactions. Je voudrais m'attarder sur cette notion de « prévisibilité totale », car elle renoue avec une théorie relativement ancienne concernant l'information et la communication. Il s'agit de la « cybernétique ».

Celle-ci est apparue aux États-Unis sous l'impulsion du mathématicien Norbert Wiener (1948) et a été reprise par Claude Shannon et Warren Weaver (1949), qui en ont tiré la théorie mathématique de la communication. Le but de cette théorie était de rendre la communication absolument opératoire et efficace. Cette théorie ne concerne pas directement, à l'origine, le langage humain, mais le télégraphe. Ce n'est qu'au tournant des années 1950, que Warren Weaver fera un lien effectif entre les télécommunications et la communication verbale (Winkin 2001 : 25-26 ; Shannon et Weaver [1949] 1975 : 65, 31, 33).

Cette théorie a exercé une certaine influence sur la théorisation de la communication néomanagériale et nous trouvons dans les manuels des schémas de communication proches de celui présenté dans la théorie mathématique (Mariscal 2015, 2016, 2019b).



Système de communication universel proposé par Claude Shannon et Warren Weaver, initié par Norbert Wiener ([1949] 1975 : 69).

Cette vision de la communication a été diffusée en Europe, principalement, par le structuralisme (Mattellart 2011 : 338). C'est le cas, en particulier de Claude Lévi-Strauss (dans Mauss 2012 : 37) pour qui la cybernétique pouvait contribuer à dégager les structures mentales inconscientes des individus, ou du linguiste Roman Jakobson (Mattellart 2011 : 338).

Je ne peux pas, ici, m'étendre sur les écarts qui existent entre ce modèle et ce que la linguistique nous a appris sur le langage humain depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle (voir Mariscal 2016, 2019b). L'essentiel est que les nouvelles technologies dont Stéphane Mallard (2018) vante les mérites futurs, incluent cette notion de prévisibilité et de rationalité totale, qui les éloignent de la subjectivité et de la faillibilité constitutives du langage humain. Ces visions du langage impliquent également l'idée d'une intercompréhension parfaite dont nous savons qu'elle n'existe pas. Une intelligence artificielle pourra sans doute être un jour sans faille dans sa compréhension d'un individu, mais l'inverse ne sera jamais vrai.

Ce qui est plus central, à mon sens, c'est que cette manière d'aborder le langage réactive, et sera sans doute en capacité de réaliser, dans un avenir proche, le rêve de la cybernétique. Derrière l'utopie d'une communication toujours plus « directe, fluide, rapide, plaisante et surtout pertinente » (Mallard 2018 : 4, 32), semble se cacher l'objectif, constant depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle, de rationaliser et de rentabiliser au maximum les interactions langagières et, par ce biais, les relations humaines elles-mêmes.

## Conclusion : disrupter pour mieux régner ?

Ainsi, l'horizon proposé derrière l'étiquette « disruption », semble être une rationalisation intégrale du travail, passant par la disparition du salariat. Le but de la libéralisation totale du salariat est bien de viser un alignement parfait entre les désirs des salariés et ceux du patronat ou de l'actionnariat, c'est-à-dire l'aiguillon de la consommation, voire de la faim, pour les premiers et le profit pour les seconds (Hambye, Mariscal et Siroux 2013). À cet égard, nous pouvons remarquer que, lorsque l'on parle de « fin » du salariat, on ne parle jamais de fin de l'entrepreneuriat, car il est voué à devenir la seule et unique forme de travail.

Pour conclure, la « libération », à mon sens, est une fiction néomanagériale. Cependant, la « fin » du salariat semble pouvoir se produire dans un avenir proche. Mais, il me paraît abusif de dire que la « fin » du salariat libèrera les individus de toute forme de subordination. Bien au contraire, la « libération » comme la « fin » du salariat riment avec l'aboutissement du modèle productif capitaliste. Nous passerions donc simplement d'une subordination salariale à une subordination totale des individus. Cela signifie que, si nous devenions tous entrepreneurs, les structures de dominations sociales et économiques demeureraient intactes.

Enfin, la disruption annoncée va dans le sens d'une logique de division, d'individualisation, donc d'affaiblissement des résistances collectives. La fin du salariat paraît, en ce sens, aller radicalement à l'encontre de l'idéal cogestionnaire qui animait le droit du travail dans les années 1980, et qui était présent, certes de manière travestie, dans les théories néomanagériales il y a près de quarante ans.

## Références bibliographiques :

- Achard Pierre (1986), « Analyse de discours et sociologie du langage », *Langage et société*, n°37, p. 5-60.
- Archier Georges (1988), *La France du 3<sup>e</sup> millénaire*, Paris, Seuil.
- Aubert Nicole et Gaulejac Vincent de (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- Boltanski Luc et Chiapello Ève (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boutet Josiane (2008), *La vie verbale au travail. Des manufactures aux centres d'appels*, Toulouse, Octarès.
- Brouard Stéphanie (Éd.) (2009), *Manager au quotidien : les attitudes et comportements du manager efficace*, Paris, Eyrolles.
- Dardot Pierre et Laval Christian (2010), *La nouvelle raison du monde : essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte.
- Deneault Alain (2013), *Gouvernance : le management totalitaire*, Montréal, Lux.
- Floris Bernard (1996), *La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Galatanu Olga (2005), « Analyse du discours », *Diversité* n°140, p. 55-61.
- Gardin Bernard (2005), *Langage et luttes sociales*, Paris, Lambert-Lucas.
- Hambye Philippe, Mariscal Vincent et Siroux Jean-Louis (2013), « Le capitalisme néo-libéral et la réalisation de soi par le travail », dans H. Buclin, J. Daher, C. Georgiou et P. Raboud (Éd.), *Penser l'émancipation : offensives capitalistes et résistances internationales* (p. 87-109), Paris, La Dispute.
- Hibou Béatrice (2012), *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte.
- Le Goff Jacques (1989), *Du silence à la parole : droit du travail, société, Etat (1830-1989)*. Quimper, Calligrammes.
- Linhart Danièle (2015), *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès.

- Mallard Stéphane (2018), *Disruption. Intelligence artificielle, fin du salariat, humanité augmentée*, Paris, Dunod.
- Mariscal Vincent (2015), « *Soyez sans crainte* ». *Normalisation langagière et comportementale au travail en contexte capitaliste néolibéral : une analyse critique de manuels de management et de communication d'entreprise*, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- (2016), « Le paradoxe du "langage commun" dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail », *Langage et société*, n°156, p. 13-34.
  - (2019a), « Entreprise du 3<sup>e</sup> type et "dé-passionnalisation" de la vie organisationnelle : quand le désaccord se dissout dans une culture du consensus », dans A. Wagener, J. Ravat et L. Nicolas (Éd.), *La valeur du désaccord*, Paris.
  - (2019b), « Loi Travail et communication néomanagériale : un déni analogue de l'asymétrie dans les interactions langagières au travail », revue *¿ Interrogations ?*
- Mattelart Armand (2011), *L'invention de la communication*, Paris, La Découverte.
- Mauss Marcel (2012), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Peters Thomas et Waterman Robert H. (1984), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions/Dunod.
- Sérieyx Hervé (1989), *Le Zéro mépris. Comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs...*, Paris, InterEditions.
- (2010), *Confiance mode d'emploi. Comment restaurer la confiance ?* Paris, Maxima.
- Sérieyx Hervé et Orgogozo Isabelle (1989), *Changer le changement. On peut abolir les bureaucratie*, Paris, Seuil.
- Shannon Claude et Weaver Warren (1949), *The mathematical theory of communication*, Urbana, University of Illinois press.
- (1975). *Théorie mathématique de la communication*, Paris, La Bibliothèque du CEPL.
- Wiener Norbert (1948), *Cybernetics or Control and communication in the animal and the machine*, Paris, Hermann.
- Winkin Yves (2001), *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*, Paris, Seuil.