



**HAL**  
open science

# Extension des usages sociaux et des représentations subjectives de l'argent dans la relation salariale : Vers une transformation du rapport au travail salarié ?

Edouard Robin

## ► To cite this version:

Edouard Robin. Extension des usages sociaux et des représentations subjectives de l'argent dans la relation salariale : Vers une transformation du rapport au travail salarié ?. Sociologie. Université Paris Cité, 2023. Français. NNT : 2023UNIP7051 . tel-04536356

**HAL Id: tel-04536356**

**<https://theses.hal.science/tel-04536356>**

Submitted on 8 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Extension des usages sociaux et des représentations subjectives de l'argent dans la relation salariale

*Vers une transformation du rapport au travail salarié ?*

par Edouard ROBIN

Thèse de doctorat de Sociologie

Dirigée par Fabienne Hanique

Présentée et soutenue publiquement le 5 juin 2023  
devant un jury composé de :

Jean-Philippe BOUILLOUD	Professeur ESCP, président
Marie-Anne DUJARIER	Professeure, Université Paris Cité, examinatrice
Danièle LINHART	Directrice de recherche émérite, CNRS, rapportrice
Fabienne HANIQUE	Professeure, Université Paris Cité, directrice
Laurence SERVEL	Maîtresse de conférences, Université Paris Dauphine, examinatrice
Guillaume TIFFON	Professeur, Université d'Évry, rapporteur



# **TITRE : Extension des usages sociaux et des représentations subjectives de l'argent dans la relation salariale. Vers une transformation du rapport au travail salarié ?**

## Résumé

Institution sociale majeure de notre société, le salariat représente encore aujourd'hui l'organisation prédominante des rapports de production et l'expérience quotidienne des individus au travail. De manière régulière, les sciences sociales interrogent et explorent ses principes et son fonctionnement, au regard de ses transformations et mutations. Depuis l'école durkheimienne jusqu'aux débats récents sur la valeur travail, la littérature a mis en lumière non seulement la centralité sociale du travail sous sa forme salariée, mais aussi les conséquences de la financiarisation du capitalisme et des doctrines et des pratiques managériales sur la relation salariale.

Cette thèse s'intéresse à la relation salariale à partir d'un angle encore peu exploré : les usages de l'argent dans la relation salariale et la manière dont ils sont vécus par les salariés. J'aborde la relation salariale qui s'est construite sur le triptyque contribution, rétribution et subordination à l'occasion d'un moment particulier de la vie de l'entreprise et des salariés : la restructuration de l'organisation, les licenciements qui l'accompagnent et les dispositifs de gestion essentiellement monétaire.

Salarié pendant 4 ans d'une entreprise en restructuration, je construis mes analyses à partir d'une enquête en immersion, complétée par des entretiens individuels et collectifs avec des salariés. Confronté aux difficultés d'enquêter sur un objet aussi tabou que l'argent, j'adopte une approche sociologique et clinique qui me permet de mettre au travail les dimensions subjectives du rapport à l'argent et les défenses qui se manifestent. Je soutiens mes propos avec l'analyse de la place que j'occupe comme salarié, de la posture que je construis comme chercheur et de mon implication subjective dans cette recherche.

En me concentrant sur les usages sociaux et les représentations subjectives de l'argent, j'interroge donc le cœur de la relation salariale. Le principal intérêt de cette recherche est d'identifier des usages particuliers de l'argent, que j'appelle "extensifs", qui dépassent le couple contribution/rétribution dans la relation entre employeurs et employés. Je caractérise ces usages par leurs finalités multiples : la pacification, l'incitation, la reconnaissance et la rétention. Face à ces usages, je montre comment les salariés, intériorisant les logiques gestionnaires dans lesquelles ils sont pris, développent des comportements ambivalents de calcul, d'optimisation et d'individualisation. Mais cette extension des usages de l'argent amène à faire éclater les représentations subjectives qu'ont les salariés de ces sommes. Ces représentations de l'argent varient : marque de chance ou de justice, parfois signe du mérite voire source de honte.

Ces usages « extensifs » et les représentations subjectives de l'argent associées éclairent sous un angle nouveau des modalités de reconfigurations du rapport au travail des salariés. L'argent en jeu dans la relation salariale participe, parfois de manière paradoxale, au renforcement de l'hétéronomie dans les organisations et au déploiement de processus de subjectivation au travail des salariés.

Mots clés : salariat, argent, rapport au travail, restructuration, plan de sauvegarde de l'emploi, PSE, licenciements, rémunération, sociologie clinique

**Title: Extension of social uses and subjective representations of money in the wage relationship  
Towards a transformation of the relationship to wage labor?**

SUMMARY

As a major social institution in our society, wage labor still represents the predominant organization of production relationships and the daily experience of individuals at work. The transformations and mutations that regularly question its principles and functioning have long been explored by the social sciences on work. From the Durkheimian school to the recent debates on the value of work, these numerous works have highlighted not only the social centrality of work in its salaried form but also the consequences of the financialization of financial capitalism and of managerial doctrines and practices on the wage relationship.

This thesis focuses on the wage relationship from an angle that has not yet been explored: the uses of money in the wage relationship and the way they are experienced by employees. I approach the wage relationship which was built by the articulation of a triptych contribution, retribution and subordination on the occasion of a particular moment in the life of the company and the employees: the restructuring of the organization, the redundancies which accompany it and the devices of essentially monetary management.

As an employee of a company undergoing restructuring for four years, I built my analyses from an immersion survey, completed by individual and collective interviews with employees. Confronted with the difficulties of investigating an object as taboo as money, I adopt a sociological and clinical approach that allows me to put at work the subjective dimensions of the relationship to money and the defenses that are manifested. I support my remarks with an analysis of my position as an employee, of the posture I am building as a researcher and of my subjective involvement in this research.

By questioning the social uses and subjective representations of money, I thus question the core of the wage relationship. The main interest of this research is to identify particular uses, which I call "extensive", of money that go beyond the contribution/retribution couple in the relationship between employers and employees. I characterize these uses by their multiple purposes: pacification, incentive, recognition and retention. Faced with these uses, I show how employees, internalizing the managerial logics in which they are caught, develop ambivalent behaviors of calculation, optimization and individualization. But this extension of the uses of money leads to a breakdown of the subjective representations that employees have of these sums. These representations of money vary from a mark of luck or justice, a sign of merit or a source of shame.

These "extensive" uses and subjective representations of money shed new light on the reconfiguration of employees' relationship to work. The money at stake in the wage relationship participates, sometimes in a paradoxical way, to a reinforcement of heteronomy in organizations and support to processes of subjectivation at work.

Key words: wage-earning, money, relationship to work, restructuring, PSE, dismissal, remuneration

## REMERCIEMENTS

Vient le moment – conclusif – de m’adresser à celles et ceux qui m’ont accompagné dans cette aventure au long cours de la thèse. Mes premiers remerciements s’adressent donc à ma directrice de thèse, Fabienne Hanique, qui m’a accompagné avec une bienveillance, une patience et une pertinence toutes cliniques que j’aurais mises à l’épreuve tout au long de ces années.

Je remercie également les membres de mon jury qui ont accepté cet échange académique et scientifique. J’ai une pensée particulière pour Laurence Servel qui m’a fait entrer en sociologie aux côtés de Nobert Alter au sein du Master « Management, Travail et Développement Social » et que je retrouve avec plaisir. Ma gratitude va également à Danièle Linhart, qui, alors que je diffusais mon projet de recherche dans des cercles qui m’étaient inconnus, m’a très utilement envoyé vers la sociologie clinique. Je suis également honoré de partager avec Marie-Anne Dujarier ce travail qu’elle a largement contribué à nourrir dans le cadre des séminaires doctoraux et du RT 16. Je tiens à remercier Jean-Philippe Bouilloud et Carole Bonnier qui, depuis l’ESCP, ont accepté de tenir chaque année mon comité de suivi avec un accueil chaleureux et une écoute attentive.

Je remercie également Élise Penalva-Icher qui a contribué à mes réflexions en me donnant accès de manière anticipée à son texte de HDR.

Ma reconnaissance va évidemment aux membres du Laboratoire du Changement Social et Politique, et tout particulièrement à la famille socioclinique auprès de qui j’ai eu l’honneur et le plaisir de m’initier et de pratiquer, en particulier Vincent de Gaulejac et Florence Giust-Desprairies que je n’ai pas encore mentionnés. Une mention spéciale aux équipes successives de masterant.e.s, doctorant.e.s et docteur.e.s : Killian, Caroline, Laura, Estelle, Karine, Ting, Bertrand, Quentin, Saïd, Laurence, Delphine, Somayeh, Rose-Myrlië, Margaux, Kepler, Émilie, Gokce, Aude, Wilsot, Bengie et bien sûr Xavier. (Et mes sincères excuses à celles et ceux dont les noms m’échappent ici...)



La vie et le travail (universitaires) n'auraient pas la même saveur sans la présence rayonnante d'Estelle Miramond et l'amitié soutenante de Florence Ihaddadene.

Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans l'impulsion décisive et régulière de Laurence Gouillard qui m'a mis sur le chemin de la recherche en immersion. Je suis également reconnaissant à la direction de la SFC qui a accepté la CIFRE et aux équipes de la SFC, et en particulier les salariés qui ont accepté de se prêter aux entretiens et partager mes questionnements de recherche avec un clin d'œil appuyé à Caroline, Aline, Véronique, Zoubida et Magali.

Parce que le calendrier d'une CIFRE s'est révélé peu réaliste, je remercie aussi mes collègues de l'Anact qui m'ont offert un environnement et une atmosphère intellectuelle propice à la finalisation de ce travail. Mention toute spéciale pour Manon Keusch-Bessard, partenaire réflexive de choc.

Jusqu'aux dernières lignes, j'ai pu compter sur le soutien de relecteurs et relectrices aussi bienveillantes que méritantes. Qu'ils et elles soient ici tout spécialement remerciés : Blandine, Mallard, Toast, Margaux, Xavier, Florence, Estelle, Astrid, Fred, Laurence et bien sûr Deug jusqu'à la dernière minute. Si j'ai pu aussi bien vivre cette aventure de thèse, c'est grâce à l'énergie transmise par les collectifs qui m'ont soutenu : mon Kibboutz, *comunidade do meu coração*, ma Team pour le sens du rythme et de la formule, et les vo sinh du Tây Sơn Võ Đạo pour le mental. Et bien sûr, ma famille qui me suit et me soutient de son amour depuis Tours, Paris, Iseo et Champlemy.

Ce travail est aussi une affaire de famille qui, au cours de ces années de recherche, s'est agrandie avec l'arrivée à nos côtés de Basile puis de Mona dont les nuits et les siestes auront rythmé ma rédaction. Merci de leur patience et de leur curiosité.

Enfin, je n'aurai absolument rien réalisé sans celle qui rend tout possible. Aline, merci de tout mon cœur.

## AVERTISSEMENTS

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse de doctorat. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

## SOMMAIRE

Résumé .....	3
Summary .....	5
Remerciements.....	7
Avertissements .....	9
Sommaire .....	10
Introduction .....	13
Chapitre I. Chronique d'une « résolution ordonnée » : licenciements, restructurations et « gestion sociale » .....	29
I. Une restructuration bien « ordonnée ».....	32
II. Une « gestion sociale » monétisée.....	39
III. Violences dans la restructuration : les paradoxes du « fermer pour transformer, transformer pour fermer » .....	54
Conclusion du chapitre I .....	61
Chapitre II. L'argent comme objet sociologique .....	63
I. L'argent : quelles définitions ?.....	65
II. Un objet sous contraintes .....	70
III. Prendre l'argent comme fait social .....	79
Conclusion du chapitre II.....	88
Chapitre III. Le salariat et l'argent : institution des usages de l'argent. 91	
I. Échange argent contre « travail ».....	95
II. Fragilisations d'une institution centrale.....	102
Conclusion du chapitre III.....	110
Chapitre IV. L'argent au travail : entendre la parole contrainte.....	112
I. Salarié, préventeur, chercheur : des places en tension .....	113
II. L'implication du chercheur comme condition de la recherche .....	129
III. Se confronter au tabou comme chercheur .....	144

IV. Parler et faire parler d'argent au travail .....	152
Conclusion du chapitre IV .....	177
Chapitre V. Argent : produit et producteur de la relation salariale ....	180
I. Le salariat analysé par l'argent : prégnance et fragilités d'une institution	181
II. Représentations de l'argent gagné au travail et restructurations .....	196
Conclusion du chapitre V .....	216
Chapitre VI. Usages extensifs de l'argent et subjectivités salariales .	218
I. Usages extensifs et finalités pratiques : les relations mises à mal .....	219
II. Subjectivités monétaires.....	236
III. Dégagements et résistances .....	253
Conclusion du chapitre VI .....	262
Conclusion générale .....	265
Bibliographie .....	273
Annexes .....	285
1. Figure 1 : Répartition des indemnités de licenciement (projection au 31/12/2017) .....	285
2. Figure 2 : Répartition des indemnités de licenciement selon l'équivalence du nombre d'années de salaire .....	286
3. Chiffrage du plan social .....	287
4. Description et calendrier des mesures de la résolution ordonnée .....	288
5. Récapitulatif des entretiens.....	290
Table des matières.....	292



## INTRODUCTION

Restructurations, projets de transformation, « downsizing », plans de suppression de l'emploi, plans de compression des effectifs, Accords de Performance Collective, plans de départs volontaires... La liste des termes ne cesse de s'étoffer, mais leur diversité ne fait qu'appuyer un constat déjà ancien. « Permanentes et universelles » (Schmidt et al., 2012), les restructurations sont bien devenues des pratiques de gestion des entreprises largement « banalisées » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Elles se révèlent aussi souvent être le corollaire d'une « banalisation des licenciements », vus désormais comme une « étape normale des trajectoires professionnelles » (Guyonvarc'h, 2008) pour les salariés, tous métiers et secteurs confondus.

Frappant les organisations privées comme les administrations publiques depuis plus de quarante ans, les restructurations sont des phénomènes connus et largement étudiés par les sciences sociales et les sciences de gestion.

*« Depuis les années 80, la restructuration financière est l'une des réponses apportées à la mondialisation et à la fragmentation des marchés de produits, mais elle résulte également des initiatives politiques telles que la privatisation et des mesures visant à promouvoir l'actionnariat salarié. » (Winterton et Le Deist, 2013, p. 41)*

L'analyse de leurs causes et de leurs procédés a montré leurs liens avec les transformations néolibérales du système socio-économique. Leurs effets sont également identifiés tant sur l'organisation des systèmes de production que sur les salariés. L'abondante littérature en psychologie, en sociologie, ou encore en sciences de gestion en atteste : les transformations et restructurations des entreprises privées et publiques affectent profondément le vécu au travail des salariés, le « sens du travail » (Hanique, 2004). Les phénomènes de restructurations et de licenciements sont particulièrement pointés pour leurs effets sur la santé des salariés (Le

Deist, 2013), (Coutrot, 2017), (Kieselbach et al., 2010) ; ainsi qu'en termes d'identité, d'intégration sociale et de subjectivité. Si elles sont devenues banales, les restructurations n'en demeurent pas moins des événements souvent traumatiques. Dès 2002, la sociologue Danièle Linhart et son équipe avaient pointé l'ampleur des conséquences sociales pour les salariés à travers l'exemple de la restructuration de l'entreprise Chausson au cours des années 1990 (Linhart, Durand et Rist, 2002). Les restructurations sont bien des points de rupture dans les parcours de vie – pas seulement professionnels – des individus qui les vivent.

### Vivre la restructuration de l'intérieur

Pendant 4 ans, de 2015 à 2019, je vis et j'observe de l'intérieur ces phénomènes de restructurations à double titre : salarié de l'entreprise et chercheur sous contrat CIFRE. Employé au sein d'un établissement de crédit d'envergure nationale, dénommé ici la Société Française de Crédit (SFC), je traverse 4 plans dits de « sauvegarde de l'emploi » (PSE), qui aboutissent à près de 1500 licenciements et conduisent à la fermeture d'une douzaine de sites.

L'annonce du projet de restructuration fait suite à des difficultés boursières, dans les conséquences de la crise financière des *subprimes* des années 2008-2012. En application de décisions administratives, cette restructuration se traduit au quotidien dans de nombreux chantiers qui bouleversent l'organisation et les métiers en profondeur, derrière un vocable aussi bureaucratique que désincarné : « harmonisation des procédures », « migration informatique » ou encore « centralisation ». Se combinent ainsi transformations des activités et recomposition des effectifs. La restructuration de la SFC n'est pas en reste sur le volet « ressources humaines » : la direction et les organisations syndicales signent un « Accord collectif de gestion sociale et d'encadrement des réorganisations » dans les premiers mois du projet de restructuration.

Cette entreprise de crédit avait pour métier principal de *vendre* de l'argent par des produits financiers. Son objectif est désormais de se mettre en ordre pour fermer et disparaître. Dans cette restructuration, l'argent se

trouve mis au centre des différentes dynamiques à l'œuvre. Non seulement le métier change : ce qui a été vendu doit être récupéré, remboursé. Mais pour les salariés, c'est une *monétisation de la « gestion sociale »* qui se met en place pour indemniser, « accompagner », récompenser, voire « fidéliser » des salariés alors même que l'entreprise doit, à terme, s'éteindre.

Les mesures financières occupent une place essentielle au sein des pratiques de gestion de la restructuration. Des sommes importantes sont en jeu à différents niveaux tant par les milliards d'euros d'actifs de l'entreprise qu'il s'agit de préserver dans la restructuration que par les centaines de millions d'euros engagés *au bénéfice affiché des salariés* dans les dispositifs dits de « gestion sociale » : primes « de fidélisation », indemnités de licenciement, monétisation de congés, frais liés au reclassement, prise en charge de formations...Le montant moyen prévu dans le plan avoisine les 300 000€ par salarié.

J'entre à la SFC en 2015 comme salarié, en charge de la prévention des risques psychosociaux. Après quelques mois, je cumule ce statut avec celui de chercheur sous convention CIFRE. Je me trouve ainsi aux premières loges pour appréhender les effets de la restructuration sur la santé des salariés. Mais dans le même temps, je suis frappé par la diversité des usages prêtés à l'argent par les différents acteurs de l'entreprise : salariés, directions, managers, organisations syndicales... À travers les sommes engagées, la SFC donne à voir des usages nombreux de l'argent au cours de la restructuration : le salaire bien sûr, mais également primes, indemnités, intéressement, remboursement, allocations... Les primes et indemnités sont régulièrement présentées par mes interlocuteurs – managers ou futurs bénéficiaires – comme une réponse aux perturbations liées à la restructuration et plus spécifiquement aux problèmes de souffrance au travail des salariés. L'argent semble alors ici devoir à la fois « gérer » les conséquences sociales de la restructuration, à l'instar d'un actif bancaire, et les « régler », comme on paye une dette.



## Des usages de l'argent qui interpellent

Depuis le tournant du XX<sup>e</sup> siècle, la relation salariale se caractérise par l'instauration d'une rémunération du temps et de l'effort fournis par les salariés en application du lien de subordination avec l'employeur. Ces liens sont particulièrement définis dans un contrat de travail établi entre salarié et employeur. Au niveau collectif, le système de qualification qui s'est largement imposé au cours du XX<sup>e</sup> siècle détermine des règles de détermination des rémunérations à partir de négociation entre représentants syndicaux des employeurs et des salariés. Au niveau individuel, le cadre juridique du contrat fixe ainsi le montant de la rémunération directe ainsi que les mesures indirectes, les éventuelles dispositions assurantielles individuelles et collectives via les cotisations sociales.

Les pratiques de gestion à l'œuvre dans les restructurations d'entreprise viennent interroger les usages de l'argent que le salariat a historiquement institués. À différents égards, la SFC présente une situation féconde à saisir d'un point de vue sociologique. Elle se révèle un cas exemplaire des restructurations financières qui affectent les entreprises contemporaines : à la fois transformation de l'organisation du travail et des pratiques managériales, changements des moyens de production, mais aussi évolutions des modes de gestion de l'emploi et plans de licenciements et de suppressions d'emploi.

Mais s'agissant du rôle et du statut de l'argent dans la dynamique relationnelle entre l'employeur et les salariés, la SFC présente une caractéristique singulière. Son métier principal est bien, en tant qu'établissement de crédit, l'achat et la vente d'argent. Cela fait de la SFC un terrain pertinent pour en interroger les usages à l'œuvre dans la relation entre les salariés et l'entreprise. C'est en effet principalement du côté de l'employeur – qui détient et distribue les rémunérations – que je considérerais les usages de l'argent à travers les pratiques instituées dans les dispositifs de gestion du personnel. Toutefois, pour cerner ces usages et mieux en comprendre les implications pour celles et ceux qui en sont destinataires, je m'intéresserai aussi aux représentations qu'ont les salariés

de ces sommes d'argent, qui s'immiscent dans la relation à leur travail et à leur employeur.

## La relation salariale face à l'extension des usages et des significations de l'argent

Le questionnement sociologique de cette recherche s'attache à comprendre en quoi ces usages de l'argent font évoluer le cadre de la relation salariale et son vécu et comment ils nous amènent à repenser la dynamique des liens entre contribution et rétribution tel que le salariat les a institués. Que s'agit-il de payer avec ces sommes ? Comment ces sommes sont-elles reçues par les salariés ? Et qu'est-ce que cela nous permet de comprendre des transformations de la relation salariale dans une entreprise en restructuration ?

Plusieurs raisons incitent aujourd'hui à considérer ces questionnements avec intérêt et à en souligner l'actualité. On évoquera en premier lieu l'ancrage profond des liens entre argent et travail qui caractérisent de manière si évidente notre « société salariale »<sup>1</sup>. Mais ce sont aussi les salariés, leurs représentations et leurs vécus qui m'intéressent en tant qu'individus travailleurs liés à une entreprise et à une activité par un statut et un contrat.

En France, le statut de salarié demeure aujourd'hui largement majoritaire dans les relations entre les individus au travail et les donneurs d'ordre - employeurs. Pour une majorité de la population française, le salaire demeure la première source de revenu et donc d'accès au capital économique, mais également au capital symbolique associé à l'argent.

Interroger les usages sociaux et les significations de l'argent, c'est donc questionner le cœur de la relation salariale, élément central pour l'organisation des entreprises, mais aussi pour l'expérience quotidienne des sujets. C'est chercher à mieux comprendre le salariat comme statut social,

---

<sup>1</sup> Selon l'expression de A. Bender et M. Aglietta *La Métamorphose de la société salariale* (1984) reprise 10 ans plus tard par Robert Castel pour *La Métamorphose de la question sociale* (1995).

mais aussi comme expérience sensible et ainsi mieux appréhender les mouvements qu'il connaît actuellement.

Tout en s'inscrivant dans le débat classique sur le conflit capital-travail, aborder ces questions aujourd'hui prend donc un intérêt renouvelé. Ainsi que le montre la situation que traverse la SFC au moment de l'enquête, les effets de transformations néolibérales et la diffusion des idéologies et pratiques managériales affectent l'organisation, les conditions de réalisation de l'activité et le vécu au travail. Dans un même mouvement, les conditions d'emploi sont remises en question par des transformations des statuts et des régulations collectives : individualisation, précarisation, plateformisation...<sup>2</sup>. Claude Didry souligne bien la spécificité des restructurations comme un évènement particulier de la relation entre salarié et entreprise :

*« Moment crucial pour les salariés qui se trouvent confrontés au risque de perdre un emploi obtenu au terme d'un parcours relativement long, moment crucial également pour l'entreprise elle-même face à des dirigeants fréquemment éloignés et difficiles à atteindre (...). Ce qui se joue finalement dans les restructurations est la signification de l'entreprise elle-même, comme entité fluctuante, en proie aux incessants mouvements de capitaux, mais aussi à des processus d'innovation et d'évolution des marchés, auxquels les travailleurs salariés contribuent par leur investissement dans une activité professionnelle soumise à la « précarité » de leur employeur » (2016, p. 178-179).*

Pourtant, malgré l'importance des enjeux soulignés ici, les usages de l'argent et leurs effets ne sont que rarement étudiés.

À ce titre, la SFC est un terrain de recherche particulièrement riche. La restructuration rend sensibles les enjeux au cœur de la relation salariale : à l'heure où les emplois sont menacés et l'organisation du travail profondément remaniée, qu'est-ce qui fait lien ? Comment retenir les

---

<sup>2</sup> Ces dynamiques ont été également largement étudié dans des travaux sociologiques récents (Abdelnour, 2017) ou (Cingolani, 2021).

salariés ? Comment les salariés tiennent-ils ?<sup>3</sup> Ces questions se posent avec d'autant plus d'acuité que nous sommes ici confrontés à des usages nouveaux, que je qualifierais d'extensifs, qui traduisent des évolutions de la relation salariale : mobilisation, précarisation, mais aussi individualisation. Qu'est-ce que ces usages extensifs de l'argent nous permettent de comprendre des transformations des rapports sociaux entre ceux qui distribuent ces sommes et ceux qui le reçoivent ? Comment l'argent, sa valeur économique et symbolique, est-il à l'œuvre pour maintenir, défaire ou renouveler la relation salariale ?

### L'argent : un objet sociologique à ressaisir

En dépit de l'intérêt scientifique et sociologique de ces questions, le chercheur ne manque pas de se heurter à des difficultés. La première, et non des moindres, tient à la relative rareté des travaux sociologiques sur ces questions jusqu'à ces dernières années. L'argent comme revenu du travail semble, jusqu'à une période récente, un objet délaissé par les analyses sociologiques du travail et de l'emploi, y compris quand elles s'intéressent à la valeur du travail ou l'étude des rémunérations (Saglio, 2012). Michel Lallement s'en étonne :

*« La valeur monétaire du travail est, à quelques exceptions près, un objet peu prisé des sociologues. Cet angle mort de la recherche mériterait pourtant plus ample éclairage tant les enjeux liés à la rémunération sont vifs et multiples. Objet de luttes sociales qui condense des inégalités criantes, la façon de partager les richesses en dit long sur une société. »* (2007, p. 169)

Plus loin, il propose une hypothèse pour expliquer cette situation :

*« En France, un partage implicite des territoires a durablement réservé aux économistes l'étude de la valeur d'échange de la force de travail (le salaire et, plus généralement, le fonctionnement du marché du travail), les sociologues s'intéressant davantage aux usages de cette marchandise particulière. »* (2007, p. 507)

---

<sup>3</sup> Ces questions s'inscrivent aussi dans la tradition sociologique portée par le sociologue Michael Burawoy dans son ouvrage *Produire le consentement* (Burawoy, 2015). Pourquoi les salariés travaillent-ils si durs ?

Pourtant, il existe bien une tradition ancienne dans le champ disciplinaire. Les travaux du sociologue François Simiand dans les années 1930 avec ses ouvrages fondateurs *Le salaire, l'évolution sociale et la monnaie* (1932) puis *La monnaie réalité sociale* (1934) ont inscrit l'objet et la discipline dans les débats avec les théories d'économie politique de son temps (Steiner, 2005a). Plus tard, le sociologue Bernard Mottez développe également des travaux sur l'émergence du salariat face aux autres formes de rapports économiques (Mottez, 1960). Il s'intéresse ainsi aux modalités spécifiques de rémunération incitative dans l'industrie taylorisée (Mottez, 1962) et aux politiques de rémunération (Mottez, 1966), en lien avec l'organisation du travail qui se met en œuvre à l'époque (comme la participation et l'intéressement) au regard des pratiques ouvrières de freinage et de régulations.

Toutefois, comme les sociologues Damien de Blic et Jeanne Lazarus le soulignent dans la seconde édition<sup>4</sup> de leur ouvrage *Sociologie de l'argent* (2021, p. 1), l'argent est depuis les vingt dernières années de nouveau l'objet de l'attention des sociologues, notamment en France. Ce regain d'intérêt est, selon les auteurs, lié à « la financiarisation des économies et de la vie quotidienne » et la « réévaluation du rôle de l'argent dans la structure sociale », et des inégalités en particulier.

Récemment, les sociologues Sophie Bernard, Élodie Bethoux et Élise Penalva-Icher, en introduction d'un dossier thématique intitulé *Tout salaire mérite enquête* (2019), soulignent que c'est « la montée de l'individualisation des salaires et le mouvement de complexification et de diversification des pratiques de rémunération qui ont retenu l'attention ces dernières années » (p.4)<sup>5</sup>.

Les auteures constatent, avec l'émergence de travaux récents, un déplacement du regard sociologique, et donc des méthodes, pour saisir plus finement le « rapport subjectif des salariés aux rémunérations » (p.4). Ainsi,

---

<sup>4</sup> La première édition de leur ouvrage en 2007 ne mentionnait pas cette évolution.

<sup>5</sup> C'est par exemple le cas des travaux de Sophie Bernard et sur le sujet plus spécifique des primes (Delahaie et Duhautois, 2013).

pour Sophie Bernard (2020), l'étude des dispositifs de rémunération et de leurs transformations permet d'éclairer les transformations du capitalisme néolibéral et d'appréhender les évolutions contemporaines des rapports sociaux à l'œuvre dans la relation salariale qui en découlent. Le « nouvel esprit du salariat » qu'elle a identifié se caractérise par des doctrines et des pratiques particulières de mobilisation des travailleurs par des dispositifs de rémunération qui reposent sur la responsabilisation et l'autonomisation des individus dans la constitution de leurs rémunérations, en opposition aux modalités collectives institutionnalisées du salariat historique.

En m'attachant à saisir le fonctionnement du système de rémunération que la SFC met en œuvre dans sa restructuration, ma recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux. Mais j'apporte ici des éclairages complémentaires en abordant la question du salaire et de la rémunération de manière plus large, plus étendue. Je propose pour cela de considérer la « matière », « la substance » du salaire, en prenant l'argent comme un objet et opérateur d'analyse sociologique.

Précisons dès à présent ce que nous entendons sous le vocable « argent ». Il n'est pas ici question de le prendre dans son sens de « métal » ou de monnaie. À ce sujet, à la différence de l'anglais qui se réfère essentiellement à « money », la langue française associe communément deux termes : « l'argent » d'une part et la « monnaie » de l'autre. La distinction des termes illustre aussi une séparation entre les disciplines et les approches. Principalement employé par les théories économiques dominantes, le terme « monnaie » désigne le support (matériel ou non) de l'échange. Les sciences sociales privilégient une qualification plus large de l'argent comme « la monnaie dans ses dimensions d'institution politique, sociale et morale » (Ould Ahmed, 2008). Enfin, je ne m'arrête pas à une approche qui se concentrerait uniquement sur une analyse des dispositifs de rémunération, de rétribution ou d'indemnisations, mais vise à comprendre l'argent, dans la relation salariale, à partir des sens que lui donnent les travailleurs.

Comprendre les usages de l'argent et les significations dans la relation salariale m'amène donc à revenir sur les théories et les discours qui les sous-tendent : comment l'argent est-il défini et par qui? La théorie économique classique orthodoxe structure les discours dominants et contribue à soutenir certains usages, notamment dans les liens entre théories incitatives et pratiques managériales autour de la motivation des salariés. Dans une optique de dépassement des discours économiques dominants, la sociologie économique, en particulier avec les travaux de la sociologue états-unienne Viviana Zelizer dans son ouvrage *La signification sociale de l'argent* (1994) apporte des possibilités de développement. En distinguant les processus de différenciation sociale de l'argent, je propose de prolonger l'analyse des représentations subjectives de l'argent pour étoffer la compréhension de la manière dont les salariés élaborent un sens et s'approprient les sommes qu'ils perçoivent.

### Les obstacles à l'enquête et le recours à la sociologie clinique

Aborder les usages et les représentations de l'argent dans la relation salariale me confronte comme chercheur à un obstacle important : l'argent s'affiche comme un objet-tabou, chargé des représentations qui soutiennent comme une évidence « qu'on ne peut pas parler d'argent... ». Peut-être plus que pour d'autres objets, les recherches sociologiques sur cet objet sont soumises au poids de nos représentations et de nos imaginaires. Comme le soulignent les sociologues Damien de Blic et Jeanne Lazarus, « une lourde chape pèse sur l'argent, constituée par des siècles de dénonciation par les moralistes, les philosophes, les casuistes ou les théologiens » (2007, p. 4).

La dimension taboue de l'argent, obstacle au recueil de la parole des salariés, se révèle un premier facteur déterminant pour l'élaboration et la mise en œuvre de ma recherche : il s'agira de trouver comment faire parler des salariés d'une question taboue. Ma démarche d'enquête m'attache à saisir de manière clinique, *auprès* et *avec* les sujets, le sens qu'ils donnent

aux sommes d'argent en jeu dans la restructuration de la SFC. Pour cela, mes analyses s'appuient sur des matériaux issus d'observations empiriques pour objectiver les sommes en jeu. Mais je centre surtout mon attention sur les liens qu'ils et elles tissent entre leurs trajectoires professionnelles, leur rapport au travail et à l'entreprise et leurs perceptions des mesures de financements prévues dans le cadre des restructurations et des suppressions de postes.

Face aux enjeux de ces interrogations et dans une approche compréhensive, je trouve une référence épistémologique particulièrement féconde dans les concepts et approches de la sociologie clinique (Hanique, 2007). Comme le développe Vincent de Gaulejac, le programme de la sociologie clinique consiste en effet

*« à développer des méthodes pour analyser les phénomènes sociaux au plus près du vécu des acteurs. Il s'agit de saisir les individus au cœur de leur existence, pour comprendre comment le sujet advient face à son histoire, ses désirs, son milieu social, ses aspirations, sa famille, ses émotions. La sociologie clinique se veut à l'écoute des sujets, proche du réel dans ses dimensions affectives et sociales, attentive aux enjeux inconscients individuels et collectifs. Elle s'intéresse en particulier à la dimension existentielle des rapports sociaux. (de Gaulejac, 2019a).*

Dans ma recherche, ces intentions se traduisent en particulier par la mise en œuvre de pratiques qui visent à favoriser l'expression individuelle et collective, la co-interprétation et la co-production des savoirs associant le chercheur et les sujets participants sans confondre leurs enjeux.

Mais dans une perspective clinique, je souhaite également interroger les conditions de productions de connaissance en tenant compte des dimensions transférentielles à l'œuvre dans les relations que je noue comme chercheur avec mon son objet, et avec mes « enquêtés ».

## Penser les conditions de la recherche

Les relations que je noue dans ma situation de recherche appellent à une vigilance toute particulière liée non seulement à mon questionnement - une recherche sur les usages de l'argent dans la relation entre salarié et



employeur - mais aussi sur ma position dans le terrain à l'origine de cette recherche : depuis l'intérieur d'une entreprise en restructuration et dont le métier est précisément de manipuler de l'argent. Comment, depuis la place que j'occupe (comme chercheur, salarié, collègue) et celles auxquelles je suis assigné, puis-je mettre en débat un objet à la fois tabou et central, notamment en entretien ?

Par mon poste et mon métier, je suis un acteur de l'accompagnement des restructurations, et participe à la mobilisation de certains usages. En tant que salarié, je suis à la fois pris dans les transformations et bénéficiaire potentiel des mesures financières. En tant que chercheur, je mène cette enquête auprès de salariés qui sont aussi des collègues avec qui je vais être amené parler de salaires, de primes, de dépenses rêvées et de projets personnels que ces sommes pourraient payer, mais aussi d'indemnités perçues pour une perte d'emploi à venir.

Je peux également constater que je suis régulièrement pris en tension entre mes différentes postures, tantôt interpellé sur des enjeux de santé au travail, tantôt ramené sur les choix de la direction. Cette tension m'incite à privilégier la sollicitation d'entretien par niveaux de proximité : j'interroge des salariés avec qui j'ai pu construire des relations de confiance fondée sur un vécu commun dans le cadre des activités professionnelles ; puis progressivement, je peux élargir le cercle à des acteurs plus éloignés sans toutefois prétendre à une forme de représentativité parfaite. Comme collègue, on me parle des autres, de ceux qui sont partis, de ceux qui ne sont là que pour le « chèque » : l'argent, touchant à l'intime, reste comme voilé par les défenses du sujet qu'une certaine proximité – sociale, professionnelle - ne permet pas de lever. Cette position de proximité, où je partage une communauté de destin au sein de l'organisation, me donne finalement accès à des informations et des matériaux de première main. Elle me permet d'entrouvrir la parole sur un objet aussi central que tabou et d'entendre les salariés évoquer ces sommes « indécentes », « honteuse », ou qui « rendent fous ».

En tant que chercheur, je suis « pris », dans mon enquête, par des contraintes de rapports hiérarchiques et ma position dans l'organisation :

professionnel actif dans l'entreprise, je n'ai guère de marges pour ouvrir des temps d'écoute ou d'observation « flottante », où pourraient émerger des situations inattendues, des surprises, des doutes sur la situation que connaît l'entreprise et sur les usages de l'argent qui y sont déployés. La co-construction des hypothèses et leur progressive « saturation » se jouent notamment dans l'espace que j'ouvre à chaque entretien, entre ma subjectivité et celles des salariés que je rencontre, puis dans la circulation entre les temps d'entretiens et les temps d'analyse qui s'entrecroisent et se nourrissent. Je peux ainsi mettre en débat différentes significations de l'argent identifiées au cours d'un premier entretien, dans un entretien suivant avec un autre salarié qui requestionne mon approche et affine ma proposition d'analyse.

Un travail d'analyse de mon implication m'amène également à traiter mon propre rapport à l'objet : ma perception des rémunérations, mon propre rapport à l'argent et ma trajectoire sociale et économique. Chercheur *issu du terrain*, c'est également pour moi l'opportunité d'un travail réflexif pour me détacher d'une figure de préventeur, de professionnel pour construire progressivement les conditions d'une posture de chercheur, depuis les premiers questionnements jusqu'à la rédaction finale.

Mon propre rapport à l'argent est mis à l'épreuve par les questions que je porte, par ma triple position et par ma trajectoire de salarié dans cette organisation. En tant que bénéficiaire d'un certain nombre des mesures financières, je vois à quel point ces sommes, élevées au regard de ma rémunération habituelle, me sont économiquement favorables, et à quel point un discours critique sur ces « chèques » est difficilement partageable au sein de l'organisation : qui refusera un 14<sup>e</sup> voire un 15<sup>e</sup> mois de salaire ? Au niveau institutionnel, la position critique d'une recherche sociologique, certes sous convention CIFRE, ne trouve guère d'écho. Face à ces contraintes objectives et ces limites subjectives, l'espace pour penser se trouve hors de l'entreprise. Je quitte mon poste quelques mois après la fin de ma convention en démissionnant de mon CDI. Ce départ de mon fait me sort de la perspective d'un licenciement économique et par conséquent des mesures financières qui y sont liées. Cette mise à distance du terrain et des

sommes d'argent qui y circulent se révèle, pour moi, une condition indispensable pour me saisir pleinement de mon objet et de ma recherche.

### Annonce du plan

Le chapitre 1 s'appuiera sur le récit de la restructuration de la SFC et de ses conséquences pour les salariés. Nous détaillerons en détail les pratiques d'une « gestion sociale » et nous verrons à travers l'inventaire des mesures comment se dessinent des usages différenciés de l'argent. Ce faisant, je préciserai mon objet de recherche et de questionnement : qu'est-ce que ces sommes sont censées venir payer ? Quel(s) sens les salariés peuvent-ils leur donner ? Et comment ces représentations s'élaborent-elles ?

Répondre à ces questions suppose de prendre pleinement l'argent comme objet d'analyse. Dans le chapitre 2, je rappellerai la prédominance des sciences économiques dans l'élaboration des théories sur l'argent qui reste difficile à cerner sociologiquement. L'argent y apparaît contraint dans des tensions entre saturation morale et discours managérial. À la suite des travaux fondateurs de Simmel, la sociologie économique fournit des outils pour penser l'argent dans ses dimensions sociales, sans aborder réellement les liens avec le travail, pourtant source principale d'argent pour la plupart des travailleurs.

Dans le chapitre 3, j'interrogerai comment le salariat, à l'issue de sa construction historique, institue aujourd'hui les usages de l'argent dans la relation entre travailleurs et donneurs d'ordres. Ces usages illustrent également les lignes de faille de l'institution salariale, aujourd'hui fragilisée dans son rôle social.

Je présenterai dans le chapitre 4 le questionnement et le dispositif méthodologiques qui m'ont permis de faire face aux obstacles auxquels je suis confronté dès l'initiation de cette recherche. Tout d'abord, il s'agit de prendre en compte le tabou de l'argent, élément central de la relation d'enquête. En me référant aux propositions analytiques et aux outils théoriques de la sociologie clinique, j'analyserai les singularités de ma

position de salarié, préventeur et chercheur au sein de mon terrain d'enquête tout en interrogeant les conditions de productions de connaissances.

À l'issue de cette recherche, je montrerai, au chapitre 5, la prégnance actuelle du salariat dans l'élaboration des significations sociales et subjectives de l'argent. Je montrerai aussi en quoi les usages de l'argent éclairent la déstabilisation du modèle salarial vers un renforcement de la rationalité instrumentale. Je présenterai enfin quels sens les salariés sont amenés à construire des sommes qu'ils sont destinés à gagner dans le cadre de la restructuration et de sa gestion sociale.

En analysant leurs finalités et leurs conséquences sociales (chapitre 6), je montre enfin comment ces usages extensifs de l'argent soutiennent les transformations de la relation salariale dans une logique instrumentale et managériale : entre pacification, incitation, reconnaissance ou rétention. Face à ces évolutions, les salariés développent des pratiques qui traduisent à la fois l'appropriation et l'intériorisation des logiques gestionnaires, l'expression de défenses, mais aussi de résistances subjectives.



## Chapitre I. CHRONIQUE D'UNE « RESOLUTION ORDONNEE » : LICENCIEMENTS, RESTRUCTURATIONS ET « GESTION SOCIALE »

Les questionnements que je porte sur des transformations particulières de la relation salariale trouvent leurs origines dans la situation que traverse la SFC et les pratiques de gestion que j'y observe. Je reviendrai dans ce chapitre sur le contexte qui en suscite l'émergence. Ce sera également l'opportunité de présenter de premières illustrations des processus sociaux dans lesquels ces questions s'inscrivent.

De premier abord, la SFC présente un exemple assez classique des pratiques de restructurations « banales ». Des transformations profondes de l'organisation sont engagées en rupture avec le modèle précédent qui se serait montré défaillant après un épisode de crise boursière. La justification de la décision traduit la prédominance des critères financiers dans l'évaluation de la performance et de la solvabilité. L'implantation de nouveaux outils de travail et de procédures renouvelées doit conduire à faire évoluer les méthodes de travail pour « s'adapter ». Et *in fine*, ces évolutions se traduisent par la programmation de fermetures de sites et de nombreuses suppressions d'emplois.

La SFC présente cependant des traits singuliers. Comparativement à d'autres secteurs en France, les activités financières et de crédit ont été relativement préservées des restructurations<sup>6</sup> et les salariés de ce secteur peu exposés aux plans sociaux, comparativement à ceux du secteur industriel. La restructuration de la SFC et son objectif de disparition à 2035 constituent également une particularité forte. Mais c'est à travers les sommes d'argent engagées dans la restructuration que la SFC se distingue plus spécifiquement : celles qu'il s'agit de « récupérer » auprès des clients

---

<sup>6</sup> Pierre-Henri Cassou (2001) rappelle le phénomène de rattrapage qu'a connu le secteur bancaire au cours des années 1980-1990, marqué par des transformations importantes : désengagement de l'État, adaptation technologique et restructurations. Après les années 2010 et la crise dite des « subprimes », des mouvements s'engagent à nouveau. En France, des institutions bancaires et financières initieront des restructurations importantes et des plans de compressions des effectifs

avant de fermer l'entreprise, celles à se partager entre actionnaires, mais aussi les montants pour l'indemnisation et l'accompagnement des salariés, prévus et annoncés dès le début du projet de restructuration. Ces spécificités, sur lesquelles nous reviendrons en détail, sont autant d'incitation à faire évoluer les regards et à envisager de nouvelles analyses.

Afin de prendre la mesure de ce dont il question, je retiendrai deux moments clés de l'histoire récente de la SFC.

En 2012, la SFC est une entreprise française spécialisée dans le secteur du crédit aux particuliers. Ce groupe centenaire réalise encore plus de 34 millions d'euros de bénéfice net et dispose de plus 2,4 milliards d'euros de fonds propres. Les 2500 salariés sont répartis entre le siège parisien et les 11 établissements régionaux qui comptent plus de 300 agences sur tout le territoire métropolitain. La SFC est, à l'instar des métiers du secteur tertiaire, largement féminisée avec 69% de femmes pour 31% d'hommes (toutes catégories et tous niveaux hiérarchiques confondus). Près la moitié des effectifs (44%) bénéficient d'un statut de cadre. Plus de la moitié des salariés occupent des fonctions commerciales de conseil et de vente de crédit.

Sept ans plus tard, l'entreprise est profondément transformée. Elle ne pratique plus de prêts aux particuliers (son cœur de métier) et après son quatrième PSE ne compte plus que 330 salariés. Six des onze entités régionales historiques ont fermé, il ne reste que 5 sites et plus aucune agence commerciale. Les salariés restants sont répartis entre 3 grandes activités : la gestion et le recouvrement, le contentieux et les fonctions « *supports* »<sup>7</sup> et informatique au siège – qui représente alors la moitié des effectifs. Bien que mise en difficulté sur son activité de vente de crédit, la SFC bénéficie toujours début 2018 de plus d'un milliard d'euros de fonds propres. La diminution drastique de l'encours, au cœur du projet de « résolution ordonnée », entraîne inévitablement une baisse du résultat net de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Les fonctions « supports » regroupent les métiers non directement opérationnels selon les intitulés internes : comptabilité, contrôle de gestion, fiscalité, immobilier, informatique, inspection générale et audit interne, juridique et assistance de la direction, maîtrise d'ouvrage, organisation, digitalisation et pilotage, ressources humaines et communication, et risques, contrôle permanent et conformité.

Cette profonde restructuration répond au nom de « Résolution Ordonnée » et suit une logique que je peux résumer à la formule : « tout transformer pour tout fermer ». En attendant une disparition annoncée pour 2035, les salariés restants voient au quotidien des changements qui affectent leurs tâches, leurs rapports aux clients et à leurs collègues, mais également l'organisation et les méthodes ou encore les lieux de travail.

Comme nous le verrons dans ce chapitre, les principes qui régissent cette restructuration et les pratiques que j'y observe relèvent de logiques couramment rencontrées lors de restructurations. Ces pratiques s'inscrivent dans le mouvement général des transformations et des réformes qui ont marqué, depuis les années 1980, les entreprises privées et publiques sous l'impulsion d'une idéologie « managériale » (Chiapello et Boltanski, 1999) ou « gestionnaire » (de Gaulejac, 2005). Ces phénomènes se rapprochent ainsi de la « modernisation » des entreprises, comme l'ont analysé notamment les sociologues Fabienne Hanique (2004) ou John Cultiaux (2012), qui induisent pour les salariés des effets de perte de sens, de remise en cause des identités professionnelles et d'exclusion sociale. C'est d'ailleurs bien ce que pointent les différentes expertises CHSCT qui seront réalisées au cours de la période.

Dans ce chapitre, nous reviendrons plus précisément sur le déroulé et les conditions de la restructuration à l'œuvre à la SFC. Je présenterai tout d'abord les transformations de l'organisation de travail et des activités et analyserai les conséquences sur les emplois avec la programmation des licenciements (I). Je détaillerai les « mesures » conçues par la SFC pour « accompagner » ces projets de transformation. La mise en place d'une « gestion sociale » repose sur des usages de l'argent particulier que je regroupe autour de quatre grands types : payer pour licencier, pour « accompagner », pour inciter et enfin pour détruire son emploi (II). Enfin, je m'attacherais à décrire les conséquences, pour les salariés, des transformations à l'œuvre et des mesures gestionnaires (III).



## I. Une restructuration bien « ordonnée »

Annoncée pour 2035, entérinée par les autorités administratives nationales et européennes, la fermeture est irrévocable<sup>8</sup>. Pour les vingt-trois années à suivre, la SFC s'engage dans un projet de restructuration qualifié de « Résolution Ordonnée ». Ce plan dresse deux grandes lignes directrices :

« La résolution ordonnée de la SFC a pour objectifs de réduire le montant des garanties de financement accordées par l'État tout en sécurisant la gestion de façon à éviter que ces garanties soient appelées et ne génèrent des pertes pour l'État et de permettre le reclassement des personnels de la SFC et tout en préservant les fonds propres de la SFC. »

Extrait du *Plan de Résolution Ordonnée*, p.89

Derrière les intentions affichées, l'application concrète de la restructuration se manifeste dans différents registres : la réorientation des activités, les suppressions de postes et la gestion des licenciements.<sup>9</sup>

### I.1 Le travail recadré, l'activité encadrée

Le premier changement profond est celui du cœur de métier de l'entreprise avec l'arrêt de la vente de crédit aux particuliers et la fermeture progressive de toutes les agences commerciales du réseau entre 2012 et 2014. Ce qui est présenté comme une « *adaptation opérationnelle* » constitue en réalité l'abandon de l'activité historique de l'entreprise.

Jusqu'à l'arrêt des activités commerciales, la stratégie de l'entreprise vise essentiellement à faire croître le nombre de prêts vendus. L'arrêt du

---

<sup>8</sup> Afin de ne pas fragiliser l'anonymisation des situations présentées ici, nous nous limiterons à ce niveau de précision. Cela ne devrait nuire que modérément à la compréhension des processus décrits.

<sup>9</sup> Le calendrier général sur la période 2013-2021 est présenté en annexe 4 *Description et calendrier des mesures de la résolution ordonnée* p.293

développement commercial conduit à une réorientation stratégique des activités prioritaires. L'objectif affiché devient alors la « réduction de l'encours », c'est-à-dire récupérer au mieux et au plus vite les sommes prêtées aux clients. Pour cela, les activités opérationnelles de l'entreprise sont réorganisées par la direction autour de deux activités principales : la « gestion de relation-client » et le « recouvrement contentieux ». S'ils représentent désormais la majorité de la population de l'entreprise, les salariés des services « gestion de la relation client » et « recouvrement contentieux » sont employés dans les établissements en région. La gestion de la relation client assure le suivi de la vie courante du prêt. Pour eux, « l'adaptation opérationnelle » consiste donc à assurer, après le départ des commerciaux, les premiers contacts avec une clientèle devenue particulièrement difficile et indélicate à la suite des annonces de restructuration de la SFC. Au quotidien, il s'agit surtout de voir les clients partir vers d'autres banques plus attractives ou, en cas de difficultés, vers le service recouvrement-contentieux. Les nouvelles règles internes qui s'appliquent à l'encadrement des relations avec les clients sont explicitement dissuasives. Il ne leur est plus possible de renégocier les taux, les échéances. Les opérations administratives sont facturées à des tarifs supérieurs au marché. Ce service assure les missions de recouvrement des prêts par des procédures juridiques, ou la gestion de situation de surendettement pouvant aller jusqu'à la saisie et la revente des biens. La priorité de ces métiers est désormais la sécurisation des gains de l'entreprise face au « *risque client* ». Les clients, souvent identifiés comme des familles modestes dont les projets de vie ont été soutenus financièrement par la SFC, sont devenus un risque financier pour la SFC ; un risque qui a un coût et contre lequel il va falloir se prémunir.

Si ces changements sont profonds pour les salariés des fonctions dites « opérationnelles », ils concernent l'ensemble des métiers de la SFC. Les fonctions « *supports* », principalement localisées au siège parisien, prennent leur part à « l'adaptation opérationnelle ». Les populations de ces fonctions étaient jusqu'alors restreintes et décentralisées. Elles prennent une importance considérable avec la croissance de leur effectif, via le recrutement et le recours à des cabinets de conseil spécialisés alors que les

établissements hors siège perdent leur autonomie. Mais l'importance grandissante de ces métiers qui ne sont pas directement dans la « production » se perçoit surtout dans leur influence de plus en plus marquée dans la définition et à l'évaluation des activités réalisées par les salariés des autres métiers. Ces fonctions occupent désormais une place centrale dans les nombreuses procédures de contrôle, audit et définition des méthodes de travail qui sont mises en œuvre avec la restructuration.

Tous les métiers sont désormais soumis à un encadrement de plus en plus serré par les outils et dispositifs de gestion. « *L'adaptation opérationnelle* » s'accompagne de « *l'harmonisation des procédures* ». Afin que tous soient accordés de manière identique, le projet interne s'intitulera « Diapason ». L'objectif est d'uniformiser l'ensemble des méthodes de travail à partir de systèmes d'information communs. En appliquant des méthodes d'optimisation, la direction cherche à répondre aux nouvelles exigences des autorités réglementaires<sup>10</sup> en matière de contrôle, de conformité et de maîtrise des risques. En interne, les métiers de contrôle de gestion, d'inspection et d'audit imposent leurs cadres d'évaluation du travail réalisé sur les méthodes et les résultats. Le déploiement généralisé de pratiques et d'outils de suivi et de *reporting* est censé assurer un contrôle au plus près de l'activité. Cette uniformisation des méthodes de travail renforce le contrôle de la qualité du travail réalisé par les salariés. Ce contrôle se fait désormais de manière centralisée depuis le siège, et selon ses propres critères de qualité. Jusqu'alors, les directions du siège n'avaient jamais eu véritablement la charge d'organiser concrètement la gestion des opérations courantes (et en particulier de gestion / recouvrement client) et peu de salariés y étaient affectés.

Ces changements impliquent également de faire évoluer les systèmes d'information et les logiciels qui sont les outils de travail des salariés. Ces projets sont des opérations longues (plusieurs années), au coût financier non négligeable, et surtout lourds en termes de charge de travail. En sus de leur activité quotidienne qui ne diminue pas, certains salariés doivent

---

<sup>10</sup> Les autorités financières de contrôle et de régulations ainsi que les instances nationales sont particulièrement attentives à la situation de la SFC.

participer à la configuration de ces logiciels et au de déploiement à l'ensemble des services. Chaque salarié voit ses méthodes de travail transformées par ces nouveaux outils et, pour satisfaire aux exigences de productivité, doit reconstruire son expertise et ses pratiques quotidiennes, alors même que les emplois sont condamnés.

La SFC s'est construite de manière décentralisée, autour de différentes structures locales (départementales ou régionales) qui se sont progressivement rapprochées. La SFC était présente sur l'ensemble du territoire national par son important réseau d'agences commerciales. Seize sites opérationnels sur la vingtaine que compte encore l'entreprise ont déjà fermé leurs portes avant 2019. Le plan de restructuration modifie la répartition des pouvoirs entre les établissements régionaux et le siège. Les dirigeants locaux historiques sont remplacés par de nouveaux directeurs dont le pouvoir émane directement de la direction générale. Les capacités de décision sont progressivement regroupées dans les services centraux qui, depuis Paris, gèrent les dépenses, les investissements, les recrutements ou les dossiers à risque. Les nouvelles modalités sont définies et imposées par le siège qui suit ses propres objectifs, qui ne sont pas toujours corrélés avec la réalité de la gestion des clients au quotidien. Ces processus de concentration et de centralisation engagent une inversion des rapports de force entre le siège et les établissements commerciaux implantés sur le territoire français.

## I.2 Les licenciements et les fermetures de sites

La restructuration de la SFC s'accompagne de suppressions de poste, de fermetures d'établissement et de licenciements. Pour la direction des ressources humaines qui m'emploie, la transformation du métier est résumée dans une formule concise : « l'adaptation des effectifs à la baisse de l'encours ». Très concrètement, il s'agit de la programmation dans le temps des plans de licenciements collectifs devant à terme mener à la disparition totale des emplois de la SFC. Au vu de la situation, la

dénomination juridique de ces plans de sauvegarde de l'emploi résonne alors de façon particulièrement incongrue.

À la suite du ralentissement puis l'arrêt des activités de développement, le premier plan de suppression de postes vise d'abord les salariés des fonctions commerciales, essentiellement présents dans le réseau d'agences implantées dans de grandes villes de la métropole. Près de 1200 postes sont concernés par un projet de suppression, 77 reclassements en interne, et 1072 licenciements effectifs à compter de juillet 2014.

Le deuxième PSE, un an plus tard, s'inscrit dans la continuité du premier en visant des postes historiquement liés à la production commerciale, disparue, mais également de postes vacants à la suite de départs volontaires par « suspension du contrat de travail »<sup>11</sup> ou de rares démissions. Sur ce deuxième plan, 115 salariés sont licenciés et 9 reclassés en interne. Il faut également évoquer les créations et ouvertures de postes : des recrutements ciblés sont ouverts pour des salariés dont les missions principales sont consacrées à la définition, la planification, la mise en œuvre ou encore l'évaluation des projets de la transformation de l'entreprise dans les domaines stratégique, technique, juridique ou encore social. Paradoxalement, quelque temps après le 2<sup>e</sup> PSE, les effectifs se révèlent supérieurs à la situation d'avant le lancement de ce plan, à la suite d'ouverture de poste et de recrutements précis. Les projets suivants sont de natures ou d'échelles différentes.

En septembre 2016, la direction présente sa stratégie pour la période à venir et annonce, pour avril 2017, le transfert de l'activité de deux sites régionaux à un prestataire extérieur spécialisé dans la gestion des créances. Un certain nombre de salariés de ces sites ne seront finalement pas licenciés, mais « transférés »<sup>12</sup> à un repreneur.

---

<sup>11</sup> Nous reviendrons sur cette possibilité ouverte aux salariés de suspendre leur contrat de travail à la SFC pour être embauché dans une autre entreprise avant leur licenciement effectif dans le cadre d'un PSE.

<sup>12</sup> En application de l'art. L.1224-1 du Code du travail qui organise le transfert de tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise » « lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise. Dans la situation présente, selon le texte du projet,

Avec le troisième PSE en 2017, près de 50% des effectifs restants sont licenciés et, pour la première fois, des établissements régionaux entiers sont amenés à définitivement fermer. La suite est déjà programmée et annoncée : les dates de fermetures des sites, le rythme des transferts de dossiers et d'écoulement de l'encours.

Le quatrième PSE (et le dernier sur la période de ma présence) conduit la SFC à devenir, après encore près de 170 suppressions de poste, une entreprise de taille modeste (près de 330 salariés) implantée dans trois grandes métropoles. L'encours des crédits à recouvrer a diminué plus vite que les prévisions initiales, les chantiers de transformations d'ampleur sont désormais derrière. Mais si l'activité quotidienne retrouve une certaine routine, les changements ont aussi laissé des marques sur les salariés. « *L'harmonisation des procédures* » et le déploiement d'outils informatiques communs visent à réduire voire éliminer la diversité dans les pratiques en vigueur dans les différents établissements, par ailleurs de moins en moins nombreux.

### I.3 La gestion des licenciements

Pour compléter la présentation des restructurations et des successions de « plans de sauvegarde de l'emploi » menées à la SFC, il est nécessaire d'évoquer les mesures « *d'accompagnement des salariés maintenus dans l'emploi* » ou « *amenés à quitter la SFC dans le cadre d'un licenciement économique* ». Ces mesures sont instituées par un « Accord collectif de gestion sociale et d'encadrement des réorganisations » signé entre la direction et les représentants du personnel.

*« L'Accord [de gestion sociale] est le fruit de la recherche, par les Parties (...) d'un équilibre, protégeant les salariés et le bon fonctionnement de l'entreprise. Il est le socle d'un dispositif de gestion sociale structuré autour des principes suivants : garantir l'équité de traitement inter-société et dans le temps ; prendre en compte ceux qui restent et ceux qui partent (Maintien*

---

le transfert concerne aussi « les baux commerciaux [...] des locaux, les équipements mobiliers et matériels (dont informatiques) et contrats nécessaires à l'activité », en échange notamment d'une prestation de service du repreneur sur l'activité de la SFC.

*dans l'emploi au sein de [la SFC] / Projet en dehors de [la SFC]) ; et pour l'ensemble des mesures : compenser le préjudice, notamment lié à la perte de leur emploi ; trouver une solution à chacun ; apporter soutien et information ; assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. »*

*Extrait Accord de Gestion sociale p.6*

Il s'agit, comme nous le verrons plus loin, de préparer les salariés à leur sortie, imminente ou plus tardive, par notamment, des mesures « *d'accompagnement à l'élaboration du projet professionnel* ». Une grande part de ces mesures relève de l'application des dispositions légales. Notons ici toutefois la dissonance entre des dispositions légales qui visent, la sauvegarde de l'emploi et la perspective finale de la SFC : sa disparition. Mais les intentions affichées dans l'accord, les montants alloués et la durée prévue des programmes d'accompagnement visent également à favoriser l'acceptation du plan par les salariés. Les chercheurs en sciences de gestion R. Beaujolin-Bellet, F. Bruggeman et D. Paucard soulignent également le rôle des instances représentatives du personnel dans la construction de cette acceptabilité des mesures liées au licenciement plus que des décisions qui en sont à l'origine :

*« ces situations de négociation suscitées par les représentants du personnel **n'atteignent pas les fondements des décisions prises** : elles constituent bien plus un levier en vue de l'amélioration de leurs modalités de mise en œuvre. [...] Il s'agirait alors d'un **processus de mise en acceptabilité rétroactive de la décision prise**, construite cette fois par un acteur collectif. »<sup>13</sup> (2006, p. 16)*

Ces mesures s'adressent aux salariés « maintenus dans l'emploi pour une certaine durée afin de remplir les missions liées à la gestion extinctive [de la SFC], ou que leur poste soit supprimé dans le cadre de réductions d'effectifs induites par la gestion extinctive, ou qu'ils souhaitent, à titre dérogatoire, quitter la [SFC] avant que leur poste ne soit supprimé pour saisir des opportunités externes » (Extrait AGS p.6). Mais elles relèvent également de pratiques d'aménagement de la précarisation des emplois et

---

<sup>13</sup> C'est moi qui souligne.

de la fragilisation des conditions de travail de ceux que l'on considère comme des « survivants » dont il faut gérer le « stress » (Francois-Philip B. de St Julien, 2010).

## II. Une « gestion sociale » monétisée

Prévues par les dispositions légales, issues des négociations entre direction et organisations syndicales ou à l'initiative de l'employeur, les mesures financières occupent une place centrale au sein de cette « *gestion sociale* ».

Ces mesures viennent en complément de dispositions que l'on retrouve habituellement dans les pratiques de gestion des restructurations, comme l'accompagnement des salariés à la recherche d'emploi ou de l'assistance psychologique pour les salariés en souffrance. Mais l'importance – économique et symbolique - de ces mesures au sein de l'ensemble de ces *dispositifs* nous amène à les regarder dans le détail et à en saisir la singularité. Ces sommes versées directement ou indirectement aux salariés sont applicables à l'ensemble des salariés, en plus de leur salaire mensuel. Elles illustrent la diversité des formes de rémunération au cœur des relations entre employeur et salariés de la SFC. L'analyse détaillée, à la fois de leurs sources et de leurs objectifs, permet d'en dresser une première typologie pour caractériser les usages de ces sommes d'argent.

Les sources sont diverses : il y a tout d'abord les textes qui encadrent et présentent les modalités de rémunération (grille salariale, accord de négociations annuelles obligatoires, etc.) et d'indemnisation (« Accord de gestion sociale »). Je m'appuie également sur les pratiques que j'ai pu observer tant au siège que dans les établissements (sur les primes notamment). Enfin, des sources externes, comme des rapports d'institution ou d'organisme de contrôle, me permettent de discuter et mettre en perspective ces premiers éléments.

Pour les décrire, nous les prendrons selon leur ordre d'apparition dans le parcours du salarié. Ces sommes s'adressent à l'ensemble des salariés en fonction de leur situation (en poste, en cours de licenciement, licencié) et, bien sûr, en complément du salaire mensuel de rémunération courante.



La première catégorie de cette typologie est liée à la mise en place de pratiques incitatives dans un objectif de performance. La deuxième constitue une singularité de la SFC : le versement d'une rétribution pour la participation active des salariés à la destruction de leur emploi et de leur outil de travail. Devant favoriser l'acceptabilité du licenciement, la troisième catégorie change de registre par le financement de prestations *d'accompagnement* des salariés dans la préparation et la recherche de leur futur emploi. Enfin, la quatrième catégorie représente l'indemnisation du préjudice du licenciement.

## II.1 Payer pour inciter à la performance

Le premier usage de l'argent s'inscrit dans une perspective de mobilisation des salariés. La SFC a recours à des mesures usuelles d'incitation économique pour amener les salariés à réaliser la stratégie de l'entreprise et à atteindre des objectifs de performance selon de critères préalablement établis. Il s'agit, en premier lieu, de distribuer une prime liée à la performance des équipes. Par exemple, des opérations de mise en compétition des salariés qualifiées de « *challenges* » sont mises en place pour inciter les salariés à produire plus : ceux qui parviendront à « surperformer » se verront remettre une récompense financière. Ces « *challenges* » s'adressent uniquement aux fonctions opérationnelles et visent à renforcer la production (soit accélérer l'écoulement de l'encours en permettant des remboursements anticipés des crédits par les clients).

En lien – indirect – avec l'évaluation de la performance, l'intéressement<sup>14</sup> est un dispositif incitatif assez répandu dans les

---

<sup>14</sup> *L'intéressement* [...] est un dispositif permettant aux salariés de bénéficier financièrement des résultats de l'entreprise ou, plus généralement, de ses performances (par exemple l'accroissement de la productivité, des objectifs de qualité, etc.). Si les objectifs sont atteints, des primes sont distribuées collectivement aux salariés : la loi impose que tous les salariés du niveau auquel la performance est calculée (l'atelier, l'établissement, l'entreprise ou le groupe) soient éligibles et que le montant total soit réparti selon le niveau de salaires de chacun. (Marsden, Belfield et Benhamou, 2008, p. 403)

entreprises françaises<sup>15</sup> qui lie une partie de la rémunération perçue par les salariés à l'atteinte d'objectifs préalablement négociés avec les instances représentatives du personnel ou les organisations syndicales.

Les montants moyens versés aux salariés de la SFC au titre de l'intéressement et de la participation s'élèvent à 2444€ pour 2014 et montent à 3454€ pour l'année 2016.

Pour autant, les modalités spécifiques de l'intéressement à la SFC méritent une attention particulière pour en percevoir les effets concrets. Dans le cas présent, les sommes perçues dans le cadre de l'intéressement peuvent être investies dans le cadre d'un plan d'épargne salariale. Sous forme d'abondement, l'entreprise complète ces sommes épargnées en doublant la mise versée par les salariés (jusqu'à un plafond). Conformément aux dispositions légales, ces sommes sont libérables au moment où le salarié quitte l'entreprise. Dans le cas de la SFC, cette modalité constitue un véritable complément de revenu au moment du départ : avec l'abondement de l'entreprise, le salarié peut réaliser une « culbute » financière au moment de son départ, les sommes étant versées quelques semaines après le versement des indemnités de licenciement. Les salariés sont ainsi invités à verser des sommes sur l'épargne salariale quelques semaines avant leur départ (pour licenciement ou autre) : avec l'abondement par l'entreprise, le salarié récupère le double de la somme qu'il a investi. Ces ajustements techniques du calcul de l'intéressement et l'abondement de l'entreprise sont bien perçus par les salariés comme un complément de rémunération. Au moment des annonces des projets de suppressions de poste, la direction elle-même les incite à profiter du dispositif d'abondement.

Dans ces conditions, il est utile d'interroger la finalité de telles modalités d'intéressement. Si elles relèvent de mesures incitatives indexées à la performance, on peut se demander à quoi elles incitent : à quel type de performance ? Pour des résultats de quelle nature ?

---

<sup>15</sup> 34 % de la population salariée des secteurs marchands non-agricoles était concernée par les accords d'intéressement en 2005 [Cellier et Chaput, 2007]. Cité par (Marsden, Belfield et Benhamou, 2008)

Pour la moitié des effectifs qui n'est pas dans les missions opérationnelles, les montants calculés dans l'intéressement sont liés à la réalisation des projets de transformations et de restructuration. Le dispositif d'incitation oriente donc les salariés à agir « à démanteler plus vite et mieux » leur outil de travail.

## II.2 Payer pour détruire l'emploi et l'outil de travail

Le deuxième usage de l'argent mis en œuvre à la SFC, selon notre typologie, concerne les salariés « maintenus dans l'emploi » : les « survivants » (Francois-Philip de Saint-Julien, 2010) amenés à réaliser les projets de restructurations avant qu'ils ne soient eux-mêmes concernés par un incontournable projet de licenciement. L'originalité de ces mesures tient en partie à la situation spécifique de la SFC : un double mouvement entre projets de transformations et disparition annoncée ou, pour le dire autrement, la réorganisation du travail en vue de le faire disparaître. Ces mesures n'en sont pas moins intéressantes par les usages de l'argent qu'elles illustrent tant dans la relation d'emploi que dans le rapport à l'activité concrète de travail. C'est plus particulièrement le cas de deux mesures que nous détaillerons : la « *prime de fidélisation* » et la « *mobilité externe par suspension du contrat de travail* ».

### Prime de « *fidélisation* »

La prime dite de « *fidélisation* » constitue un complément de salaire que les salariés perçoivent en complément de leur rémunération habituelle ; et en contrepartie de leur implication dans la réalisation des changements en cours. Dans le texte même de l'accord, elle est présentée en des termes explicites, quant à son contexte et les intentions poursuivies :

« En complément des mesures en vigueur ou indemnités calculées sur la base de l'ancienneté, et afin de fidéliser les salariés de [la SFC] et de favoriser le maintien dans l'emploi au sein de [la SFC] » (AGS p. 25).

L'accord précise ensuite :

« La prime de fidélisation visée à motiver les salariés <sup>16</sup>directement associés à la mise en œuvre des mesures du plan de résolution ordonnée. Elle est versée pendant toute la durée de celui-ci. »

« Cette prime de fidélisation sera accordée en contrepartie de l'engagement des salariés dans la mise en œuvre du projet de résolution [...]. Elle sera constitutive d'une mesure salariale de reconnaissance exceptionnelle attribuée aux salariés de la SFC poursuivant leur activité dans leur poste actuel ou dans un autre poste. [...]

Cette prime de fidélisation est indépendante notamment des révisions éventuelles du salaire fixe [...] et des primes annuelles ou de tout système de rémunération additionnel lié à la qualité du travail qui viendrait s'y substituer. »

« La prime de fidélisation sera acquise pour chaque année supplémentaire passée au sein de la SFC à partir de janvier 2014 à hauteur de 1,5 mois de salaire la première année, 1,75 mois de salaire la deuxième année, 2 mois de salaire la troisième année et les suivantes. »

La finalité poursuivie avec cette prime ne manque pas d'interroger ni de susciter différentes interprétations. Comme prime, elle participe à une forme monétaire de reconnaissance. Mais les contours de son objet sont flous : s'agit-il de rémunérer un effort particulier des salariés ? Est-ce une prime de performance collective comme les autres ? Elle s'adresse aux salariés maintenus dans leur emploi ; mais s'agit-il alors de récompenser le fait de rester, de ne pas partir ? La prime payerait-elle alors la « simple » présence du salarié à son poste ? Ce que le terme de fidélisation laisserait entendre, non sans ambivalence : les salariés « fidèles » sont avant tout ceux qui ne sont ni licenciés ni engagés dans des démarches pour être recrutés ailleurs. Les salariés « fidèles » sont à la fois ceux qui choisissent de rester, ceux qui ne réussissent pas à partir (avant leur licenciement) et

---

<sup>16</sup> C'est moi qui souligne

ceux qui préfèrent ne pas partir avant d'être licenciés. Mais cette prime vise-t-elle à reconnaître le caractère dégradé des conditions de travail lié au contexte de restructurations? Ne constituerait-elle pas plutôt une indemnisation d'un préjudice, comme un complément aux indemnités de licenciement?

Son format également interroge. Progressive les deux premières années, la prime de fidélisation atteint le montant de deux mensualités, qui s'ajoutent à toutes les autres sommes que les salariés peuvent percevoir en fin d'année et lors de leur licenciement. Après deux ans d'ancienneté, elle est versée indistinctement à tous les salariés sans critères de mérite ni de performance, contrairement aux éventuelles primes individuelles ou collectives. Elle devient donc récurrente, étant versée en fin d'année en même temps que d'autres primes ou règlements comme le treizième mois<sup>17</sup>.

#### La suspension du contrat de travail

La deuxième mesure significative qui s'adresse aux « survivants » se présente comme un dispositif non monétaire. Elle permet aux salariés de la SFC, entrés avant juillet 2014 et la mise en œuvre de la restructuration, de préparer leur « *reclassement* » de manière anticipée en suspendant leur engagement auprès de la SFC pour être recruté par un autre employeur, ou pour créer leur propre entreprise. Les salariés qui ont recours à cette mesure laissent ainsi leur poste vacant. Selon l'évolution de leur situation, ils peuvent soit revenir à leur poste, soit bénéficier d'un départ dans le cadre d'un plan de départ volontaire dans les mêmes conditions que celles d'un PSE. Ils continuent à bénéficier des indemnités de licenciement<sup>18</sup> et des autres mesures d'accompagnement.

---

<sup>17</sup> Le treizième mois consiste au versement ponctuel d'un montant équivalent à un douzième du salaire annuel. Jusqu'en 2019, il est versé en fin d'année et associés aux périodes de Noël. La prime de fidélisation – de 2 mois de salaire – est également versé à cette période, favorisant l'impression de forte rémunération ponctuelle. Pour les mois de novembre et décembre, les salariés perçoivent des paies respectivement 2 à 3 fois supérieurs aux mois habituels.

<sup>18</sup> À la différence régulièrement rappelée par les salariés : les indemnités en cas de départ par une suspension du contrat de travail sont imposables, quand celles perçues pour un licenciement « sec » ne sont pas soumises à l'impôt sur le revenu.

Cette mesure représente un engagement et un coût potentiel pour l'entreprise. Au-delà des dispositifs d'accompagnement qui sont pris en charge, le départ d'un salarié en suspension du contrat de travail entraîne une perte de compétences et d'expertise disponibles qu'il faut potentiellement remplacer par une embauche externe (souvent en CDD).

Du côté des salariés, ce dispositif est peu mobilisé au cours de la période étudiée. Différents cas de suspension à la SFC se traduisent, après quelques mois, par un retour à la SFC des salariés recrutés par une autre entreprise. Ces expériences, perçues comme des échecs, expliquent en partie le faible recours à ce dispositif par les salariés de la SFC. Elles rappellent à tous les difficultés potentielles qu'ils vont devoir affronter après leur licenciement. Ces échecs tendent à présenter les conditions actuelles de la SFC comme un moindre mal face à un marché de l'emploi en tension, des conditions d'emploi et de travail potentiellement moins favorables, ou encore les difficultés de se lancer en indépendant après une carrière entière de salarié.

Mais on peut également considérer une autre hypothèse. La dimension non monétaire de cette mesure expliquerait en partie sa très faible mobilisation par les salariés. Seule mesure qui ne se traduise pas concrètement par des montants supplémentaires alloués directement aux salariés, elle souffre de la comparaison avec le « chèque » promis et annoncé à chacun en échange de l'acceptation des transformations en cours et d'un licenciement à venir.

À ce stade de notre progression, ces deux mesures nous permettent de clarifier nos interrogations. D'un côté, une des rares mesures à caractère non financier qui vise très concrètement l'emploi n'est presque pas utilisée ; de l'autre, une mesure explicitement incitative constituée comme une prime au simple fait de rester dans l'entreprise, mais qui ne manque pas d'interroger sur ce qu'elle vient « payer ».

Ces deux derniers exemples, mais plus largement l'ensemble de ces mesures au cœur du « *dispositif de gestion sociale* » constituent pour le chercheur une invitation à poursuivre l'analyse autour de la place et du rôle de l'argent dans le rapport au travail que développent les salariés de la SFC. Mettre en perspective ces mesures dans le contexte de la SFC nous permet

de mieux cerner les effets sur les salariés : à la fois d'illustrer la violence sociale et subjective à l'œuvre dans ces restructurations, ces licenciements, ces transformations et d'interroger les usages et les fonctions de l'argent dans ces logiques sociales.

## II.3 Payer pour « accompagner » le licenciement

Le troisième usage de l'argent que nous identifions s'inscrit en complémentarité du premier : à côté de l'indemnisation réglementaire du préjudice, des sommes sont prévues comme mesures « d'accompagnement » des salariés dans l'épreuve qu'ils sont amenés à traverser. Précisons-le dès maintenant : sous le vocable de l'« accompagnement », l'entreprise prévoit la distribution de sommes permettant de financer des formations, déménagement, création d'entreprise afin de faciliter le retour à l'emploi des salariés licenciés ou licenciés.

Encadré : Les mesures « d'accompagnement »

*L'accord prévoit le financement de toute une série de mesures individuelles pour des actions ou des situations directement liées à la suppression des postes et des emplois. La liste présentée ici de manière exhaustive est en effet significative :*

- *« Un congé de reclassement : pendant les 12 mois suivant la notification du licenciement, le versement d'une allocation de reclassement égale à 100% du salaire net (non soumise à cotisations sociales). À l'issue de ces 12 mois, le salarié licencié entre dans la catégorie des demandeurs d'emploi et est indemnisé en conséquence. Ce congé de reclassement est monétisable en cas de signature d'un CDI, CDD de plus 6 mois ou création d'entreprise pouvant représenter jusqu'à 8 mois de salaire environ.*
- *Une indemnité différentielle de salaire : plafonnée à 18 000€ brut pour 2 ans, qui vient compenser une éventuelle baisse de salaire dans un nouvel emploi*

- *Un aide à la création d'entreprise : 15 000€*
- *Des aides à la mobilité géographique pour le remboursement*
  - *Frais de double résidence pendant 6 mois à hauteur de 6 000€*
  - *Frais de déménagement à hauteur de 3 500€*
  - *Prime de « rideau »<sup>19</sup> de 2 500€*
  - *L'assistance personnalisée à la recherche de logement pour 1 000€*
- *Un parcours individuel de formation : 15 000€ HT + 5 000€ de frais annexes.*
- *Une indemnité complémentaire de solidarité pour les salariés parents isolés ou en situation de handicap de 10 000€ brut.*

*Source : AGS Titre 4*

L'effet visé par ces mesures est explicitement de limiter et contenir les effets des licenciements sur les salariés : les conséquences sur leur rapport à l'entreprise et *in fine* sur la bonne réalisation des tâches qui leur sont affectées. Il s'agit avant tout de préparer les salariés à leur sortie :

« Au-delà des indemnités compensant la perte d'emploi et des mesures favorisant le reclassement à l'occasion de la mise en œuvre des probables PSE, ces mesures s'attachent à maximiser l'employabilité des salariés dans les différents cas de figure qu'ils pourraient être amenés à rencontrer dans le cadre de la gestion extinctive. »

Extrait AGS p.6

Ces sommes ne sont pas versées directement aux salariés. Ils représentent malgré tout une dépense importante dans l'enveloppe totale du projet. Par exemple, l'entreprise finance des « espaces informations conseils », animés par des cabinets spécialisés dans *l'outplacement* pour informer et accompagner les salariés individuellement. Avec des dispositifs de « *gestion prévisionnelle des compétences* », de « *préparation du projet*

---

<sup>19</sup> L'expression « prime de rideau » correspond traditionnellement aux montants versés pour couvrir les frais d'aménagement du domicile en cas de mobilités imposées par l'employeur.



*professionnel*», ou « *d'accompagnement vers l'emploi* », les salariés se voient bénéficier de conseils pour des bilans de compétences, la réécriture de leur CV, la recherche d'offres ou la réponse aux annonces, ou encore préparer des entretiens d'embauche. L'accord de gestion sociale prévoit également des mesures pour prendre en charge le financement de formation en vue d'une reconversion professionnelle.

Il s'agit pour la majeure partie de ces mesures de l'application des dispositions légales, avec quelques ajustements. En effet, ces dispositifs d'accompagnement sont habituellement limités dans le temps lors de la mise en œuvre d'un PSE et clos juste après. Pour les salariés de la SFC, ils sont ouverts quasi sans limitation, y compris après leur licenciement effectif. Une fois licenciés, les salariés quittent le dispositif « d'espace information conseil » pour être suivis, si nécessaire, par des conseillers des cellules « Antenne-Emploi ». Dans les faits, ces prestations sont réalisées par les mêmes cabinets, dans les mêmes locaux, avec les mêmes consultants. Avec ces dispositifs, l'entreprise s'assure, par une prestation externe, la prise en charge de problématiques individuelles et sociales. À chaque annonce de projet de PSE, les EIC recueillent la charge émotionnelle de salariés qui se voient rappeler à la précarité de leur situation, qu'ils soient concernés par la vague de licenciement à venir ou pas. Ils constituent des espaces d'expression pour les salariés, mais externalisés hors de l'entreprise. En cela, ces dispositifs relèvent de pratiques d'aménagement de la précarisation des emplois et de la fragilisation des conditions de travail de ceux que l'on considère comme des « survivants » dont il faut gérer le « stress » (Francois-Philip B. de St Julien, 2010).

Sur ces éléments, les données sur les usages finaux sont moins accessibles : liées aux parcours et aux demandes de chacun, elles sont d'une part confidentielles, d'autre part sujettes à des évolutions au gré des projets de chacun. Pour la compréhension des pratiques à l'œuvre au sein de la SFC, elles nous importent plus par ce qu'elles ouvrent comme potentialités.

C'est particulièrement le cas avec deux des principales mesures : le congé de reclassement, et le financement de formations. Le premier

dispositif représente pour les salariés qui se projettent dans l'après-licenciement l'équivalent d'un an de salaire versé mensuellement, avant de pouvoir être considéré comme demandeur d'emploi. Pour la SFC, les montants prévus visent à couvrir 100% de la rémunération perçue avant licenciement, alors que les mesures légales prévoient 65%. Ce congé, pendant lequel les salariés font toujours partie des effectifs de l'entreprise, doit faciliter la recherche d'emploi pour les licenciés, notamment par des formations. Particularité de la SFC, le congé de reclassement est en partie « *monétisable* » : lorsqu'un salarié retrouve un emploi sur la période du congé, les durées non effectuées peuvent faire l'objet d'une rétribution pour le salarié. Le congé de reclassement est associé à une autre mesure incitative pour l'emploi : l'indemnité différentielle de salaire vient compenser à hauteur de 12 000€ la perte de rémunération qu'engendrerait une embauche dans un poste à une rémunération plus faible.

Le financement de formation représente une autre enveloppe budgétaire accessible à chacun : 15 000€, hors prise en charge de certains frais, pour réaliser des formations en vue de son reclassement, ou du moins de son projet individuel, selon les contraintes socio-économiques qui influent sur les possibilités de retrouver un emploi plus ou moins rapidement.

L'inscription de ces mesures au sein d'un accord négocié entre direction et représentants syndicaux contribue à les instituer comme des éléments incontournables de la gestion quotidienne des restructurations. L'ensemble de ces mesures fait régulièrement l'objet de mention dans les supports de communication interne, dans les pratiques des gestionnaires de ressources humaines et dans le cadre des accompagnements par les consultants des cabinets d'information-conseil et d'Antenne-Emploi. Ces cabinets jouent un rôle important dans la régulation et l'utilisation des budgets individuels : dans les choix de formation, dans le retour à l'emploi et la reprise d'un poste. Hors de l'enveloppe de 525 millions d'euros prévue pour l'AGS, ils constituent un poste budgétaire important pour l'entreprise qui finance ces prestations : l'accompagnement individuel coûte environ 8 000€ par salarié.

Entre les intentions affichées dans l'accord, les montants alloués et la durée prévue des programmes d'accompagnement j'observe la façon dont ces dispositifs favorisent ce que Mélanie Guyonvarc'h appelle « l'acceptabilité sociale des décisions de restructurations plus qu'[...] une remise en cause de leurs fondements » (2017, p. 78).

En parallèle de ces mesures orientées plus particulièrement sur l'indemnisation et l'accompagnement des licenciements, des mesures spécifiques visent plus directement à gérer les « survivants » (Francois-Philip de Saint-Julien, 2010).

## II.4 Payer pour licencier

Le premier usage de l'argent dans cette « gestion sociale » concerne directement les suppressions d'emploi. Il est essentiellement constitué des sommes prévues pour l'indemnisation du préjudice de la perte d'emploi à venir. Ces mesures relèvent des pratiques courantes sur les PSE. En cela, en s'appuyant sur les modalités fixées par le Code du travail pour le calcul, l'accord signé entre direction et organisations syndicales de la SFC traduit une volonté de prendre en compte des situations différentes de salariés en élaborant des modes de calcul différenciés.

Encadré : mode de calcul des indemnités

*Les indemnités dites de « rupture du contrat de travail pour motif économique » sont ici calculées selon trois méthodes, qui varient en fonction de la rémunération du salarié et de son ancienneté. Dans tous les cas, la solution la plus favorable sera retenue :*

- *Première option, pour un salaire mensuel de référence inférieure à 3 500€ brut à temps plein, le salarié percevra 20 000€ d'indemnité forfaitaire plus 2 mois de salaire par année d'ancienneté, avec une mensualité de référence à 3 500€, pour un maximum de 36 mensualités.*

*Cette option, qui vise en priorité les salariés au plus bas niveau de rémunération, fixe un plafond à 146 000€ brut pour les salaires inférieurs à 3500€ brut et 320 000€ brut pour les autres. Mais chaque*

*année supplémentaire passée dans l'entreprise rajoute au moins 7 000€ brut à l'indemnité finale. Environ les deux tiers des salariés seront concernés par cette option.*

- *Deuxième option : le salarié percevra deux mois de salaires bruts par année d'ancienneté avec un plafond à 320 000€ brut au total. Cette option est plus favorable aux hauts salaires avec beaucoup d'ancienneté. Moins de 4% des salariés sont éligibles à cette option, essentiellement pour percevoir le plafond.*
- *Troisième option : pour un salaire mensuel supérieur plafonné à 6 000€ brut à temps plein, le salarié percevra 20 000€ d'indemnité forfaitaire plus 2 mois de salaire par année d'ancienneté majorée par 1,15, sous un plafond de 320 000€ brut. Ce mode de calcul propose une solution intermédiaire à destination des salariés percevant une rémunération comprise entre 3 500€ et 6 000€. 30% des salariés sont concernés*

Source : Accord de gestion sociale.

Selon des projections à partir des données de 2017, près de la moitié des 2100 salariés devraient toucher moins de 100 000€, quand 6% (soit près de 140 salariés) toucheront plus de 300 000€ en indemnités de licenciement.<sup>20</sup> Rappelons ici que chaque année, via la prime dite de « *fidélisation* », est rajouté l'équivalent de deux mois de salaire (ramené à 3 500€ pour les plus bas, et limité à 6 000€ pour les plus hauts). Ainsi les proportions présentées ici auront-elles tendance à évoluer de manière favorable au cours des années qui passent pour les salariés amenés à rester plus ou moins contre leur gré. Nous verrons, au chapitre 5, comment ces modes de calcul et la construction des différentes sommes ont des effets très concrets sur la perception de ces primes.

Mais nous pouvons d'ores et déjà constater que les modes de calcul décrits dans l'AGS permettent à chacun d'effectuer le calcul des sommes qu'ils devraient percevoir au moment de leur licenciement effectif. Mais afin de mieux se représenter les montants prévus pour les indemnités de licenciement, les salariés ont fréquemment recours à une transposition en

---

<sup>20</sup> La répartition des sommes est présentée en annexe Figure 1 : Répartition des indemnités de licenciement (projection au 31/12/2017)

équivalence de mois ou d'année de salaire. Comme le montre la Figure 2 : Répartition des *indemnités de licenciement selon l'équivalence du nombre d'années de salaire*(en annexe), la moitié des salariés touchera entre 1 à 3 ans de salaire<sup>21</sup> quand près d'un cinquième des salariés touchera 6 ans de salaires et plus.

Pour illustrer autrement les projections qu'engendrent les méthodes de calcul sur les mesures financières, prenons ma situation comme exemple concret. Pour mon poste de chargé de prévention, je perçois une mensualité de référence de 3250€ brut selon les données du 31 décembre 2017, soit 3 ans après mon recrutement. Je ne perçois pas de primes récurrentes. Avec ce montant, je me situe juste sous la rémunération moyenne des salariés<sup>22</sup> (3584€). La rémunération moyenne pour les établissements « opérationnels » est de 2612€ brut, mais de 4904€ brut pour les fonctions supports. Les mensualités moyennes des cadres sont de 4613€ brut. Enfin, la rémunération moyenne pour les fonctions RH auxquelles je suis rattaché est 4278€ brut. Ma rémunération a ainsi fait l'objet de mesures d'augmentation collective dans le cadre d'un accord qui visait à revaloriser les niveaux plus faibles de rémunération selon les catégories d'emploi. Entrée en novembre 2014, mon ancienneté est bien plus faible que la moyenne des salariés de la SFC (14 ans pour l'ensemble, mais 8 ans pour les fonctions RH du siège).

Selon ces critères, je suis éligible à l'option 3 qui me ferait percevoir – pour un départ fin 2017 – une indemnité de licenciement de 43 322€, soit plus d'un an de ma rémunération annuelle brute pour 3 ans d'ancienneté. Je quitterai finalement la SFC début 2019 hors PSE dans le cadre d'une rupture conventionnelle à mon initiative. Si je ne perçois pas le « chèque »,

---

<sup>21</sup> Il est à noter les salariés, embauchés en CDI au cours de la restructuration dès 2014, ont également droit aux indemnités de licenciement, pour un montant minimum de 27 000€ brut dès 1 an d'ancienneté. Le caractère indéterminé de la durée de leur contrat est toutefois relatif. Dès leur entrée, le contrat de travail mentionne la disparition programmée de l'entreprise et la suppression à terme de leur poste. Pourtant, ils bénéficieront de la totalité des mesures financières liés aux licenciements.

<sup>22</sup> Afin de calculer une moyenne plus représentative des situations réelles, j'ai ôté du calcul les rémunérations des membres salariés de la direction ainsi que celles des personnels à temps partiel très limité (<0,4 Equivalent Temps Plein) qui occupent des postes très spécifiques (ex. : agent d'entretien)

je bénéficierai toutefois des autres dispositifs et mesures financières qui viennent s'ajouter aux indemnités de licenciement que nous avons détaillées ici et auxquels tous les salariés sont éligibles.

Ces montants importants suscitent des commentaires d'observateurs externes qui en soulignent le caractère exceptionnel tout en s'interrogeant sur leurs effets.

« Les salariés du groupe bénéficient de conditions de départ très avantageuses négociées dans le cadre d'un accord collectif de gestion sociale dont le coût total pour l'entreprise s'élève à 600M€ soit 275 000€ en moyenne par salarié. Ces conditions se sont révélées à ce stade peu incitatives pour les reclassements externes. »

Rapport Cour des comptes p.11<sup>23</sup>

« L'AGS, qui constitue un "accord-cadre" pour les plans de sauvegarde de l'emploi prévus dans le cadre du plan de résolution, est particulièrement généreux si on le compare à celui de X<sup>24</sup>, tant s'agissant des indemnités de licenciement que des mesures d'accompagnement. (168M€ de plus que X). »

Rapport Cour des comptes p.85

Mais si les sommes en jeu sont perçues comme importantes et exceptionnelles, il nous faut apporter dès maintenant deux précisions. D'une part, elles ne s'arrêtent pas – loin de là – aux indemnités directement perçues par les salariés lors de leur licenciement dans un PSE. D'autre part, elles ne représentent qu'une partie des usages de l'argent dans le dispositif général de « gestion sociale » de la SFC.

---

<sup>23</sup> Le détail du chiffrage est présenté en annexe 3 *Chiffrage du plan social* p.292

<sup>24</sup> Autre établissement financier à connaître une situation proche à l'époque

### III. Violences dans la restructuration : les paradoxes du « fermer pour transformer, transformer pour fermer »

Par ses projets de transformations radicales, de suppression de poste et de cessation d'activité, la SFC s'inscrit pleinement dans les dynamiques de reconfigurations permanentes des organisations de travail marquées par un « état d'instabilité durable » (Raveyre, 2005, p. 7). Avec 4 PSE en cinq ans, on voit bien comment ces pratiques conduisent à une « banalisation du licenciement » (Guyonvarc'h, 2017), devenue une pratique de gestion parmi d'autres.

Les conséquences des restructurations sur les salariés et leur santé sont connues depuis de nombreuses années et largement documentées par les psychologues et les sociologues du travail. C'est d'ailleurs pour la gestion de ces conséquences que je suis initialement embauché en tant que « chargé de prévention ». Par mes fonctions, je suis particulièrement bien placé<sup>25</sup> pour appréhender, de l'intérieur, les effets des transformations en cours sur les salariés et repérer comment la SFC décline quelques-uns des traits caractéristiques des restructurations. Mais les mesures financières mises en œuvre par l'entreprise illustrent des usages de l'argent qu'il est utile de mettre en perspective avec les transformations de l'organisation et leurs effets sur les salariés.

Pour mieux saisir les conséquences des restructurations pour les salariés et leur santé, je distinguerai deux axes d'analyse. Je reviendrai tout d'abord sur les impacts des pratiques gestionnaires de restructuration de l'organisation du travail sur la relation d'emploi entre les salariés et l'entreprise : depuis l'annonce des licenciements à la mise en œuvre concrète des suppressions de poste et des fermetures de site. J'aborderai

---

<sup>25</sup> Je m'appuie ici essentiellement sur les matériaux empiriques et les observations menées alors que je suis moi-même salarié, en charge des questions de santé et de condition de travail. (cf. chapitre 4). J'ai également accès aux documents internes de l'entreprise ainsi qu'à différents rapports rédigés par des entités externes (agence de notation boursière, autorités administratives, experts CHSCT...).

ensuite les effets de ces transformations sur l'expérience vécue des salariés dans les transformations des conditions de réalisation de leur activité.

### III.1 Incertitudes et insécurité économique

Fin de l'été 2012, les salariés de la SFC apprennent par la voix du ministre de l'Économie et des Finances à la radio la décision de mettre leur entreprise « en extinction ». Quelques mois plus tard, alors que le groupe compte encore 2500 salariés, le président de la SFC annonce par voie de presse : « c'est le plus gros plan social de l'année ».

Pour les salariés de la SFC, ces annonces mettent fin à un contrat social implicite : un emploi pérenne, un parcours professionnel garanti au sein de la société. De nombreux salariés ont effectué la quasi-totalité de leur carrière professionnelle en son sein et certains ont pu monter les échelons jusqu'à des postes d'encadrement ou de direction.

Protégés jusqu'alors des menaces d'un marché du travail précarisé et sous tension, les salariés de la SFC sont désormais amenés à intérioriser l'instabilité de l'emploi et l'insécurité économique (Gollac et Bodier, 2011, p. 161) comme une situation nouvelle. La succession des restructurations<sup>26</sup> pousse les salariés à intégrer dans leur expérience de travail le licenciement et la précarité comme des potentialités concrètes.

L'ancienneté d'un nombre important de salariés, jusqu'alors gage d'une expertise acquise, devient soudain un obstacle à leur employabilité, mais également à leur reclassement. Ils doivent se préparer à se confronter à un marché du travail radicalement différent de celui qu'ils ont pu connaître connu avant leur embauche : un marché de l'emploi bancaire en forte tension, en particulier dans les régions hors Paris. Un certain nombre d'employés risquent également l'expérience du chômage et de la recherche d'emploi. Ils doivent envisager l'engagement dans un parcours – souvent inconfortable – de mobilités professionnelles, de procédures de

---

<sup>26</sup> Précisons ici que des restructurations (notamment des fusions d'établissements régionaux) avaient déjà eu lieu en particulier à partir des années 2000. Certaines s'étaient déjà traduites par des PSE locaux. Nous ne développerons pas ces événements ici.



recrutement, d'intégration dans une autre entreprise, d'adaptation à une autre culture professionnelle...

Cette précarité apparaît d'autant plus soudaine que la SFC est un des rares établissements financiers français à être touchée par les conséquences de la crise financière des années 2008-2010 : elle est menacée de devoir cesser son activité et disparaître, alors même qu'elle continue de réaliser des bénéfiques. Et les motifs qui sont avancés pour justifier la restructuration et *in fine* la disparition de l'entreprise relèvent de considérations techniques où interviennent des acteurs éloignés de la réalité quotidienne : des agences de notations internationales imposent des contraintes en dégradant la notation de la solvabilité de la SFC sur les marchés d'emprunt, la Commission européenne doit se prononcer, le ministère de l'Économie et des Finances intervient dans le processus, ainsi que différentes instances de contrôles administratives et réglementaires.

Mais si la situation de l'emploi est fragilisée, les conséquences de cette précarisation portent aussi sur le rapport des salariés à leur travail. Au-delà de l'emploi, de sa perte ou de sa « *sauvegarde* », les transformations que portent « la *centralisation* » ou « l'*harmonisation des procédures* » que nous avons présentées ne sont pas sans conséquence sur le vécu au travail des salariés et sur la relation qu'ils développent à l'égard de l'entreprise. Pour les salariés qui les vivent, les subissent ou les mènent, les conséquences sont également nombreuses et identifiées. Notamment par les expertises CHSCT qui évoquent comment les atteintes aux statuts d'emploi et aux conditions concrètes de travail soulèvent des problématiques particulières au regard des enjeux de santé au travail ou d'exposition aux « risques psychosociaux ». À l'issue de leur enquête auprès des salariés, ils évoquent ainsi l'apparition et le développement probable de facteurs de risques pour la santé des salariés qu'ils regroupent sous les intitulés suivants : « - intensité du travail dans des services en tension comme le contentieux ; - relations au public dans les centres d'appels, au contentieux ; - autonomie dans beaucoup de services où les tâches sont taylorisées. - à l'inverse, des services parfois laissés à eux-mêmes ; - justice, reconnaissance dans de nombreux services ; - rémunération et carrière dans la mesure où presque

tout est gelé depuis des mois ; - conflits de valeurs fréquents ; - qualité du travail empêchée, quand on ne peut pas satisfaire des clients par exemple en demande de renégociation, en contentieux, etc. - et, bien entendu sécurité de l'emploi. » <sup>27</sup>

### III.2 Atteintes au travail

L'ensemble des transformations, les changements dans l'organisation, les activités ou encore les outils affectent les conditions de réalisation de l'activité ainsi que le vécu des salariés. La finalité des tâches de chacun est réorientée par les projets de transformations vers un (lent) démantèlement de leur emploi et leur entreprise. L'organisation des pouvoirs et des lignes hiérarchiques est remaniée autour d'un pouvoir central fort et distant. Ainsi les changements de rattachement hiérarchique éloignent les salariés de leur responsable direct. Les modifications d'organisation des services rendent plus floue la répartition des tâches et des rôles de chacun. Les lieux du travail sont également modifiés : locaux revendus, établissements régionaux fermés, déménagements et réaménagements pour réorganiser l'activité et la répartition des salariés.

J'ai déjà évoqué les changements de tâche pour les métiers de la gestion et du recouvrement contentieux. Ces transformations supposent de nouvelles compétences et savoir-faire et remettent en question la professionnalité et l'expertise des salariés. Tant que le développement commercial assurait une performance économique importante, il n'avait pas été nécessaire, pour la SFC, de chercher à optimiser l'organisation des métiers de back-office et des fonctions supports. Avec la fin de l'activité commerciale, les salariés de ces métiers jusqu'ici en retrait (la gestion des prêts et le contentieux) se retrouvent doublement exposés : aux clients certes, mais également aux nouvelles exigences de la direction en termes de productivité et rendement. L'objectif que leur assigne désormais l'entreprise est à l'opposé des stratégies qui avaient prévalu jusqu'alors : il

---

<sup>27</sup> Extrait du rapport d'expertise PSE 1 p.14

s'agit de faire baisser l'encours au plus vite et pour cela, que les clients remboursent. La performance est essentiellement évaluée selon des indicateurs quantitatifs, en particulier le nombre de dossiers par salariés qui sont considérés sans distinction de nature ou de difficultés. Ces indicateurs, comme le nombre de dossiers en traitement, ou encore le taux d'écoulement de l'encours, entraînent des conséquences très concrètes sur leur emploi et leur activité. Ils sont utilisés pour définir les dimensionnements des plans de licenciements, c'est-à-dire le nombre de suppressions de postes à venir. S'instaure alors une situation paradoxale où plus les salariés sont performants selon les critères nouvellement établis, plus vite leur emploi sera supprimé ; dit autrement, plus ils sont performants, plus ils œuvrent à la destruction de leur outil de travail.

Autre exemple : la direction des ressources humaines à laquelle je suis rattaché illustre précisément les ambivalences de ces transformations avec la succession des plans « *d'adaptation des effectifs* » et de « *sauvegarde de l'emploi* ». Pour la direction des Ressources humaines, il s'agit d'accompagner le personnel du Groupe dans la disparition à venir de leur emploi, tout en organisant la destruction de cet emploi. Les salariés de cette direction apprennent progressivement de nouveaux aspects de leurs missions, soit l'organisation et la planification des licenciements collectifs ainsi que la gestion des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre concrète de ces plans. Mais ils apprennent également le respect de règles et de procédures bien spécifiques, en particulier avec les instances représentatives du personnel. Ce faisant, il leur faut faire face aux conséquences de ces changements à venir sur les individus. Les salariés des services des ressources humaines sont parmi les premiers à recevoir et entendre les craintes et les besoins de leurs collègues qui voient leur avenir sinon fragilisé, du moins largement remis en cause ; des collègues qui peuvent exprimer de façon particulièrement pressante leurs demandes d'accompagnement ou de prise en charge financière. Enfin, également concernés par les transformations de leur travail, les salariés de ces métiers ont aussi à prendre à compte, de façon plus ou moins consciente, les conséquences de la restructuration sur leur propre travail et sur leur avenir. La situation des services ressources humaines résume les paradoxes que

connaît l'entreprise : les salariés doivent réaliser au mieux des transformations qui visent à faire disparaître leur activité.

### Cumul de contradictions

La restructuration de la SFC instaure une tension forte entre deux dynamiques : les chantiers de transformation et les projets de fermeture.

Par ma place et mes missions de santé au travail, je ne peux que constater comment cette tension place les salariés dans des logiques qui se révèlent à la fois « contradictoires, antagonistes et complémentaires »<sup>28</sup>. *Contradictaires*, quand, en vue de procéder à une fermeture, on engage l'organisation dans des transformations inédites, bien qu'elles s'inscrivent dans un phénomène de « rattrapage » conforme aux dynamiques du secteur (Plihon, 2001). *Antagonistes*, quand, par exemple, pour tenir compte des licenciements de salariés des établissements régionaux, on recrute régulièrement sur ces mêmes postes des salariés à l'externe, qu'il faut former, intégrer, avant de les licencier à leur tour. *Complémentaires*, quand chaque changement engagé – un nouvel outil, une nouvelle direction, un déménagement ou une embauche – s'inscrit dans un plan qui vise expressément la disparition de l'entreprise, la fermeture des sites et la destruction des emplois. À ce stade, on peut résumer le paradoxe dans lequel sont pris les salariés par une formule concise : pour eux, il s'agit de *transformer pour fermer, de fermer en transformant*.

### III.3 Quand l'argent exacerbe les paradoxes

La compréhension des effets des transformations passe par la prise en compte des effets des « dispositifs de gestion » de ces transformations sur le rapport au travail et sur le vécu des salariés ; à commencer par le caractère éminemment financier des mesures à destination des salariés. Sur ce plan, la SFC se distingue par la place centrale de l'argent dans ces dispositifs de gestion. Les mesures financières destinées aux salariés sont

---

<sup>28</sup> Selon la formule d'Edgar Morin (1981)

bien les armes principales du « *dispositif de gestion sociale* ». Ces mesures constituent un nouveau cadre de référence de la relation entre les salariés et l'employeur.

Pour les premiers, elles modifient les conditions financières prévues dans la relation contractuelle avec l'employeur avant, pendant et après l'étape du licenciement : leur présence est sensible à chaque étape de transformation que les salariés doivent mener ou subir. Pour les seconds, elles conditionnent de nouvelles pratiques managériales, en interférant avec les usages en matière de rétribution et reconnaissance financières, mais en apparaissant également comme un outil de « gestion et d'encadrement » des salariés dans le quotidien et dans les transformations. L'instauration de nouvelles formes de primes dans le cadre des restructurations vient bousculer les pratiques managériales anciennes de gestion des bonus et des augmentations individuelles. Il ne s'agit donc pas seulement, comme nous l'avons vu, de *fermer pour transformer et transformer pour fermer*, mais également, pour l'entreprise et les salariés, de payer et être payé pour le faire.

L'approche, qui prétend par ces mesures « gérer le social », montre rapidement ses limites face aux situations paradoxales qui s'imposent aux salariés. En effet, les dispositifs ne semblent pas tant régler les contradictions que les renforcer et les étendre. Cette approche gestionnaire réduit ces dispositifs à un caractère essentiellement financier, résumé par une simple expression : le « chèque » que chacun attend. L'argent est finalement visible à chaque moment de la relation de travail, marquant de sa présence toutes les phases des transformations, et tous les moments de la vie au travail.

Dû et attendu, l'argent apparaît comme le rouage central d'une transformation ambiguë - qui précarise, mais qui enrichit et se révèle particulièrement difficile à nommer.

## Conclusion du chapitre I

Le contexte de la SFC se présente par bien des aspects comme un cas singulier : le caractère inédit de la décision politique, la durée dans laquelle cette restructuration s'inscrit ou encore le rythme prévu par la direction. Mais les éléments que j'ai présentés ici en soulignent aussi le caractère exemplaire des restructurations d'entreprise : par la radicalité des projets de transformations de l'outil de production, par l'ampleur des licenciements à venir et par les conséquences très concrètes pour les salariés en termes d'emploi et de santé.

L'intérêt principal pour cette recherche réside dans les usages de l'argent qui sont déployés au cours de cette restructuration. À partir des éléments de contexte, j'ai pu établir une première typologie des usages auxquels sont confrontés les salariés : l'argent vient, de manière concomitante, inciter à la performance, rémunérer la destruction de l'outil de travail, accompagner le licenciement et indemniser les préjudices.

Comme professionnel de la prévention des risques sur la santé des travailleurs, je dois reconnaître ici les limites de mon action en vue d'anticiper les effets de la restructuration sur la santé des salariés et les relations collectives. Mais comme sociologue, je ne peux manquer d'interroger le paradoxe qui se surajoute dans cette restructuration annoncée comme « ordonnée » : comment l'argent, et les usages qui en sont faits pourraient-ils permettre de résoudre les contradictions sociales d'une « gestion sociale » avant tout financière ?

Mes questions portent en premier lieu sur les mesures monétaires à l'aune de la situation de l'entreprise : qu'est-ce que ces sommes viennent finalement payer ? Quel(s) sens les salariés peuvent-ils leur donner ? Et comment ? Qu'est-ce que ces représentations doivent au contexte sociohistorique que nous connaissons, à la situation particulière de la SFC ? Qu'est-ce qui relèverait de l'expérience individuelle comme salarié et individu à la trajectoire propre ? Et qu'est-ce que ces analyses (situées) nous permettent de comprendre de la place et du rôle de l'argent dans le rapport que les salariés développent à leur travail ?

Prétendre apporter des réponses à ces questions semble d'autant plus problématique qu'elles touchent à un indicible de la relation au travail, un objet du rapport au travail socialement construit comme un tabou. Pour les salariés de la SFC déjà exposés aux paradoxes de l'organisation, cette (omni)présence de l'argent renforce les difficultés à élaborer un sens à la situation qu'ils vivent et aux sommes qu'on leur promet.

Face à ces contradictions qui entravent la pensée, il nous faut engager un décalage. Comme nous le verrons au chapitre 4, mon approche associant sociologie et clinique permet d'ouvrir un espace pour parler. Mais avant de revenir à la construction de ma posture et de ma pratique de chercheur, je dois prolonger mes questionnements, jusqu'ici ancrés dans la situation singulière de la SFC, pour m'ouvrir aux théories issues de différents champs disciplinaires qui nous permettront de mieux définir l'argent et les représentations qui lui sont associées.

## Chapitre II. L'ARGENT COMME OBJET SOCIOLOGIQUE

Nous avons vu comment l'argent occupe une place variable dans la situation de la SFC. À travers l'activité de gestion des prêts, il est bien l'objet même de l'activité de l'entreprise. Mais pour les salariés, il se retrouve derrière une diversité de termes mobilisés : « salaires », « primes » ou encore « indemnités ». Nos premières analyses nous ont amenés à souligner la diversité d'usages : payer pour inciter, détruire, « accompagner », ou licencier.

Mais cette première catégorisation empirique nécessite à présent d'être mise en perspective et questionnée pour à la fois revenir sur les termes, les usages qu'ils recouvrent, et saisir leurs inscriptions dans les rapports sociaux.

Toutefois, l'argent reste difficile à cerner sociologiquement. La compréhension de l'argent d'un point de vue sociologique est comme « encastrée » dans sa dimension économique : il importe dès lors de chercher à « déplier » ces différentes couches de significations.

Les auteurs qui s'attèlent à prendre l'argent comme objet de leurs analyses s'étonnent régulièrement de la faiblesse – quantitative – des travaux de recherche et d'élaboration théorique, qui semble inversement proportionnelle à la place de l'argent dans nos quotidiens. Ainsi, dans l'introduction de l'ouvrage *Comment penser l'argent ?* le philosophe Roger-Pol Droit soulignait en 1992 la faible part de travaux de sciences humaines dédiés à l'argent :

*« Considérant la place prépondérante de l'argent dans l'ensemble des activités humaines, et singulièrement dans les sociétés actuelles, on pourrait s'attendre à d'interminables bibliographies. On s'apprête à parcourir d'abondantes listes de travaux en tout genre, traitant de l'histoire de l'argent, de ses aspects philosophiques, psychologiques, de ses techniques et de leur évolution, de ses relations multiformes à l'économie, au pouvoir politique, à l'éthique, à l'art – par exemple. Eh bien non... cette surabondante littérature n'existe pas ! [...] Mais le plus frappant demeure la disproportion fantastique entre le rôle social, historique, politique, etc., de l'argent et le nombre, relativement très faible, de recherches dont il fait l'objet. [...] » (Droit, 1992, p. 8)*



Plus tard, avec son ouvrage *Les significations sociales de l'argent*, la sociologue américaine Viviana Zelizer interpelle les représentants de la discipline :

*« L'approche des spécialistes des sciences sociales est pour le moins paradoxale : quoique tenu pour une composante fondamentale de la société moderne, l'argent reste toujours à analyser en tant que catégorie sociologique. » (Zelizer, 1994, p. 30).*

Pour autant, en 1999, pour le sociologue Jean-Philippe Bouilloud, l'argent demeure encore largement un « objet caché des sciences sociales » (1999).

Pour préciser la définition de l'argent et les différents signifiants qui y sont liés, il est utile à ce stade d'effectuer un retour sur les théories classiques, et leurs critiques, avant d'en aborder plus directement les dimensions sociologiques. Nous reviendrons tout d'abord sur la définition utilitaire et instrumentale de l'argent par l'approche dominante de l'économie classique et de la théorie de la valeur qu'elle implique. À la prégnance du modèle économique s'ajoute, comme nous le verrons ensuite, le poids des contraintes morales qui saturent les discours sur l'argent. Enfin, nous rendrons compte des conditions et des possibilités pour la sociologie de se saisir de l'argent comme d'un objet d'analyse qui gagne à être « déplié ».

# I. L'argent : quelles définitions ?

## I.1 Prédominance et limites de la pensée économique : les trois fonctions de l'argent-monnaie

Une des premières difficultés à laquelle le sociologue se confronte pour saisir la place et le rôle de l'argent est d'ordre théorique et épistémologique, liée aux rapports ambivalents qu'entretiennent les sciences sociales avec les sciences économiques. Depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les conceptions de l'argent ont été fortement déterminées par le discours économique dominant, porteur d'une vision avant tout utilitaire de l'argent. Avec ce modèle, l'économie a imposé son discours et son vocabulaire, les économistes parlant plus volontiers de monnaie que d'argent.

La théorie économique classique distingue ainsi trois fonctions de l'argent-monnaie : compter, payer et accumuler<sup>29</sup>.

En premier lieu, l'argent est un outil de compte qui permet de mesurer et de comparer les valeurs de différents biens, produits ou services. L'argent permet de dénombrer et comparer, et *in fine*, de se voir attribuer un prix compréhensible par tous. L'argent sert donc à compter pour mesurer la valeur. Dans cette approche, la nature matérielle de l'argent sous forme de monnaie, en fait un bien échangeable contre tous les autres : la monnaie devient alors équivalent général. Cette équivalence permet une commensurabilité des biens et des services, conditions nécessaires à la mise en place d'un système d'échange. Ce système repose d'ailleurs sur la reconnaissance partagée de la stabilité de la valeur de l'argent. Dans ces approches dites orthodoxes ou néoclassiques, et plus particulièrement l'école monétariste, l'argent n'est qu'un outil neutre au service d'individus « naturellement portés à échanger » (Harribey et al., 2018, p. 44).

---

<sup>29</sup> Nous nous appuyons ici essentiellement sur la synthèse élaborée par Dominique Plihon (2017).

La deuxième fonction de l'argent-monnaie l'inscrit comme un outil de paiement. Conçue comme équivalent universel en dernier ressort, la monnaie rend possibles l'organisation et le fonctionnement du marché d'échanges entre offre et demande. Ce faisant, la monnaie soutient l'extension d'une logique de marché à toutes les transactions, considérées avant tout dans leurs dimensions économiques. L'argent est l'instrument de paiement de nos échanges quotidiens. Et comme équivalent général, il définit le caractère monétaire de notre économie : chacun échange des produits contre de l'argent, qui sera changé encore contre des produits. Dans ce cadre, les échanges économiques liés à la rémunération du travail ou à la situation d'emploi sont avant tout considérés comme une relation contractuelle d'échange. La transaction se déroulerait entre partenaires commerciaux, régulée par des rapports de marché du travail entre demande de main-d'œuvre et offre de force de travail, ou selon un point de vue différent, offre et demande d'emploi, besoin et recherche de mains-d'œuvre. Dans cette optique, l'argent qui sert à payer, rémunère les efforts et la production d'autrui. Et pour les salariés, être payé, c'est avant tout être payé pour l'accomplissement de son « travail ».

Enfin, dans sa fonction d'accumulation, la monnaie sert de *réserve de valeur* : à ce titre, elle peut être conservée tout en demeurant liquide, et utilisable pour l'échange et l'achat. Elle caractérise alors la richesse détenue, comme un actif du capital. L'analyse de la monnaie de Marx développe plus particulièrement ce point. L'argent-capital permet l'appropriation de la valeur supplémentaire créée par la force de travail qui l'emploie. L'argent « dissimule le rapport social d'exploitation et d'aliénation du travail, car le profit perçu par le capitaliste semble naître du capital alors qu'il est engendré par la force de travail ». (Harribey et al., 2018, p. 46). Dans son *Traité de la Monnaie* (1930), Keynes complète les analyses de Marx en identifiant une autre utilité à l'accumulation. Le caractère liquide de l'argent étend les opportunités de choix dans l'échange de marchandises. Pour cela, la monnaie est aussi désirée comme une protection contre les incertitudes de l'avenir : comme, par exemple, lors d'une restructuration d'entreprise ou d'annonces de licenciements.

Par ces trois fonctions – *compter, payer, accumuler* –, la théorie économique de la valeur, développée en particulier à partir des travaux de Léon Walras<sup>30</sup>, impose une conception de l'argent comme simple outil aux mains des acteurs du marché. Cette typologie est marquée par la prédominance d'un modèle utilitaire instrumental. Dans cette économie « sans monnaie » ou dit autrement d'une monnaie « accessoire » ou « neutre », cette dernière est aussi vue comme « voile » recouvrant l'économie réelle selon l'expression de John Stuart Mill (1848). Cette conception tend délibérément à évacuer la dimension sociologique.

Ainsi cette conception renvoie-t-elle de manière directe au présupposé anthropologique du modèle de *l'homo œconomicus* : des individus libres sur des marchés qu'ils maîtrisent, des acteurs rationnels qui n'établissent aucune distinction dans les origines de leur argent et les usages qu'ils en font.

Les sciences économiques orthodoxes ont largement imposé leurs modèles d'analyse et d'interprétation dans le langage commun, laissant peu d'espace à des discours et des approches autres, en particulier sociologiques, à même de nuancer ou limiter cette conception de « l'argent-monnaie ».

## I.2 Les limites de l'analyse économique classique et de la théorie de la valeur

À travers une telle conception de la monnaie, les théories orthodoxes majoritaires ne permettent guère de saisir les dimensions sociales dans lesquelles l'argent s'inscrit ni de comprendre comment il est pris dans des rapports sociaux, qu'il peut aussi transformer. Renvoyant l'argent à un statut « d'outil neutre », ces théories laissent dans l'ombre les différents rôles qu'il peut tenir. Ainsi les trois fonctions (*compter, payer, accumuler*) ne sont-elles pas univoques. Selon les situations sociales, les usages de compte peuvent être amenés à différer, sous l'impulsion d'une évolution des normes de comptabilité par exemple (Disle et Janin, 2017). On ne paye

---

<sup>30</sup> En particulier dans (Walras, 1889) *Éléments d'économie politique pure, ou Théorie de la richesse sociale*

pas selon des modalités toujours identiques : en numéraire ou en numérique, en avance ou à crédit, l'argent circule selon des modalités différentes. Enfin, le phénomène d'accumulation ne se structure pas selon des dynamiques similaires selon qu'il s'agit de thésaurisation ou de « capital fictif » (Durand, 2014).

Nous retrouvons ici les premières critiques émises par la sociologie envers l'économie politique. Dès les travaux d'Émile Durkheim et de François Simiand, les fondateurs de la sociologie économique s'attachent à prendre l'économie comme un fait social. Depuis lors, le développement de l'approche institutionnaliste est venu nuancer et compléter la vision neutraliste et instrumentale portée par le modèle classique. Les économistes ont largement repris à leur compte ces approches. Ainsi, selon Philippe Steiner,

*« Ce sont les économistes qui recueillent à leur manière l'héritage durkheimien et s'emparent, sans les revendiquer, de certaines des idées fortes de F. Simiand pour proposer une orientation sociologique de l'économie politique. » (2005b, p. 23)*

C'est notamment le cas avec John Maynard Keynes avec son ouvrage *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (1936) puis des théoriciens de l'approche institutionnaliste de la monnaie et l'école de la régulation en particulier Michel Aglietta et André Orléan avec leur ouvrage *La violence de la monnaie* (1982) repris et complété par *La Monnaie : entre violence et confiance* (2002). L'approche institutionnaliste, en opposition radicale avec l'approche instrumentale, considère la monnaie comme « l'institution première des relations marchandes ». Rappelant la parenté de pensée avec Keynes sur ce point, A. Orléan (2016) rappelle comment les économies institutionnalistes s'inscrivent très directement dans la pensée de Simiand quand il évoque que la monnaie est « une croyance et une foi sociale et, comme telle, une réalité sociale » (Simiand, 1934).

Sociologues et économistes « hétérodoxes » ont poursuivi leurs échanges (Steiner, 2005b), en particulier sous l'impulsion de l'école de la *New Economic Sociology* qui rassemble des auteurs comme Marc Granovetter sur les marchés et les réseaux (2000) ou Viviana Zelizer sur l'argent. Dans son ouvrage *Les significations sociales de l'argent* (1994).

Malgré ces exemples de rencontres interdisciplinaires, V. Zelizer constate le poids de la théorie économique classique dans les représentations sociales de l'argent, y compris dans le champ de la sociologie :

*« Le modèle utilitaire a lourdement pesé sur la théorisation de l'argent. La sociologie contemporaine s'accroche toujours à l'idée que l'argent serait un moyen d'échanges marchands absolument fongible, qualitativement neutre, infiniment divisible et totalement homogène[...]. Il s'ensuit que l'argent en tant que construction intellectuelle continue à être étudié par les économistes avant tout - un peu comme s'il n'existait qu'au sein d'un monde habité par des individus libres de toute entrave qui, se comportant toujours comme les participants rationnels des transactions marchandes, ne feraient de différence qu'entre le prix et la quantité, toutes les monnaies utilisées dans cette sphère sereine étant identiques. » (1994, p. 40-41)*

À la suite de ces propositions fondatrices de Durkheim et Simiand, il apparaît bien nécessaire, pour dépasser la vision instrumentale de la monnaie, de réinscrire l'argent dans son épaisseur sociologique. Comme le souligne Gilles Lazuech dans son introduction :

*« Pour les sociologues, il était important de déconstruire l'unicité de l'objet pour développer l'idée de formes différentes de monnaies. » [...] « L'originalité de l'approche sociologique est de considérer que l'incertitude caractérise les usages de l'argent ». (2012, p. 10-11)*

Pour cela, il nous faut, au préalable, nous confronter à la dimension morale qui imprègne en profondeur les discours, représentations et imaginaires sur l'argent.

## II. Un objet sous contraintes

Tant objet de désir qu'instrument de pouvoir, moyen de subsistance ou vecteur d'échanges, l'argent apparaît chargé d'enjeux émotionnels, politiques et économiques et empreint d'un discours moral et normatif.

Nous pouvons noter, en premier lieu, comment les économistes dits orthodoxes, en s'attachant à la notion d'une monnaie neutre, prennent un positionnement normatif dans lequel l'argent n'exercerait aucune influence sur le fonctionnement du monde et les comportements des acteurs. Ces discours de prescription normative, se traduisent également dans les représentations communes sur l'argent « sale », qu'il s'agit de « blanchir » pour le réintroduire dans le circuit marchand et en faire oublier l'origine souvent illégitime, voire illégale.

Mais, pour les sociologues Damien de Blic et Jeanne Lazarus, une longue histoire, ponctuée de multiples condamnations morales, est à l'origine des rapports complexes et ambivalents que nous entretenons avec l'argent. Ces discours prescriptifs et normatifs ont cherché avant tout à préciser le caractère légitime des usages de l'argent : comment on le gagne, le dépense, le répartit, le distribue ou le conserve. Selon les auteurs, *« les reproches adressés à l'argent revêtent trois formes récurrentes : une suspicion de principe sur sa prétention à constituer un équivalent général ; une dénonciation des pathologies morales engendrées par la convoitise qu'il suscite ; une condamnation des pratiques moralement illicites qu'il favorise, au premier rang desquelles figure l'usure. »* (2021, p. 8).

Ces discours de réprobations prennent une signification toute particulière dans le cadre qui nous intéresse ici : la relation d'emploi et de l'activité productive.

### II.1 L'emprise de la morale

La condamnation morale s'inscrit dans la durée. Pour la culture occidentale, un des premiers jalons se trouve chez Aristote au livre I de la *Politique* (sections 9 et 10). Il dénonce comme contre-nature la passion

pour l'accumulation d'argent (« la chrématistique ») et fonde ainsi une longue tradition de discours normatifs sur l'argent dite « antichrématistique »

Ces thèmes et anathèmes sont sensiblement repris à l'identique dans la tradition chrétienne, avec la pensée scolastique, en particulier chez Thomas d'Aquin. Toutefois, dans un article initialement publié dans un ouvrage intitulé *l'Argent Pour une réhabilitation morale* (Spire, 1992), Paul Ricœur (2010), souligne que l'édification morale chrétienne, jusqu'à la Réforme, aborde l'argent dans un double mouvement. L'ambition est alors autant de valoriser la figure du pauvre que de condamner l'avarice, la richesse et les activités d'usure.

Le poids politique et historique des institutions catholiques participe à ancrer durablement ces condamnations morales dans les représentations et les discours de nos sociétés jusqu'à aujourd'hui. Ces discours moraux, voire moralistes, et normatifs se retrouvent ainsi dans des scènes multiples et des acteurs très différents qui s'attachent à critiquer l'argent dans ses différentes fonctions.

La fonction d'accumulation est ainsi dénoncée par les idéologies religieuses largement antichrématistes. Par sa fonction d'équivalent universel, l'argent se trouve assimilé, par métonymie, à l'extension du phénomène de marchandisation : se pose alors la question des « limites morales du marché » pour identifier « ce que l'argent ne saurait acheter » (Sandel, 2014). La dénonciation morale a également opéré un déplacement, partant d'un ancrage religieux vers certains discours de critiques sociales du capitalisme à la condamnation des excès de l'argent, des excès de richesses et partant, des excès des riches.

Cette dernière condamnation trouve un écho particulièrement vif dans les critiques sociales des inégalités économiques qui caractérisent nos sociétés contemporaines. Ainsi nous pouvons citer parmi une multitude d'essais, le court ouvrage au titre évocateur *La rage contre le règne de l'argent* (2019) du sociologue et philosophe irlandais, proche des mouvements zapatistes, John Holloway. Dans une vision souvent essentialisante de l'argent, il formule ainsi ses critiques :



« l'argent n'est pas un processus, une bataille pour imposer de la discipline, non seulement sur les lieux de travail, mais aussi sur l'ensemble de la société, dans chaque aspect de la vie. Chaque billet de banque que nous pouvons avoir entre les mains dissimule un champ de bataille sur lequel des centaines de milliers de personnes meurent chaque jour » (p.49).

Il poursuit :

« l'argent est bien plus toxique que le tabac, il tue un bien plus grand nombre de gens » (p.66).

Bien que se présentant en marge de la morale, la tradition psychanalytique s'inscrit, à certains égards, dans la continuité de ces discours de dénonciation. Si ce n'est véritablement une condamnation, l'interprétation de l'argent qu'élabore Freud dans *Caractère et érotisme anale* (1908) se positionne d'emblée dans une perspective marquée par la morale du contexte historique de son émergence et qui perdurera. Ainsi que le souligne l'historienne de la psychanalyse I. Reiss-Schimmel dans son ouvrage *La psychanalyse et l'argent* :

« On ne redira pas ici combien la corrélation établie par Freud en 1908 entre l'accumulation de l'argent et l'érotisme anal avait de quoi choquer la Vienne bourgeoise de l'avant-guerre, ni combien l'affirmation de la nature excrémentielle de l'argent allait à l'encontre des convenances et quelle levée du refoulement elle constituait alors. » (Reiss-Schimmel, 1993, p. 47)

Freud associe très directement l'argent à la matière fécale<sup>31</sup>. Comme il analyse le rapport de l'enfant à ses excréments, il décrit une relation à l'argent sur le registre du pulsionnel<sup>32</sup>, poursuivant, dans l'argent, les plaisirs auto-érotiques de la rétention. Tout en maintenant les prémisses de sa démonstration, la théorie freudienne évolue<sup>33</sup> en élargissant la

---

<sup>31</sup> « En vérité, partout où le mode de pensée archaïque est ou est demeuré dominant, dans les civilisations anciennes, dans le mythe, la légende, la superstition, dans la pensée inconsciente, dans le rêve et dans la névrose, l'argent a été mis dans les plus étroites relations avec la merde. » S. FREUD, *Caractère et érotisme anale*, G.W. VII, 207. Cité par (Assoun, 2004, p. 5)

<sup>32</sup> « Dans la perspective de la théorie du symbolisme, l'argent est considéré ici comme un symbole sexuel, un équivalent aussi univoque qu'universel que l'excrément » (Reiss-Schimmel, 1993, p. 51)

<sup>33</sup> 1917 *Sur les transformations des pulsions particulièrement dans l'érotisme anal*

compréhension du lien à l'argent sous le registre du symbolique et de la symbolisation : l'argent retrouve, sur ce registre, sa fonction d'équivalent général, sa capacité économique à prendre la place d'autre chose, objet mis à la place d'autre chose qui manque (Assoun, 2004).

Les traditions religieuses, philosophiques ou psychanalytiques participent ainsi à contraindre la caractérisation de l'argent par des considérations morales qui s'entendent largement dans les représentations sociales. Ces considérations s'étendent aussi à l'origine de l'argent détenu – « *d'où vient l'argent que je possède ?* » – et à la définition du mérite – « *l'ai-je bien mérité ?* » – .

## II.2 Vertus, mérite et dignité

Les discours de condamnation morale résonnent plus particulièrement quand il s'agit d'évoquer les liens entre argent et travail. La question du mérite – que vient récompenser l'argent ? – se confronte alors à celle de la justification de la richesse ou de la pauvreté et reflète le poids des rapports de domination dans les discours et les représentations.

Historiquement, dans les sociétés occidentales, les condamnations morales pèsent avant tout sur certaines activités économiques : le commerce est soupçonné de gains contraires à l'ordre divin (Le Goff, 1977, p. 46). Les classes nobles reflètent alors un idéal moral où leur position dominante est associée, dans les représentations, à leurs vertus guerrières en opposition aux activités avant tout économiques, associées à la figure des bourgeois, négociants et banquiers qui commencent à s'imposer. La vertu se situe alors dans le rejet de l'argent. Les activités d'usure sont largement, et pendant plusieurs siècles, reléguées aux populations juives, minoritaires et discriminées.

Mais le développement du capitalisme introduit une véritable inversion des discours et des échelles de valeurs, comme l'a notamment montré Max Weber (1904). Alors que se diffusent les idées réformatrices, l'accumulation d'argent par l'activité économique se pare dans les représentations de vertus morales.

Héritiers de ces tensions entre condamnation et reconnaissance, les débats actuels dans nos sociétés contemporaines, et plus particulièrement en France, sur les liens entre argent et travail se posent toujours en termes de morale et de mérite. Face au constat de l'accroissement des inégalités dans la répartition de la richesse, Philippe Steiner (2011) interroge le statut des « rémunérations obscènes » et ce qu'elles traduisent du fonctionnement du système économique. Les hauts-salaires valorisent la performance des dirigeants des grandes entreprises dans des proportions inédites : les écarts de salaire passant d'un rapport de 1 à 20 dans les années 1980 de 1 à 500 en 2008, à la veille de la crise financière. En 2021, les rémunérations des grands patrons d'entreprise française peuvent se compter en centaines d'années de salaire minimum : l'Observatoire des inégalités (2023) mentionne ainsi des montants allant de 600 années à 4517 années de SMIC. L'installation de tels écarts, et plus largement de telles pratiques de rémunération, traduit et participe d'une évolution du néolibéralisme dominant dans la prédominance du capital sur le travail.

Très loin des très hauts salaires étudiés par P.Steiner, les enjeux du « travail gratuit » mettent en lumière une autre évolution des considérations morales et économiques sur les liens entre travail, argent et mérite. Maud Simonet (2018) montre notamment comment se développe dans les secteurs public, associatif et lucratif le recours à des activités qui ne sont pas rémunérées, mais qui sont pourtant bien productrices de valeur économique. Ces usages de mise au travail sans salaire génèrent notamment des situations paradoxales où les pauvres effectuent des tâches gratuitement contre la promesse d'avoir plus facilement accès à un emploi rémunérateur, en concurrence avec des emplois rémunérés précarisés. Comme le développe Denis Colombi dans son ouvrage *Où va l'argent des pauvres?* (2020) les populations pauvres se voient ramenées à des jugements moraux paradoxaux selon lesquels ils sont invités à ne pas chercher à gagner de l'argent par leur travail pour espérer sortir de leurs difficultés économiques.

Cette ambivalence des discours moraux sur l'argent « gagné » au travail s'inscrit dans un contexte socioculturel qui met en avant la prégnance d'un tabou de l'argent - en particulier, celui « gagné au travail » - qu'il convient d'interroger.

### II.3 Un « tabou » français ?

La force – réelle ou supposée – des discours moraux tend à soutenir l'idée de l'existence, la persistance d'un « tabou de l'argent ». Cette réticence serait d'ailleurs particulièrement sensible quand il s'agirait d'évoquer les montants de leur rémunération. Ce tabou est d'autant plus intéressant qu'une part essentielle des activités des individus est consacrée à « l'obtention d'argent (sous forme de salaire par exemple) » (de Blic et Lazarus, 2021, p. 8).

Ce thème du tabou de l'argent n'est pas sans poser question. Pour les sociologues D. de Blic et J. Lazarus, il s'agit plutôt d'un « un poncif bien établi, très régulièrement rappelé par les médias français » (2021, p. 20). Selon les auteurs, la désignation générique d'un tabou « culturel » voire « naturel » tend à rassembler sous une même désignation des pratiques très diverses, historiquement et socialement distinctes d'hostilité ou de réticences à propos de l'argent.

La mise en perspective historique de l'évolution des mentalités sur le rôle de l'argent dans la société nous invite à modérer la portée et l'étendue d'un tabou de l'argent (Aglan, Feiertag et Marec, 2019a). Interrogeant les conditions associées au bonheur dans les sociétés contemporaines, l'équipe d'économistes du CEPREMAP<sup>34</sup> met ainsi en avant un paradoxe « français » selon lequel la possession d'argent serait particulièrement associée au sentiment de « bonheur ». Pour les auteurs, cette évolution est en partie liée à la fragilisation des institutions collectives, l'argent apparaissant alors comme une protection individuelle.

---

<sup>34</sup> Centre pour la recherche économique et ses applications

*« De même que les diverses protections légales, notamment dans le domaine du travail et de l'assurance professionnelle, souvent désignées sous le terme de « statut », protègent les acquis des individus, de même, le revenu jouerait plus qu'autrefois le rôle d'un mécanisme amortisseur face aux chocs inévitables que l'État et les institutions sociales ne prennent plus en charge. » (Algan, Beasley et Senik-Leygonie, 2018, p. 36)*

Le sociologue Gilles Lazuech, dans son ouvrage *L'argent du quotidien* (2012), interroge les difficultés que susciterait ce tabou pour l'enquêteur. Si l'enquêté demeure silencieux face aux questions que le chercheur pose sur l'argent, c'est, selon lui, parce « qu'il ne considère pas qu'un certain type d'argent reçu fasse partie de ses revenus ou parce que cela ne lui vient pas spontanément à l'esprit ». (Lazuech, 2012, p. 13). Ainsi, les formes de réticences à s'exprimer sur l'argent seraient également liées à une diversité des significations selon les usages, où derrière le signifiant « argent » se trouveraient enchevêtrés des objets aussi disparates que le « revenu », la « finance », le « capital », la « monnaie » fiduciaire ou les espèces « sonnantes et trébuchantes » ; cette diversité des significations et des signifiants traduisant des usages sociaux différenciés.

Dans son ouvrage *L'argent et nous* (2007), la politologue Janine Mossuz-Lavau soutient dès son introduction que « l'argent en France est un sujet tabou » (2007, p. 17). Elle qui a longtemps travaillé sur la sexualité de la population française (2002) aborde ainsi la question de l'argent en demeurant dans des registres similaires : le tabou et l'intime. Aussi cherche-t-elle à saisir  
*« (...) pas le montant exact du salaire mensuel, mais ce que disent les interviewés, plus précisément leur représentation de l'argent, les sentiments, les émotions qu'ils peuvent exprimer à propos de leur niveau ou de leur mode de vie, leurs souvenirs en relation avec l'argent. » (Mossuz-Lavau, 2007, p. 19)*

Face à la tension qu'elle souligne entre une « omniprésence (...) de l'argent, et en même temps rétention de la parole susceptible d'être tenue sur le sujet » (2007, p. 19), la politologue choisit de l'aborder à travers de

nombreuses histoires de vie, sans toutefois aborder la question des rapports entre l'argent de la rémunération et le travail. Selon elle, les principaux facteurs explicatifs de cette « quasi-omerta » seraient liés à l'influence de trois grandes dimensions sociohistoriques : la culture paysanne, historiquement majoritaire dans laquelle « on ne discute pas d'argent », la tradition catholique qui prolonge cette tendance et enfin l'influence du marxisme qui disqualifie moralement la notion de profit (Mossuz-Lavau, 2008). Ces influences expliqueraient en partie selon elle, une certaine spécificité française qui se distinguerait notamment des discours sur l'argent dans la culture états-unienne<sup>35</sup> étudiée par la sociologue Michèle Lamont dans son ouvrage *La Morale et l'argent : les valeurs des cadres en France et aux États-Unis* (1995). Ces facteurs culturels s'inscrivent dans l'expérience familiale – de la pauvreté ou de l'aisance – dans la transmission d'une capacité à s'approprier l'argent, dans l'enfance ou plus tard dans le couple hétérosexuel.

Mais tout en soulignant les difficultés que pose le tabou à l'enquêteur, J. Mossuz-Lavau raconte comment le silence qui lui est a priori opposé en début d'entretien se lève bien vite dès que les conditions d'expression sur l'argent sont réunies :

*« Très vite, comme pour compenser la rareté des occasions de se confier sur un sujet qui est pour nombre [des personnes interrogées] une sorte d'obsession ou du moins une préoccupation constante (on ne peut pas passer une journée sans dépenser un euro), elles en viennent à s'épancher longuement (et parfois douloureusement). » (Mossuz-Lavau, 2008)*

Contraints ou libérés, dénonciateurs ou dithyrambiques, les discours normatifs participent à accentuer non seulement les spécificités de l'argent comme objet d'analyse. Mais ils rappellent également avec vigueur la centralité de l'argent dans notre rapport au monde, dans nos représentations et nos pratiques sociales. Les discours sociaux – empreints

---

<sup>35</sup> J. Mossuz Lavau précise : « Par rapport à ce qu'il représente aux États-Unis où l'on peut vous demander sans la moindre hésitation combien vous gagnez. « Je vau tant » est aisément proclamé pour exprimer un sentiment de supériorité considéré là-bas comme légitime. » (2007, p. 17)

de morale - ne se font pleinement comprendre et analyser sans cerner comment ils sont socialement inscrits d'une part, et d'autre part ce qu'ils expriment des registres éthiques, religieux ou culturels. En conclusion de son ouvrage, G. Lazuech appelle à la vigilance sur ce point en ces termes : « *Il ne s'agit pas pour autant de penser que l'argent a en lui une puissance propre, qu'il échappe à tout contrôle comme on peut le lire ici ou là. Il ne s'agit pas d'essentialiser l'argent, mais d'insister sur son caractère social* ». (Lazuech, 2012, p. 227)

Ainsi l'argent apparaî-t-il comme un analyseur social aussi puissant que difficile à saisir pour le sociologue. Dans leur ouvrage *Les Français et l'Argent* (2019a), les historiens Alya Aglan, Olivier Feiertag et Yannick Marrec en rappellent la complexité et la profondeur :

« *objet de désir, de convoitise et moteur d'agressivité, [l'argent] fonde presque toutes les pratiques économiques, mais aussi la plupart des échanges sociaux et informe également de multiples représentations et mythologies, contribuant notablement à la formation des mentalités modernes où les liens entre réalités financières et réalités imaginaires sont prégnants* ». (2019b, p. 9)

Face à l'intrication de ces différents registres, il est nécessaire, pour la sociologie, de déplier les multiples couches de significations dans lesquelles l'argent est pris.

### III. Prendre l'argent comme fait social

La position de la sociologie pour saisir l'argent comme objet apparaît encore aujourd'hui bien délicate. Elle est entravée par des discours moraux et normatifs d'une part ; de l'autre, elle est encadrée dans une approche économique classique dominante qui réduit l'argent au statut de monnaie « socialement neutre ». Nous aborderons ici comment les sociologues se sont donné les moyens théoriques et épistémologiques de penser l'argent en tant que fait social.

#### III.1 L'argent et l'ambivalence de la modernité

Dans ses travaux qui deviendront *Éthique protestante et esprit du capitalisme* (1904), Max Weber met en lumière les différentes dimensions - à la fois culturelles, religieuses et morales dans lesquels est pris l'argent. Weber permet de mieux saisir les constructions sociales des représentations de l'argent et les conceptions et usages de l'argent pour ces acteurs économiques. Ces dispositions seront amenées à perdurer dans une organisation capitaliste qui se déprend peu à peu des déterminants religieux et qui suscite aussi une limitation de certains discours moralisateurs : l'argent n'est plus vu comme corrupteur, mais en vient également à exprimer une marque de prestige et de mérite.

Dans les débats qui marquent l'institution de la discipline au tournant du XXe siècle, l'école durkheimienne s'attèle également à remettre en question le modèle utilitariste dominant chez les économistes (Steiner, 2005c) (Heilbron, 2020). En 1914, Marcel Mauss se propose de revenir sur les « *origines de la notion de monnaie* », qu'il considère d'emblée comme un « fait social total » que l'on retrouve dans toutes les sociétés humaines. Il s'oppose ici directement à l'idée des économistes classiques qui considèrent le troc comme le premier mode d'échange, avant une apparition de la monnaie, simple outil neutre.



« Contrairement à l'idée reçue, vous verrez en effet qu'il n'est pas certain qu'il y ait eu, parmi les sociétés que nous connaissons ou que nous nous représentons par hypothèse, aucune qui fût complètement démunie de notions au moins analogues à celle que nous désignons maintenant sous le nom de monnaie. » (Mauss, 1914, p. 4)

En continuité des travaux d'E. Durkheim sur les *Formes élémentaires de la vie religieuse* (1912), il rapproche la monnaie de la notion de *mana* mélanésien (Orléan, 2016, p. 43). La force de la monnaie, selon Mauss, lui vient justement de la confiance, de la « foi », que nous lui accordons pour incarner, porter et supporter la valeur. Plus tard, François Simiand caractérise la monnaie comme une « réalité sociale » (1934) qu'il convient d'aborder – non comme un simple outil neutre comme les économistes théoriciens de la valeur – mais en en appréhendant la diversité des portées symboliques, des usages et des représentations des groupes sociaux concernés.<sup>36</sup>

## G. Simmel et la *Philosophie de l'argent*

En publiant, au tournant du XXe siècle, son ouvrage majeur *Philosophie de l'argent* (1900), Georg Simmel, formalise une œuvre importante de sociologie spéculative qui vise à saisir en quoi l'argent illustre la modernité et en explicite les ambivalences. Simmel élabore une théorie de la valeur en discutant le modèle utilitaire d'un argent neutre des théories économiques de son époque. Il met en lumière les ambivalences de l'argent, en particulier dans le cadre de la relation salariale : qui à la fois ouvre à une libération de l'homme moderne tout en soutenant un processus de réification des relations sociales. Mais, au-delà de sa théorie sociale de la modernité, Simmel nous montre par sa démarche comment l'argent peut également servir d'opérateur d'analyse du social.

---

<sup>36</sup> Mises à l'écart par toute une tradition de la sociologie économique française après le repli de l'école durkheimienne, ces approches de l'argent comme fait social viendront nourrir les travaux plus récents des économistes institutionnalistes puis de la nouvelle sociologie économique (Steiner, 2005b).

La première partie de l'ouvrage, à visée analytique, vise à éclairer comment la monnaie s'est progressivement construite en tant qu'objet. Simmel s'inscrit ici dans la tradition philosophique allemande d'inspiration hégélienne. Il s'agit ici pour lui d'élaborer théoriquement les conditions psychologiques et sociologiques qui ont rendu possible l'apparition de l'argent comme médiateur de l'échange entre les hommes. Dans la seconde partie, Simmel analyse de manière dialectique en quoi le caractère d'équivalent universel de la monnaie articule la réification des relations sociales et la libération de l'individu, notamment dans le travail.

La conception de l'argent de Simmel est corrélée à sa définition de la valeur. L'argent existe parce qu'il permet d'établir une équivalence générale entre les objets :

*« Le double rôle de l'argent vient de ce qu'il mesure les rapports de valeurs entre les marchandises à échanger, tout en s'introduisant lui-même dans l'échange avec elles, si bien qu'il représente à son tour une grandeur (...). L'argent fait donc partie de ces représentations normatives se soumettant à leurs propres normes. » (Simmel, 1900, p. 113)*

*L'argent n'est rien d'autre que la relativité des objets économiques, incarnée dans une figure spéciale et signifiant leur valeur. (Simmel, 1900, p. 662)*

D'abord instrument de la relation, l'argent s'autonomise pour devenir « le valoir des choses sans les choses elles-mêmes » (p.111), « pur symbole, indifférent à sa valeur propre » (1900, p. 157). Simmel reprend ainsi la thèse de l'argent comme équivalent général, « parce qu'il n'a aucun rapport avec un but particulier, en trouve un avec la totalité des buts » (1900, p. 246). Il précise alors :

*« Toute la diversité des marchandises est convertible en une seule valeur, l'argent, tandis que l'argent, lui, est convertible en toute la diversité des marchandises. » (Simmel, 1900, p. 247)*

Ce mouvement d'autonomisation de l'argent est, pour Simmel, caractéristique de la modernité : de moyen, support de la valeur, l'argent, devient une fin en soi et s'impose à toutes les relations sociales :

*« Une des grandes tendances de la vie – la réduction de la qualité à la quantité – atteint-elle encore ici avec l'argent sa manifestation extrême et pour la première fois, intégrale : l'argent se révélant à nouveau là comme*

*le sommet de toute une série évolutive dans l'histoire de l'esprit, fixant à celle-ci sans équivoque son orientation générale* ». (Simmel, 1900, p. 341)

Par sa critique de la monétarisation des relations sociales – transformant le monde en un « problème arithmétique », Simmel s'inscrit en partie dans la théorie sociale de son époque. Quelques années auparavant, Karl Marx dénonce le « fétichisme de l'argent », notamment dans les *Fondements pour une critique de l'économie politique* (1858). Plus tard, Max Weber décrit le « désenchantement » d'une modernité marquée par la rationalité, la prédominance du marché et des relations toujours plus dépersonnalisées. Dans ce mouvement de l'esprit humain vers l'abstraction, l'argent est perçu à l'époque comme le « catalyseur de l'instrumentalisation universelle de la vie sociale » comme l'exprime Viviana Zelizer (1994, p. 34). Les usages de l'argent sont perçus comme universels, au risque de réduire l'ensemble des liens sociaux en échanges monétaires et au point de faire de la quête de l'argent, la finalité même des échanges.

L'analyse de la modernité de Simmel nous intéresse tout particulièrement par le rôle ambivalent qu'il reconnaît à l'argent : si celui-ci est bien le vecteur de la réification des rapports sociaux, en particulier par la monétarisation des relations sociales, l'argent soutient, dans le même mouvement, la libération formelle de l'individu<sup>37</sup>. L'objectivation des rapports sociaux, qu'entraîne le développement capitaliste, remplace les liens féodaux communautaires par des relations plus dépersonnalisées : ce faisant, elle permet l'émergence d'une individualité libérée des liens de dépendances personnelles.

*« Indépendant, au sens positif du terme, est l'homme des grandes villes modernes : ayant besoin, certes, d'innombrables fournisseurs, travailleurs et collaborateurs, sans lesquels il serait tout à fait désemparé, il est avec eux cependant uniquement dans un lien objectif et médiatisé par l'argent, de sorte qu'il ne dépend pas d'un quelconque particulier en tant que*

---

<sup>37</sup> Selon Simmel, la suppression des rapports politiques féodaux au profit de rapports économiques capitalistes a bel et bien miné les liens personnels caractérisant autrefois le commerce des hommes, mais c'est précisément cette objectivation des relations sociales qui est à la base de l'émergence de la liberté individuelle.

*personne déterminée, mais seulement de la prestation objective, exprimée en valeur monétaire, qui, en tant que telle, peut être fournie par telle ou telle personnalité, quelle qu'elle soit. »(Simmel, 1900, p. 369)*

C'est d'ailleurs ainsi qu'il analyse la relation salariale au regard des formes de relations antérieures :

*« Assurément le travailleur est enchaîné à son travail comme le paysan à la glèbe, mais la fréquence avec laquelle l'économie monétaire remplace les patrons, les multiples possibilités de choix et de changement accordées au travailleur par le salaire en espèces donnent à celui-ci une liberté d'un type nouveau au sein même de la dépendance. » (1900, p. 368)*

Instrument ultime de valorisation, outil d'échange dépersonnalisé, Simmel reconnaît à l'argent un formidable pouvoir de transformer les rapports sociaux et les relations entre les individus. Pourtant, la conception simmelienne de l'argent, parfois encore empreinte de l'utilitarisme de l'époque, montre des limites quand il s'agit de rendre intelligibles les dynamiques à l'œuvre dans le travail salarié. Cela nous invite à interroger le sens des primes, indemnités ou rétributions évoquées dans le chapitre précédent. Comment les comprendre ? Comment les définir dans leur ambivalence ? De quelle libération formelle seraient-elles le signe ? Si l'argent réifie les rapports sociaux, peut-on réduire à un simple « chèque », les relations sociales à l'œuvre dans les transformations des organisations de travail et du salariat, tel qu'on les observe à la SFC ?

Répondre à ces questions passe, comme on l'a vu, par s'affranchir de l'analyse en termes moraux normatifs. Il faut également se donner les moyens de saisir l'argent dans toute son épaisseur sociale et à l'aune des enjeux contemporains. Le contexte d'émergence de la pensée de Simmel, la société allemande au tournant du XXe siècle, diffère largement de notre société contemporaine, en particulier sur l'organisation des institutions du travail et du salariat et sur la répartition des richesses.

### III.2 Significations sociales de l'argent et pratiques de marquages

Près d'un siècle après Simmel, dans son ouvrage *La signification sociale de l'argent* (1994), V. Zelizer invite à dépasser les propositions héritées des économistes classiques qui réduisent l'argent à un médium « unique, interchangeable et absolument impersonnel » et propre à la rationalisation de la civilisation contemporaine. Elle prend également ses distances avec la vision alarmiste selon laquelle l'argent appauvrit les rapports sociaux et soumet nos relations interpersonnelles aux froids calculs de la rationalité. Elle étudie pour sa démonstration les transformations des pratiques sociales liées aux échanges d'argent dans les échanges domestiques, les dons en mariage ou encore les systèmes caritatifs aux États-Unis.

Récusant la fongibilité de l'argent, V. Zelizer déconstruit une vision de la monnaie comme un outil absolument neutre et interchangeable, un modèle où l'argent serait toujours le même partout, tout le temps : peu importe comment il est gagné, ou perçu, le sens que lui donneraient les individus serait invariant. Elle identifie au contraire une « différenciation sociale de l'argent » où le sens de celui-ci se transforme « défini et redéfini par des réseaux de relations sociales particuliers et des systèmes de significations variables. » (1994, p. 52)

La reconnaissance de l'argent comme un objet socialement différencié lui permet d'en préciser la place et le rôle dans les rapports sociaux et le sens que les individus lui donnent. Avec le concept de « marquage, elle qualifie « des usages particuliers de l'argent ayant pour fonction de signaler la nature de la relation entre les parties engagées dans une transaction particulière » (Zelizer et Weber, 2006). Elle montre notamment comment les individus établissent des distinctions dans les échanges d'argent selon les types de relations qu'ils vivent et récuse ainsi l'hypothèse classique de la fongibilité de l'argent : « Une rentrée [d'argent] inattendue, par exemple, n'est pas du tout appréhendée de la même façon qu'une prime ou un héritage, même quand les sommes en question sont identiques. » (Zelizer, 1994, p. 61).

Le marquage se fait aussi par la forme que prend la rémunération, c'est-à-dire les pratiques que l'entreprise met en œuvre en déclinant les modalités de rémunération dans des formes et des intitulés très divers : "salaires", "primes", "augmentation" ou pour le cas qui nous concerne "bonus" et "indemnités".

Chaque forme – et bien sûr chaque montant – tient une fonction symbolique particulière, qui ne saurait être portée par une autre forme. Il importe dès lors de saisir la diversité des formes de rémunération en s'intéressant également à la finalité recherchée par certains types de rémunération : par exemple, quelles formes peuvent être données à une prime de rendement ou à une indemnité compensatrice ? Et comment sont-elles perçues par les différents acteurs de la relation ? Dans l'échange économique que l'argent médie, toutes les parties prenantes partagent-elles la même définition des sommes en jeu et de leur finalité ? Direction et salariés ont-ils la même perception des finalités des primes ou des indemnités ?

Les processus de marquages ne sont pas exempts des rapports sociaux dans lesquels ils s'inscrivent. Lorsque, pour des divergences de valeur ou de position sociale, les parties ne partagent pas la même compréhension, des sommes d'argent engagées dans la relation, le marquage peut être à l'origine d'oppositions ou de désaccords. Ainsi peut-on analyser, en partie, les conflits sociaux qui se nouent autour d'enjeux de rémunération et d'indemnisation financière.

Viviana Zelizer élabore son concept de marquage à partir d'une étude sur les pratiques et les discours de la population des États-Unis au début du XXe siècle dans une approche sociologique, historique et économique. L'auteure étudie pour sa démonstration les transformations des pratiques sociales liées aux échanges d'argent dans les échanges domestiques, les dons en mariage ou encore les systèmes caritatifs aux États-Unis au tournant du XXe siècle.

Elle s'appuie pour son analyse sur une étude de sources diversifiées : romans, magazines féminins, confessions anonymes dans les journaux, budgets familiaux, mais aussi publicités, manuels de savoir-vivre, guides à destination des immigrants ou enfin comptes-rendus d'acte de tribunal. Elle

étudie pour cela le processus historique de standardisation de la monnaie fédérale aux États-Unis à partir des années 1870, sur une période de soixante ans. Elle observe la production sociale de monnaies diversifiées ainsi que le processus de marquage social au travers de trois formes d'usages : la devise domestique, la monnaie du don et l'argent de la charité.

Parmi les différents grands types de marquages que V. Zelizer distingue, je retiens plus particulièrement l'idée selon laquelle des moyens de paiement similaires sont classés dans des catégories distinctes pouvant être utilisées, selon le contexte, comme « salaire, prime, pourboire, don, allocation, aumône, ou transfert de fonds » (Zelizer et Weber, 2006). Le marquage est également déterminé par la forme de la rémunération, c'est-à-dire par les modalités concrètes de rémunération que choisit l'entreprise : salaires, primes, augmentation, « bonus », « indemnités », etc. Chaque forme – et bien sûr chaque montant – tient une fonction symbolique particulière, qui ne saurait être portée de façon identique par une autre forme.

En le transposant dans le contexte du salariat français des années 2010, les travaux de V. Zelizer nous permettent surtout de saisir la différenciation sociale de l'argent et de cerner de manière fine les usages et significations qui colorent les sommes d'argent à l'œuvre dans la relation salariale.

Par la place éminemment centrale du salaire dans l'économie des ménages, les rémunérations constituent une des transactions monétaires les plus sensibles et les plus importantes pour les salariés. Elles font donc l'objet de processus de différenciation particulièrement sensibles. C'est le cas par exemple, de différences selon le genre quand, dans le foyer, le salaire des femmes est perçu différemment de celui des hommes (Guérin, 2002). Le salaire est aussi un enjeu économique fort pour les entreprises et les politiques de rémunération ne sont pas exemptes de pratiques de différenciation sociale, comme l'illustrent, notamment, les pratiques observées à la SFC. C'est précisément en constatant la très grande diversité des pratiques de rémunérations à l'œuvre dans les entreprises et le besoin d'en cerner les nouveaux enjeux que la sociologue Sophie Bernard propose d'identifier « un nouvel esprit du salariat ». (Bernard, 2020)

Toutefois, en insistant sur la question de l'argent lié au travail, pris à la fois comme activité et statut d'emploi, je propose d'enrichir l'approche fonctionnaliste développée par V. Zelizer, qui n'épuise pas les questions posées par le rapport à l'argent. Pour compléter l'inventaire des usages par une compréhension du vécu des salariés, je cherche à prendre en compte les dimensions subjectives du rapport à l'argent. Je mobilise une épistémologie clinique et une attention aux sens et aux représentations de cet argent *versé aux* et *gagné par* les salariés. L'argent, objet social, n'en est pas moins objet de désirs, voire de fantasmes, pour des individus salariés, pris entre contraintes économiques, contradictions sociales et conflits psychiques. À partir des usages de l'argent illustrés par les mesures de rémunération à la SFC – je propose de mettre en lumière différentes représentations de l'argent gagné au travail exprimées et éprouvées par les salariés. En retour, ces différentes catégories de rapport à l'argent nous amènent à considérer de nouvelles modalités de configurations du rapport au travail des salariés.



## Conclusion du chapitre II

La tentative de saisir sociologiquement l'argent en nous appuyant sur les principales théories disponibles nous confronte à un « encastrément » des signifiants, des notions et des disciplines. À ce stade de mon développement, je retiens le caractère « multivalent » des définitions de l'argent auquel nous sommes confrontés. L'épaisseur de l'argent s'exprime tout particulièrement dans la multiplicité de ses usages sociaux et de leur inscription dans les registres politique, institutionnel ou moral.

Dans la lignée des propositions théoriques de la sociologie économique, il s'agit bien d'interpréter les faits économiques comme des faits sociaux, et donc de penser « la monnaie » comme de « l'argent », tout en veillant à ne pas omettre que ces faits sociaux comportent une part « économique » : quand j'échange de l'argent contre un objet ou un service, c'est autant une transaction monétaire entre deux parties et qu'une relation symbolique ou une affaire (im)morale. G. Lazuech (2012) formule une distinction proche quand il évoque pour aborder « l'argent du quotidien » la « dimension objective » de l'argent, qui relève du cadre national, de l'institutionnalisation des rapports monétaires, et la « dimension subjective » de l'argent selon les significations données par les individus.

Cette multivalence des conceptions de l'argent n'est toutefois pas sans poser de difficultés d'un point de vue sociologique. Les discours des économistes et, plus généralement, la théorie économique orthodoxe dominant symboliquement le champ pour traiter des questions d'argent au travail face à des sociologues engagés sur d'autres objets. Véronique Guienne et Jean-Philippe Bouilloud caractérisent ainsi la division du travail théorique à propos de l'argent :

*« Si on considère la thématique du travail, elle est de ce point de vue éloquent : pour les économistes, ce sont des emplois qui entraînent des revenus, alors que pour les sociologues c'est un lieu de production, d'aliénation, de stress ou au contraire de réalisation et d'épanouissement... mais on ne parle toujours pas d'argent. » (Bouilloud et Guienne, 1999, p. 8-9)*

Mais force est de constater que, du côté de la sociologie, depuis les travaux de Simiand, les théories disponibles sur l'argent n'abordent guère les liens entre travail et argent. Dans sa synthèse des courants sociologiques sur l'argent et leurs enjeux actuels, Jérôme Blanc (2008) identifie quatre tendances principales dans la littérature sociologique qui abordent respectivement « la nature de la monnaie comme fait social total », « la pluralité des formes de monnaies » ; « la pluralité des usages modernes de l'argent » et « les pratiques de crédit et relations de dette ». De manière significative, aucun de ces courants n'aborde la question de la rémunération à partir de son statut de principale source de revenus, et donc d'accès à l'argent pour la population majoritairement salariée.

La poursuite de ces interrogations sociologiques se heurte donc à deux énigmes : comment caractériser ce que le salariat institue comme rapport social et subjectif à l'argent, et comment aborder sociologiquement un objet aussi tabou que l'argent avec les salariés de la SFC.

Je m'attèle à préciser la multivalence de l'argent en m'attachant à saisir le vécu des salariés quand ils sont confrontés à des usages particuliers de l'argent. Au-delà des visions instrumentales ou fonctionnalistes, qui nous éclairent sur ces usages dans la relation contribution/rétribution, je m'intéresse aux représentations et aux sens que les salariés élaborent à propos des sommes qu'ils sont amenés à « gagner » dans le cadre de leur travail.

Pour cela, j'interrogerai dans le chapitre suivant la place que les sciences sociales du travail accordent à l'argent, en particulier dans la compréhension du salariat, institution centrale de notre société contemporaine. Comment le salariat contribue-t-il à déterminer les modalités de rapport au travail et à l'argent qui caractérisent les sujets contemporains ? Les réponses à ces questions me permettront d'aborder plus précisément mon objet : comment les usages de l'argent dans la restructuration de la SFC permettent-ils de caractériser les transformations du rapport des salariés à l'argent, et plus largement de leur rapport au travail ?

Dans le chapitre 4, je montrerai comment je me confronte à la complexité des dimensions taboues de l'argent qui imprègnent tant les discours que les relations. Face à ces entraves à l'enquête, j'élabore une posture et une écoute sociologique pour permettre aux sujets de (me) parler d'argent, malgré tout.



### Chapitre III. LE SALARIAT ET L'ARGENT : INSTITUTION DES USAGES DE L'ARGENT

Chercher à cerner les usages sociaux et les représentations subjectives de l'argent à partir d'une enquête dans une entreprise en restructuration me permet d'ancrer leur compréhension dans des situations sociales à la fois précises et concrètes à l'œuvre dans le cadre de la relation salariale. C'est un moyen de mettre en perspective et nuancer les visions neutres, voire neutralisantes, des théories économiques dominantes. Ainsi est-ce également une opportunité d'enrichir la pensée sociologique : pour prendre acte de l'ambivalence de l'argent déjà soulignée par Simmel tout en abordant conjointement les dimensions économiques et symboliques à l'œuvre dans les usages de l'argent et leurs significations pour les sujets.

Si je m'intéresse plus particulièrement aux pratiques de rémunération salariale et aux dispositifs spécifiques de primes et d'indemnités, c'est pour mieux appréhender en quoi ils éclairent les usages et les représentations de l'argent dans les transformations gestionnaires de l'organisation, en lien avec les évolutions de la relation salariale et de son vécu par les travailleurs. Derrière des signifiants et des usages multiples, je propose donc de considérer l'argent au niveau institutionnel et sociologique, mais aussi sur un plan existentiel, attentif à la manière dont les salariés sont amenés à le vivre, à l'exprimer et à se le représenter.

Avant d'entrer dans la phase d'enquête, il me faut préciser certains points du cadre théorique et épistémologique dans lequel je m'inscris. J'aborde mes questionnements sur l'argent à partir d'éléments empiriques précis, circonstanciés, situés, et nécessairement limités dans le contexte de la SFC que nous avons vu au chapitre 1. Ainsi au sein de la catégorie « argent », je m'intéresse principalement à des sous-catégories plus restreintes, plus directement en lien avec des thématiques du champ du « travail » et de l'emploi : la rémunération composée du salaire (direct et indirect), mais également de primes et d'indemnités, dans le contexte particulier de la restructuration de l'entreprise.

Ces objets – partiels – sont saisis par des approches distinctes, comme les enquêtes statistiques sur les rémunérations (enquête REPONSE), l'économie du travail (Cotelette, 2018), ou encore la sociologie des rémunérations (François, 2005). Ces approches, potentiellement complémentaires, n'entretiennent pas de liens directs et visibles avec les approches théoriques de l'argent, comme nous avons pu les présenter plus tôt. Ces deux institutions sociales que sont l'argent et le « travail » ne sont guère pensées ensemble alors même qu'elles apparaissent comme fortement liées sur la scène sociale.

Pourtant comme le rappelle la sociologue du travail Marcelle Stroobants (2016, p. 6) :

*« c'est avec l'essor du salariat que le travail est devenu principe organisateur de notre société et valeur centrale jusqu'à nouvel ordre. »*

La place centrale du salariat en tant qu'institution sociale a suscité, depuis longtemps, une littérature sociologique importante (Pillon et Vatin, 2007). Après les débats des années 1990 sur la fin du travail et sur sa centralité (Méda, 1995), les analyses se sont tournées vers les évolutions du rapport au travail qui nécessiterait d'être « réinventé » (Méda et Vendramin, 2013), laissant une place plus importante aux « attentes de reconnaissance » (Bigi et al., 2015). Mais si l'attention s'est, plus tard, portée sur les pratiques managériales (Dujarier, 2015), les transformations gestionnaires des organisations ont aussi amené à reconsidérer le vécu des travailleurs salariés progressivement marqué par la précarité de leur situation, de leur statut et de leur activité (Uhalde, 2013). Mais l'argent semble bien rester un point peu abordé : tant les usages qui en sont faits comme « rétribution » pour *payer* le travail que les représentations du vécu des travailleurs *d'être payés*.

Pourtant, pour une part majoritaire de la population française<sup>38</sup>, l'accès à l'argent se fait avant tout par le travail, et principalement dans le cadre d'un emploi salarié. On peut ainsi considérer que les représentations

---

<sup>38</sup> Selon les données INSEE : « En 2016, en France, 29,2 millions de personnes de 15 à 64 ans, soit 71,4 % de cette tranche d'âge, sont actives au sens du Bureau international du travail. Parmi elles, 26,2 millions ont un emploi. Les trois quarts de ces actifs occupés travaillent dans le secteur tertiaire et près de neuf sur dix sont salariés. » (Beck et Vidalenc, 2017)

et le rapport de chacun à l'argent se constituent en grande partie en lien avec le fait de travailler, et d'être payé pour le faire, dans le cadre d'un contrat de travail. Les ouvrages sur le « *travail bénévole* » (Simonet, 2010) et gratuit (Simonet, 2018) ou les campagnes féministes des années 1970 pour « *un salaire contre le travail domestique* » (Toupin, 2014) illustrent la centralité de la rémunération dans les luttes et les débats sur la qualification et dans la reconnaissance du travail.

Les travaux sur la croissance des inégalités de répartition des richesses entre le capital et le travail de l'économiste Thomas Piketty et de son équipe (2013), ou plus récemment les travaux des sociologues Margaret Maruani (2018) sur les inégalités professionnelles de revenus liées au genre ou Céline Bessière et Sybille Gollac (2020) sur les effets liés au genre dans la constitution des patrimoines familiaux et individuels, rappellent, de manière différente, la place des revenus issus de l'activité professionnelle dans la composition de la richesse et du capital des individus. Enfin, dans son enquête sur les créateurs de microentreprises, la sociologue Sarah Abdelnour (2017) montre bien comment ce statut « d'auto-entrepreneur » est perçu par les intéressés eux-mêmes comme un moyen d'être rémunéré selon un modèle à côté, voire en opposition, au salariat et des contraintes qu'ils y associent.

Le salariat apparaît dès lors comme une référence déterminante pour penser l'argent, et les représentations qui lui sont associées : à la fois sur le plan économique, où il constitue le statut majoritaire des « travailleurs », et sur le plan symbolique, en devenant une référence pour penser les manières de gagner de l'argent, y compris pour les pratiques et les statuts qui le critiquent ou le remettent en cause. À partir d'études empiriques de différents dispositifs de rémunérations, Sophie Bernard (2020) illustre comment les individus sont incités - et en partie contraints - à « faire [leur] salaire ». Selon ce qu'elle identifie comme un « nouvel esprit du salariat », ces exigences managériales fragilisent les individus en renforçant les inégalités aux dépens des salariés les moins favorisés et détournent l'autonomie des salariés au profit des organisations.

Dans ma recherche, je m'appuie également sur une étude des dispositifs de rémunération pour comprendre les dynamiques à l'œuvre dans la restructuration de la SFC. Toutefois, je propose pour ma part d'appréhender les dispositifs de monétisation et d'incitation comme des usages particuliers de l'argent dans la relation salariale et d'aborder les significations de ces sommes pour les sujets.

Nous l'avons vu : d'un point de vue sociologique, les usages de l'argent dans la relation salariale ne sont pas sans conséquence sur la manière dont les travailleurs se représentent les sommes et dont ils vivent leur travail. Comment qualifier ce qui se joue dans la relation entre un employeur et ses salariés et qui « passe par » l'argent ? Dans un registre à la fois économique et symbolique, qu'est-ce que l'argent paye ou achète dans la relation et les rapports de travail ? Ces questions apparaissent d'autant plus utiles que les usages apparaissent largement inscrits dans le champ des institutions et des pratiques du travail et de l'emploi. La rémunération est perçue, à double sens, par les individus au travail selon des formes différentes et pour des motifs divers et évolutifs dans le temps. La rémunération est bien une pratique sociale encadrée par des droits, issus de luttes sociales et mise en œuvre par les services des ressources humaines des employeurs. Les déterminants des usages de rémunération ne sont pas sans effets sur la façon dont les vivent les salariés et les représentations qu'ils peuvent en avoir.

L'institutionnalisation du salariat comme forme prépondérante de l'organisation sociale a progressivement instauré des usages de l'argent dans la relation entre travailleurs et donneurs d'ordre, puis employeurs. Ces usages traduisent aussi la diversité des représentations non seulement de l'argent, mais aussi du travail : à ce titre, ils traduisent la conflictualité sociale à l'œuvre dans la relation salariale entre employeurs-payeurs et salariés-subordonnés. Je reviendrai donc sur la construction progressive de cette relation salariale à l'articulation entre différentes définitions du travail et de l'argent : entre rétribution de l'effort ou du temps, paiement de la subordination ou instauration d'un véritable statut social. Derrière des volontés incitatives ou des formes d'individualisation et de précarisation, les

transformations des organisations et des pratiques managériales induisent des dynamiques de transformation de la relation salariale qui rendent visibles des usages particuliers de l'argent tout en faisant évoluer comment les salariés vivent et se représentent les sommes qu'ils *perçoivent*.

## I. Échange argent contre « travail »

Quoique régulièrement rappelé par les dictons populaires (« tout travail mérite salaire ») ou plus récemment sous forme d'injonction présidentielle (« travailler plus pour gagner plus »), le caractère d'évidence de la relation entre travail et argent n'en appelle pas moins à la vigilance et il nous faut rappeler comment se sont construits et sur quoi reposent les liens entre ces deux objets sociaux.

La rémunération monétaire d'une activité de production économique repose sur une définition du travail qui émerge à l'époque moderne. Comme le montre Karl Polanyi (1944) dans des sociétés préindustrielles où l'économie est « encadrée » dans le tissu des relations sociales, la marchandisation du travail individuel n'est pas d'actualité. Aussi faut-il attendre le développement historique, jusqu'à la période récente, des catégories de pensée de l'argent et du travail (Dujarier, 2021) pour cerner plus précisément comment se jouent leurs relations souvent intriquées.

### I.1 Argent contre production de valeur

Dès les travaux d'Adam Smith et la diffusion de la théorie économique classique notamment dans les travaux de David Ricardo, les définitions du travail et de l'argent apparaissent corrélées, en particulier autour de l'enjeu de la définition de la valeur produite par l'activité des travailleurs et la définition et le calcul des salaires.<sup>39</sup> Dans cette approche, l'argent, perçu comme intermédiaire neutre, est mobilisé comme « simple » vecteur de la valeur échangée entre le « travailleur-producteur » et le détenteur de

---

<sup>39</sup> Je m'appuie ici sur les travaux de synthèse réalisés par l'économiste Bénédicte Reynaud sur les théories du salaire (1994).



capitaux. Le salaire est alors un moyen de rétribuer la production en vue de favoriser la reproduction de la force de travail.

Marx se détache progressivement de l'approche classique pour considérer que le salaire est identifiable comme « l'expression monétaire de la force de travail » qu'il distingue du travail. Son analyse de l'exploitation l'amène à distinguer la valeur d'usage - que l'ouvrier met au service du propriétaire - et la valeur d'échange de cette force, qui se traduit dans le salaire que le travailleur perçoit. La différence entre les deux crée la plus-value dont bénéficie le capitaliste. La valeur repose alors essentiellement sur le temps de travail, qui apparaît dès lors comme l'unité de mesure.

Les propositions de Marx restent sur cette question du vécu de l'argent finalement assez limitées, n'étant pas au cœur de sa théorie de l'exploitation. Mais elles illustrent comment se sont structurées les théories et les représentations des liens entre argent et travail dans le cadre de l'émergence du salariat sous sa forme moderne.

Dans la lignée de la conception classique, l'argent que touche le travailleur en échange de sa production est bien considéré comme un médium dans une relation essentiellement marchande. L'enjeu porte alors plus sur les définitions de la valeur et du travail comme production. Mais cette relation marchande se place dans des rapports sociaux inégalitaires entre « capital » et « travail », ou plutôt entre capitalistes et travailleurs. L'argent est alors un vecteur qui masque l'exploitation du travail ou plutôt l'exploitation de l'activité des « producteurs » : elle ne peut pleinement reconnaître le travail vivant, dont les travailleurs salariés sont finalement dépossédés.

Dans ces approches, l'enjeu de la définition du salaire se place dans un cadre théorique plus large : répartition de la valeur pour les classiques et théorie de l'exploitation pour Marx. Du point de vue des usages, se pose donc la question de ce que vient payer l'argent et du cadre dans lequel il est versé. Cette conception du travail comme un échange économique - et rapport social inégalitaire - dans lequel l'argent ne serait qu'un simple moyen de paiement se retrouve dans les débats sur le marchandage et le travail à la pièce qui marque tout particulièrement le XIXe siècle. À la fin

des années 1950, le sociologue du travail Bernard Mottez analyse les pratiques patronales caractéristiques de cette période d'industrialisation. Il écrit :

*[le marchandage] est le système « à la tâche » le plus pur qu'il soit donné de rencontrer, puisqu'il n'est tenu aucun compte du temps nécessaire pour effectuer l'ouvrage. Quand bien même le travailleur le ressentirait comme tel, ce salaire aux pièces n'est pas un stimulant. Plus exactement, il ne l'est qu'à titre de conséquence pour l'ouvrier qui cherche, en travaillant à la fois plus vite et plus longtemps, à augmenter une rémunération souvent dérisoire ; la caractéristique essentielle de ce rapport social de salaire est de le livrer, démuné, aux lois de la concurrence. » (Mottez, 1960, p. 208)*

Ces usages de l'argent dans la relation soutiennent l'instauration d'un rapport économique marqué par l'inégalité et la domination d'une partie sur l'autre. Dénoncés par les approches critiques de l'exploitation, ils sont aussi à entendre dans le cadre des discours moraux sur l'argent qui le dénoncent comme un agent de corruption des individus.

Nous sommes ici, avec les propositions de Marx et les travaux de B. Mottez, dans des réalités sociales très éloignées de la situation de la SFC. Pourtant, dans cette tension entre deux modalités de relations – entre l'échange marchand et l'exploitation –, se joue la définition progressive de la subordination du salarié envers l'employeur qu'accompagne la diffusion du salariat comme modèle d'organisation des rapports sociaux de travail.

## I.2 Argent contre temps et subordination

Dans son ouvrage *L'Institution du travail, Droit et salariat dans l'histoire* (2016), le sociologue Claude Didry retrace le procès de l'émergence progressive du salariat comme une institution sociale majeure. Il propose un regard critique sur les travaux de Robert Castel (1995) et sa chronique d'un salariat mis à mal par le risque de « désaffiliation ». Claude Didry s'attache à décrire avec précision la formalisation du cadre juridique moderne. Il montre l'évolution du statut de la relation qui lie les travailleurs

à ceux qui les payent. La Révolution française a aboli le système féodal des corporations de métiers et, dans un même geste de reconnaissance de la liberté des citoyens, reconnu progressivement le louage d'ouvrage par lequel l'ouvrier est payé à « prix fait », qui correspond particulièrement à une situation de travail à domicile largement pratiquée à l'époque (Didry, 2020, p. 35).

Dans ce capitalisme d'intermédiaire et ce système de marchandage, également dénoncé par Marx, l'ouvrier payé « à prix fait » se trouve également bien souvent lui-même en position d'embaucher des travailleurs moins qualifiés et précarisés. Au cours du XIXe siècle, l'institution juridique du salariat construit un nouveau cadre sur cette tension au cœur d'un système libéral (au sens politique) et capitaliste – où l'individu est à la fois un citoyen libre et un travailleur exploité. Mais comme Claude Didry le souligne, l'enjeu est dès lors de déplacer le débat de la production de l'ouvrage vers la rétribution du temps consacré à la production.

*Avec le contrat de travail, la réglementation de la durée du travail prend une portée nouvelle, en permettant de définir cet étrange objet de la transaction qui se noue dans le contrat de travail, le travail lui-même. (Didry, 2016, p. 93)*

Ce changement radical de perspective est le fruit de nombreuses mobilisations sociales, croisées avec de nombreux débats et travaux d'élaboration juridique qui aboutissent à la rédaction en 1910 du Code du travail. C'est également une opportunité d'englober plus largement toutes les catégories de travailleurs et de travailleuses, au-delà de la situation des ouvriers d'usine. Avec l'identification d'une durée du travail maximale<sup>40</sup>, c'est aussi la reconnaissance d'un temps pour du hors-travail. Il y a donc un temps libre et un temps non-libre, où l'individu est soumis à l'autorité de l'employeur. Le contrat de travail institue donc aussi la subordination du salarié :

*« Le "salariat" sous la forme standard que nous lui connaissons aujourd'hui est ainsi né de la reconnaissance juridique de la soumission du salarié à l'ordre patronal » (Pillon et Vatin, 2007).*

---

<sup>40</sup> La loi du 23 avril 1919 instaure la journée de travail de 8 heures.

Il est évident qu'il n'est pas nécessaire d'attendre le salariat et le Code du travail pour reconnaître qu'il y a une inégalité et une situation de domination dans les rapports sociaux, mais une telle conception de la relation salariale tend à faire évoluer aussi les usages de l'argent. Les sommes versées au titre du salaire viennent ici non pas acheter une marchandise, mais rétribuer à la fois un temps alloué à la production, mais aussi une subordination juridique et économique – certes temporaire – à l'autorité d'un employeur, détenteur des capitaux.

Les évolutions des organisations de travail et de la réglementation juridique du travail ne se sont toutefois pas limitées à prendre en compte la durée du travail comme déterminant de la rémunération versée aux salariés. Il a également fallu prendre en compte les différences d'une part de complexité des tâches à réaliser et d'autre part des habilités individuelles et collectives. Le système de classification et de qualification, qui se structure en France en particulier au cours des années 1930 et 1940, consolide le cadre de la relation salariale tout en faisant évoluer les usages de l'argent en jeu dans cette relation.

### I.3 Argent et qualification

Après l'instauration du Code et du « contrat de travail » qui encadrent juridiquement la relation salariale, et en particulier la subordination, les systèmes de qualification et de classification viennent créer et instituer des usages de l'argent fondés sur un « ordre public social » (Supiot, 1994) et une construction collective des rémunérations. Ils se développent dans un premier temps au sein des branches professionnelles puis sont étendus via l'élaboration des conventions collectives et au niveau national par les arrêtés « Parodi-Croizat » (1946) au moment où sont organisés le statut et les corps des fonctionnaires. Ce double système accompagne donc la diffusion d'un modèle de relation salariale et détermine les usages de l'argent pour la composition des rémunérations et leur hiérarchisation. Les qualifications font ainsi référence aux capacités nécessaires pour occuper un poste. Elles sont classées selon un ordre relatif, négocié par les

représentants des employeurs et des salariés, pour élaborer des grilles de rémunération qui s'appliquent à l'ensemble des travailleurs salariés concernés par la convention collective.

La qualification fait l'objet de débats importants – et fondateurs – au sein de la sociologie du travail. Ces débats nous éclairent aussi sur ce qui est considéré comme élément déterminant de la rémunération et, par conséquent, ce que l'argent vient rétribuer.

Pour Pierre Naville, dans son *Essai sur la qualification du travail* (1956), celle-ci est fondamentalement liée à la formation du travailleur au sein du système de production : elle doit donc être considérée comme un attribut de la personne.

Pour Georges Friedman et Jean-Daniel Reynaud (1958, p. 451), s'appuyant sur leurs analyses du monde industriel, « la qualification n'appartient plus à l'homme, elle appartient au poste ». En cela, elle est soumise à la situation socio-économique de l'entreprise et aux « politiques patronales » de rémunération (selon l'expression de B. Mottez (1966)). Enfin, des études prolongées sur les systèmes et les pratiques de relations professionnelles entre France et Allemagne (Maurice, Sellier et Silvestre, 1979) permettent de mettre en lumière en quoi les classifications et qualifications sont issues des rapports sociaux à l'œuvre dans les organisations de travail, les systèmes de formations et les instances de négociations entre organisations patronales et syndicales, et selon le rôle que l'État prend.

Dans ce débat, au cœur des « enjeux du salaire » ainsi que les signale le sociologue Bernard Friot (2012), la définition de la rémunération à partir du système de classification et de qualification apparaît donc soutenir des usages particuliers de l'argent alloué à la rémunération des salariés : les sommes versées sont ainsi le reflet à la fois des capacités sanctionnées par un diplôme, mais aussi de la division politique et de l'organisation du travail, et enfin des rapports de force entre employeurs et travailleurs au niveau de l'établissement, au niveau de la branche voire de l'ensemble de la population active.

## La « société salariale » : argent, intégration et protection sociale

La structuration progressive du cadre juridique du salariat s'est également accompagnée d'un mouvement d'institutionnalisation d'une protection des travailleurs salariés. Le financement et le fonctionnement de ce système de sécurité sociale ne sont pas neutres sur le plan des usages et des représentations de l'argent.

Le système de protection et de sécurité sociale s'institue au cours des années 1946-1947 avec la mise en œuvre de la Sécurité sociale, co-administrée par les représentants des travailleurs. Il fait également évoluer les liens entre rétribution, argent et activités productives. Par les cotisations sociales et la redistribution, le salarié peut aussi être « rémunéré » sans être en activité pour son employeur. L'accès à un revenu, même indemnitaire, n'est pas conditionné à la production ou la subordination ; c'est également un renforcement de la reconnaissance des liens entre l'état de santé des travailleurs et leur activité, dans le cadre de la responsabilité de l'employeur.

Les représentations des sommes perçues par les travailleurs apparaissent ainsi dépendantes des modalités de construction des rémunérations. Le salaire que je reçois n'est pas – seulement – le prix de l'ouvrage produit, ou de la location de ma force de travail (comme avec le louage de services). Il reflète aussi les rapports sociaux à l'œuvre dans l'organisation et ma place dans le système productif et social. Il détermine également comment l'argent entre au foyer : pour assurer les moyens d'existence, mais aussi pour consommer, et par-là se distinguer. Et dans une société de croissance continue et où la consommation participe à l'identité et l'intégration sociale, le salariat ouvre aussi l'accès aux crédits et à l'argent sur le temps long.

## II. Fragilisations d'une institution centrale

Les usages de l'argent à l'œuvre dans la relation salariale sont donc largement liés à l'édification du cadre juridique et sa mise en œuvre par les employeurs. Mais ce cadre et les pratiques qui en découlent ont connu des remises en cause profondes depuis la diffusion du système de qualification qui s'était imposé comme le modèle structurant le rapport à l'argent, en particulier par la dimension collective de la rémunération.

Les évolutions du statut salarial sont ainsi concomitantes d'un contexte sociohistorique marqué par de nombreuses restructurations d'entreprise. Elles se traduisent par des pratiques de différenciation et d'individualisation des rémunérations, qui reflètent une tension entre des attentes de reconnaissance des salariés et la précarisation des cadres collectifs. Ces pratiques induisent des usages différents de l'argent dans la relation salariale et, en partie, participent aux formes d'extension des usages que j'analyse dans cette recherche.

### II.1 Logique compétences et individualisation des rémunérations

Sur le plan de pratiques de rémunération, ces évolutions se traduisent notamment dans la remise en cause du système de classification et de qualification par la logique de compétences (Zarifian, 1988) qui accompagne une individualisation des relations et des rémunérations.

*« Alors que le modèle de la qualification est porteur d'une division du monde en groupes professionnels homogènes capable d'agir collectivement sur la valeur du travail, celui de la compétence assigne le premier rôle à l'entreprise et au salarié doté de savoirs, de capacités pratiques et de capacités d'engagements subjectifs. » (Lallement, 2007, p. 147)*

Comme le souligne M. Lallement, le modèle de la compétence tend à centrer l'organisation de la relation salariale sur l'individu au sein de l'entreprise, et non plus sur les dimensions collectives envisagées dans un cadre de branche, voire interprofessionnel. La valorisation de la compétence

se joue alors dans une relation plus directe entre les capacités individuelles et l'organisation du travail dans lesquelles elles se déploient.

Analysant les liens entre gestion des compétences et évolution des relations salariales, les sociologues du travail Sylvie Monchatre, Laurence Baraldi et Christine Durieux en évaluent les conséquences très concrètes en termes de pratiques de rémunération :

*Les démarches compétences permettent (...) dans toutes les entreprises d'introduire ou de renforcer le développement de nouvelles formes d'individualisation des salaires qui sont censées reconnaître la performance des salariés ou rarement l'acquisition de compétences requises. (2002, p. 6)*

Cette individualisation du salaire, associée à la diffusion du recours au modèle de la compétence, s'entend alors dans une dynamique d'évolution de l'échange salarial. Le développement de compétence étant lié aux conditions d'exercice de l'activité proposée par l'organisation, il n'agit plus seulement de reconnaître et de rétribuer la capacité individuelle, mais d'envisager un échange entre performance du côté du travailleur et employabilité du côté de l'employeur (Reynaud, 2001).

Alors que les classifications et les grilles de qualification restent un cadre de référence, et régulièrement négocié au sein des branches ou des grandes entreprises, la « logique compétences » s'inscrit plus en complément qu'en remplacement du modèle historique. Ce faisant, elle participe à instaurer une reconnaissance symbolique et une valorisation monétaire des capacités individuelles qui se traduisent par des augmentations de salaire hors cadre collectif. Et dans ce contexte, l'argent tend à être mobilisé plus largement dans des usages à caractère incitatif dans la relation salariale.



## II.2 Reconnaître, inciter & motiver : quand l'argent doit mettre les salariés au travail ?

La SFC donne à voir des pratiques managériales inscrites dans les perspectives contemporaines de l'incitation et la motivation, sollicitées de manière adaptée au contexte de restructuration. Il s'agit pour l'employeur de répondre à une question classique : comment faire pour que les gens exécutent ce qu'on leur demande ? Et dans le cas présent : comment le faire quand la perspective de l'entreprise est la fermeture et le licenciement ?

La réponse est apportée ici de manière directe par une prime qui vise explicitement à « motiver les salariés (...) accordée en contrepartie de l'engagement des salariés (...) constitutive d'une mesure salariale de reconnaissance exceptionnelle ».

La rétribution monétaire est utilisée dans une finalité affichée de « motivation » : que ce soit par la prime de « fidélisation », mais également par des pratiques managériales usuelles en ayant recours à des primes individuelles et collectives pour l'atteinte d'objectifs de performance, l'intéressement, etc. Pourtant, l'usage de l'argent à des fins de « motivation » dans la relation de travail constitue un point particulièrement critique de débat, discussions et dissensions. Comme le souligne le psychologue Fabien Fenouillet :

*« Parmi les nombreuses questions qui ne manquent pas de surgir au sujet de la motivation au travail, celle portant sur l'impact motivationnel de la rémunération arrive généralement en premier. » (Fenouillet, 2017, p. 113)*

Ces usages de l'argent s'inscrivent dans des approches théoriques qui portent sur les questions d'incitation et de motivation au travail.

Dès le XIXe siècle, « l'impact motivationnel de la rémunération » fait l'objet de l'attention des économistes et des psychologues, ainsi que des discours, approches et pratiques d'organisation, gestionnaires ou managériales, à commencer par la figure marquante de F.W Taylor. C'est en partie face aux limites du modèle taylorien et à ses présupposés anthropologiques que se développent les théories de la motivation dans le champ de la psychologie et de la psychosociologie. Celles-ci se donnent

pour ambition de comprendre « l'origine et le pourquoi des comportements humains » (Roussel, 2000, p. 3) en vue de maîtriser le désir d'agir d'autrui, dans le sens qui conviennent aux intérêts de l'organisation. Ainsi viennent-elles en retour alimenter les approches managériales et gestionnaires que nous observons aujourd'hui en particulier avec la large diffusion de la théorie de l'agence depuis les années 1970 dans les sciences de gestion et les pratiques d'entreprise. À partir de modélisation mathématique, cette théorie vise, entre autres, à limiter les aléas de la mobilisation des salariés en ayant recours à des incitations essentiellement, voire exclusivement, financières. Elle repose à la fois sur une théorie de l'acteur rationnel et calculateur et sur une théorie de la monnaie comme outil essentiellement économique, mobilisé dans un rapport instrumental. La théorie de l'agence s'appuie sur les approches psychologiques de la motivation au travail tout en contribuant à en renouveler l'importance et la diffusion auprès des acteurs de l'entreprise.

*Dans ce qui a été qualifié de « jungle des théories de la motivation au travail »<sup>41</sup>, la question de l'incitation pécuniaire se révèle bien un point nodal, mais particulièrement équivoque. Ainsi dans son étude des théories de la motivation, le sociologue Salvatore Maugeri remarque, non sans étonnement, que « le facteur pécuniaire, la rémunération, n'est jamais présenté comme un élément « motivateur » premier ou comme une source de satisfaction chez les salariés. On considère même ici ou là<sup>42</sup> que les motivations pécuniaires peuvent avoir des effets délétères sur les comportements individuels. » (Maugeri, 2013, p. 17)*

À la fin de son parcours à travers les différents courants de la motivation au travail, il rappelle ainsi l'inanité des stratégies individuelles d'incitation pécuniaire, tout en soulignant la prégnance dans les discours et les pratiques :

*« Après les besoins, les mobiles et les mécanismes cognitifs de la motivation, les managers croient avoir trouvé leur salut dans les notions de*

---

<sup>41</sup> (Toulouse et Poupart, 1976) cité par (Roussel, 1996)

<sup>42</sup> L'auteur fait référence aux dimensions morales qui sous-tendent certaines approches motivationnelles selon lesquelles les travailleurs ne peuvent pas être motivés par la perspective financière qui ne sauraient répondre à leurs « besoins » ou « aspirations » réelles.

*culture, de valeurs et de but et - dans un incroyable retour en arrière - dans la force attractive de l'argent. » (Maugeri, 2013, p. 122)*

Face à ces représentations et ces pratiques qui perdurent ou qui semblent se réinventer, il est dès lors toujours utile de chercher à saisir ces usages de l'argent qui traduisent une volonté incitative.

### Primes variables

En s'appuyant sur l'étude croisée de données issues d'enquêtes nationales, d'enquêtes par questionnaires et par entretiens, la sociologue Élise Penalva-Icher s'interroge sur la dimension relationnelle des représentations des rémunérations perçues par les salariés par une analyse centrée sur les réseaux relationnels (Penalva-Icher, 2019). Elle analyse plus particulièrement les pratiques de rémunération variable (notamment des primes (Bernard et Penalva-Icher, 2016) et leurs représentations pour les salariés.

*« Quelle est alors cette norme qui accompagne les systèmes de prime ? Les questions de mérite et de performance reviennent sans cesse, et non sans paradoxe, dans les discours des salariés. Ils sont présents à la fois chez ceux qui les fabriquent, mais également ceux qui les reçoivent. Loin de condamner les rémunérations variables, les salariés adhèrent souvent à leur principe méritocratique. Mais leurs mises en application laissent trop de place aux différentes formes d'interprétation du mérite et de la performance. » (Penalva-Icher, 2019, p. 184)*

Les modalités de rémunération variable apparaissent chargées de contradictions entre différentes usages et significations en tension : que servent-elles à reconnaître ? Quelle part du mérite individuel (dans des organisations évidemment collectives) ? S'agit-il de reconnaître ponctuellement une réussite particulière et non, comme par une augmentation du salaire, une contribution longue dans l'organisation ? La combinaison entre rémunération fixe et part variable, et les variations de l'une et l'autre, se pose alors comme une modalité de reconnaissance des

qualités individuelles dans le contexte particulier de la subordination des salariés aux objectifs de l'organisation, et non de la qualification individuelle.

Cette individualisation de la relation salariale s'accompagne d'une complexification des pratiques de rémunération du travail par une démultiplication des formes qui la composent.

## II.3 Complexification des pratiques de rémunération

Pour son analyse, E. Penalva-Icher établit une description des différentes modalités composant les rémunérations dans le système salarial français, qui aboutissent à « une hybridation et une complexification des salaires » (Penalva-Icher, 2019, p. 41) : aux montants fixes se rajoutent, selon les entreprises, des systèmes de primes variables, mais également des dispositifs de participation financière (qui visent à partager les résultats financiers de l'entreprise), l'intéressement, le plan d'épargne entreprise qui instaure une forme d'actionnariat salarié et le régime d'épargne-retraite collectif ou enfin des stock-options, plus généralement adressées à des cadres dirigeants. Ces dispositifs relèvent tous de pratiques créées et instaurées par les dispositions légales, qu'il s'agisse du code du travail ou du code de commerce.

Ces pratiques d'hybridation ne sont évidemment pas sans effets sur la perception que les salariés ont de leur rémunération. Selon E. Penalva-Icher, les pratiques de rémunération tendent à constituer des « packages de rémunération » composés de différentes parties qui se complètent, mais qui rajoutent parfois de la confusion et de l'opacité dans les représentations des rémunérations et des différents montants que les salariés peuvent percevoir :

*« on peut légitimement supposer que cela crée du flou, les rémunérations sont de plus en plus difficile à lire, à comprendre. Elles sont faites d'éléments différents, mais pas complémentaires. Au contraire, ils sont plus ou moins cumulatifs. [...] Ces packages créent du flou dans les perceptions des*

*rémunérations. Ce flou doit empêcher les salariés d'avoir une vision claire de ce qu'ils gagnent. » (Penalva-Icher, 2019, p. 77)*

En rendant le sens moins accessible, ces usages de l'argent dans les pratiques de rémunération sont moins saisissables par les salariés auxquels ils sont adressés. Elles appellent à un travail – à la fois individuel et collectif - de compréhension de ces formes et des montants en jeu : cela passe en partie par un travail de comparaison dans les réseaux de sociabilité. Mais envisager les usages de l'argent dans la relation salariale nous amène également à considérer ceux liés aux situations de rupture dans l'emploi, où comme à la SFC, les dispositifs peuvent également se révéler complexes, opaques, voire ne facilitant par l'appropriation des sommes par les salariés.

## II.4 Ruptures dans la relation

Le cadre législatif et les pratiques de restructuration dans les entreprises suscitent des situations particulières de versement d'argent aux salariés dans le cas, non plus de la réalisation de tâches ou de relation de subordination, mais précisément quand celles-ci doivent cesser. Dans le cas particulier, mais largement pratiqué, des restructurations et des plans de sauvegarde de l'emploi (François-Philip B. de St Julien, 2010), il est possible de distinguer différentes dispositions légales qui s'imposent selon la situation économique, la taille de l'entreprise, mais aussi le bassin d'emploi dans lequel elle est implantée.

Il y a donc des indemnités légales de licenciement pour motif économique qui compensent le préjudice de la perte d'emploi, pour un montant proportionnel à l'ancienneté dans l'entreprise basé sur la rémunération brute. Mais sont également à considérer des « indemnités différentielles de reclassement » ou des « allocations temporaires dégressives », qui viennent compenser temporairement et partiellement les différences de salaire entre l'emploi perdu et l'emploi suivant.

Mais il existe aussi des dispositifs qui impliquent une autre forme de relation entre l'employeur (qui licencie) et les salariés avec le financement de congé de reclassement pendant lequel ces derniers sont toujours salariés de l'entreprise pendant la durée du congé (12 ou 24 mois selon les cas) tout en bénéficiant de financement d'accompagnement au reclassement ou à l'*outplacement*. En complément de ces mesures, existent aussi des dispositifs qui indemnisent « la mise à la retraite » pour les salariés en fin de carrière.

Ce cadre légal peut également être complété par des dispositions supralégales soit dans le calcul des montants soit dans l'instauration de primes complémentaires qui visent à répondre à des spécificités de l'entreprise, notamment en cas de reclassement interne, pour favoriser la prise de poste.

Ces sommes introduisent des usages particuliers dans la relation salariale. Il ne s'agit plus de rémunérer la production, la mise à disposition de la force de travail ou un certain niveau de qualification. L'enjeu est tout autre. Ces montants sont mobilisés sous le registre de l'indemnisation, de la compensation d'un préjudice subi par les salariés. L'argent n'est plus lié directement à une activité ou un statut, mais à sa perte.

Ces sommes prévues dans les dispositifs légaux et issus des négociations au niveau des entreprises rappellent à quel point les pratiques de rémunération sont inscrites dans un cadre institutionnel et juridique qui en fonde – partiellement – les règles et les modalités. Pour les salariés, il s'agit de nouvelles formes de rémunération qu'ils doivent appréhender et s'approprier alors qu'ils sont amenés à quitter l'entreprise, perdre leur emploi ou changer de statut.

## Conclusion du chapitre III

L'institution historique du salariat au cœur de l'organisation du système productif et social français s'est menée dans une évolution progressive de la signification du travail, articulée à un approfondissement des usages et des représentations de l'argent. La longue construction du système de qualification et de classification et les enjeux qui les traversent depuis en témoignent encore aujourd'hui : la construction des rémunérations demeure un véritable enjeu à la fois sociopolitique, mais aussi pour chaque individu. Il s'agit bien de qualifier ce que l'argent du salaire vient payer. Le salaire et les diverses formes d'argent versées au salarié se présentent donc bien comme un objet à penser dans son épaisseur sociologique, mais aussi dans ses dimensions existentielles et symboliques.

Interroger les pratiques de rémunération, de rétribution et d'indemnisation, comme celles que j'observe à la SFC, en termes d'usage de l'argent m'amène tout d'abord à considérer en quoi elles s'inscrivent dans le cadre sociohistorique et juridique du salariat, et de ses évolutions récentes, sous le poids des politiques de restructuration. Mais ces pratiques sont aussi singulières pour celles et ceux qui les vivent. Elles viennent remettre en question ce que le salariat avait institué comme stabilité et prévisibilité dans les usages, et fragilisent la capacité des sujets à construire un sens à ces sommes.

La transformation de la relation salariale se joue précisément autour des usages des sommes en jeu. Dans le cadre de la restructuration, les questions peuvent se reformuler ainsi : qu'est-il envisagé de payer, d'acheter avec ces sommes ? Qu'est-ce que ces sommes disent de la relation et des rapports entre salarié et employeur ? Comment les sujets perçoivent, reçoivent, vivent ou subissent ces usages étendus de l'argent dans une situation déjà bouleversée par les transformations de l'organisation et des activités et le risque du chômage ?

Ces interrogations sont essentiellement centrées sur les conditions et le vécu de la relation salariale. Mais à travers les usages de l'argent, l'enjeu de cette recherche est bien de saisir les intrications, les encastrements et les tensions entre dimensions économiques et sociales, considérations instrumentales, institutionnelles ou symboliques. Mais la parole sur l'argent, en particulier au travail, se révèle fortement contrainte pour les salariés comme pour le chercheur. Le poids de la morale et du tabou de l'argent m'invite à adopter une posture clinique pour favoriser l'écoute et l'élaboration du sens « au plus près des sujets ».



## Chapitre IV. L'ARGENT AU TRAVAIL : ENTENDRE LA PAROLE CONTRAINTE

Dans l'ambition d'aborder non seulement les usages sociaux de l'argent, mais aussi la façon dont les salariés les vivent, je suis confronté à un obstacle important sur le plan de la pratique de recherche. Comme le montre en creux la rareté des travaux sur le sujet, l'argent reste associé dans les représentations à un objet-tabou, à des prénotions qui voudrait que l'on prenne pour évident « qu'on ne parle pas d'argent... ». Dès lors, comment enquêter sur un objet perçu comme un tabou très largement partagé dans la société française ? Comment prétendre faire parler des salariés d'une question qu'il est presque interdit de poser : « combien gagnez-vous » ? Et « qu'est-ce que cela vous fait de toucher ces sommes » ?

Face à ces questions, je propose d'engager un pas de côté par rapport aux approches économiques et sociologiques que nous avons évoquées. La prise en compte du tabou comme un facteur déterminant pour cette recherche est un élément de ce changement d'approche. Pour cela, depuis les places et rôles que j'investis à la SFC, je croise l'analyse des données objectives des usages dans les rémunérations et la compréhension des ressentis, du vécu et des expériences des sujets. Je m'attache ainsi à saisir de manière clinique, *auprès* et *avec* les sujets, le sens qu'ils donnent aux sommes d'argent en jeu dans la restructuration de la SFC qu'ils vivent comme salariés.

Au cours de ce chapitre, je reviendrai en premier lieu sur mes conditions d'insertion comme professionnel : j'aborderai ainsi le lancement de ma démarche de recherche et de la construction progressive de ma posture de chercheur en CIFRE. Je m'appuierai sur ces éléments pour aborder de manière réflexive mon rapport à l'objet et les relations que je noue dans la recherche. Pour compléter l'analyse de mes conditions d'enquête et de productions de connaissances, je détaillerai certaines composantes psychosociales afin d'éclairer à la fois mon rapport à l'argent et mon implication dans la démarche de recherche. J'aborderai ensuite en détail le dispositif d'enquête que j'ai mis en place entre 2016 et 2022 :

depuis la phase d'entrée en relation avec les salariés que j'ai interrogés individuellement jusqu'aux derniers travaux menés de manière collectivement à la fin de la rédaction. En complément des observations et de ma participation comme acteur, je préciserai comment se sont construites les relations d'enquête que j'ai particulièrement mobilisées dans des entretiens.

## I. Salarié, préventeur, chercheur : des places en tension

Par l'analyse réflexive de ma démarche d'enquête - depuis mes premiers questionnements comme acteur interne jusqu'à l'activité d'écriture -, je vise ici à problématiser le déroulé de ma recherche autour des enjeux, des opportunités et des difficultés qui l'ont traversée, pour mieux détailler les conditions de production de connaissance qui s'y sont jouées.

Je commencerai par présenter les conditions d'émergence de ma situation d'enquêteur : comment se fait le passage d'une situation de salarié, professionnel de la prévention des risques psychosociaux, dans un contexte de restructuration, vers une posture de chercheur sur les dynamiques sociales à l'œuvre depuis l'interne ? En tâchant de répondre à ces questions, je souhaite soutenir la mise en perspective et la discussion critique de mes pratiques de recherches à l'aune d'une approche combinant pratiques ethnographiques et réflexivité sociologique clinique.

### I.1 Mon poste

#### Une création de poste

Le contexte de restructuration évoqué au chapitre 1 entraîne la SFC dans un double mouvement : d'une part, la transformation de l'organisation, des métiers et des activités ; d'autre part, la perspective portée par le nouveau projet de l'entreprise, sa propre extinction. Les mesures « d'accompagnement des changements » et d'indemnisation à

l'attention des salariés mises en œuvre visent à faire tenir ensemble ces deux logiques a priori contradictoires, voire antagonistes. Et d'en anticiper certaines conséquences, pour mieux les « gérer », à travers par exemple des « programmes de prévention des risques professionnels »<sup>43</sup>. L'entreprise organise ainsi une prise en charge spécifique des problématiques liées aux conditions de travail et à la protection de la santé de ses salariés. La nature de l'activité de la très grande majorité des collaborateurs ne les expose guère à des risques d'origine environnementale ou liés à une activité physique importante. Dans le double contexte de transformations importantes et de perspective de perte d'emploi, ces risques sont donc essentiellement étiquetés comme « risques psychosociaux ». La direction ouvre alors un poste de « chargé de mission de prévention » au sein de la direction du développement des Ressources humaines, que j'occupe à partir de novembre 2014. Quelques mois avant mon arrivée, plus de 1100 salariés, soit la moitié des effectifs, ont déjà été licenciés dans le premier plan de sauvegarde de l'emploi (« PSE 1 ») de la SFC. Alors qu'une part importante de l'activité du service RH est consacrée à la préparation et l'accompagnement des projets de licenciements, les missions du chargé de prévention sont tournées vers les conditions de travail des salariés toujours en poste, et ce jusqu'à leur départ de l'entreprise. Cette action s'inscrit également dans les négociations avec les instances représentatives du personnel. Les élus en charge des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité (CHSCT) avaient réclamé, sur les conseils de leurs experts, la création d'un poste dès le premier PSE.

### Mes missions de préventeur

L'analyse des missions qui me sont affectées et des tâches que je suis amené à réaliser permet de mieux comprendre ma position dans l'entreprise, comme préventeur, et la posture que je peux aborder par la suite comme chercheur

---

<sup>43</sup> Comme nous le verrons, je serai amené, à l'occasion de différents PSE, à rédiger ces programmes de prévention à qui relèvent aussi de l'application de l'article L.4121-1 du Code du travail.

Les tâches affectées à mon poste sont essentiellement consacrées au respect des obligations juridiques de l'entreprise en matière de prévention des risques professionnels telles qu'elles sont définies par le Code du travail (art. L.4121-1 et suivants). Il s'agit tout d'abord de procéder à l'évaluation des risques auprès de l'ensemble des établissements de l'entreprise et à sa formalisation dans le « document unique d'évaluation des risques ». À partir de ce diagnostic, le « chargé de mission de prévention » élabore pour l'entreprise un programme d'actions en lien avec les représentants du personnel et les acteurs institutionnels de la santé au travail (service de santé au travail, inspection du travail). Ces actions visent à éliminer les facteurs de risques à leur source, ou, du moins, en limiter les effets sur la santé des salariés<sup>44</sup>.

La restructuration de l'entreprise n'est pas sans conséquence sur la santé des salariés comme nous l'avons évoqué au chapitre 1. L'annonce et la gestion d'une fermeture – même à long terme – suscitent, sans réelle surprise, un accroissement tant en nombre qu'en intensité des conséquences sur la santé mentale et physique des salariés ainsi que sur les fonctionnements des collectifs de travail. Missionné spécifiquement sur ces questions de santé au travail, ces difficultés me sont tout particulièrement adressées par les acteurs et actrices de l'entreprise que je rencontre dans mes missions tant au siège national que dans les établissements régionaux : représentants des directions des ressources humaines, élus du personnel, et bien sûr salariés de tous niveaux

---

<sup>44</sup> Les autres missions inscrites dans la fiche de poste complètent et précisent certaines de ces actions tout en demeurant larges : - Mettre en œuvre et suivre un plan d'actions de prévention des risques professionnels avec les acteurs adéquats dont les RRH ; Formaliser les documents uniques au sein des différents établissements du Groupe ; -Proposer les référentiels, méthodologies et outils internes d'évaluation, de prévention et de développement de la Qualité de Vie au Travail ; - Mettre en place des indicateurs (taux de fréquence, de gravité, nombre d'accidents du travail, ...), des outils de gestion et de suivi fiables, les analyser et proposer des actions correctives ; - Assurer une veille technique et réglementaire en matière d'hygiène et de sécurité ; - Élaborer et suivre des dossiers spécifiques liés aux conditions de travail ; - Participer à la préparation des réunions des différents CHSCT et instances nationales ; - Faciliter les relations avec les organismes extérieurs institutionnels (CRAM, inspection du travail, médecine du travail...) - Élaborer des actions de sensibilisation et de formation du personnel, en lien avec les intervenants internes (développement RH) et externes ; » Extrait Fiche de poste « Chargé de mission de prévention SFC »

hiérarchiques et de l'ensemble des métiers. Je participe ainsi à différents comités de lancement ou de suivi de projet. J'y prends part comme conseil sur les dimensions liées aux conditions de travail (préparation de fusion, changement des temps de travail, préparation de PSE). J'y suis également un observateur en veille sur les transformations à venir pouvant influencer les situations vécues par les salariés et leurs effets potentiels. J'ai également l'occasion d'échanger avec les différentes catégories de personnel lors de sessions de formation, d'information que j'anime sur les situations de souffrance au travail et sur les effets des transformations de l'entreprise sur leur travail et leur santé.

### Des contacts rapprochés avec le terrain : les entretiens d'évaluation des risques

C'est principalement lors d'actions dédiées à l'évaluation des risques professionnels que je suis amené à rencontrer les salariés des différents métiers et établissements de l'entreprise.

Au cours des années 2015 et 2016, je mène près d'une cinquantaine d'entretiens dans les établissements de différentes régions. J'interviens dans le cadre de démarches associant représentants de la direction et des salariés où je constitue des groupes de travail dédiés à l'évaluation des risques. Ces entretiens, que j'anime seul ou avec une collègue, ont vocation à identifier les risques auxquels les salariés sont confrontés et d'en évaluer leurs conséquences sur leur santé, leur activité, leur parcours professionnel, mais aussi sur le collectif et l'organisation, j'invite également les salariés à évoquer les ressources qu'ils identifient ou espèrent maîtriser pour éviter ou limiter les conséquences des situations difficiles qu'ils vivent et anticipent.

Cette démarche de prévention et ces entretiens s'appuient sur les principales références théoriques et pratiques des méthodologies de « prévention des risques psycho-sociaux » (Douillet, 2013). Ces méthodes d'intervention dans les organisations proposent, notamment, d'identifier « les principaux domaines d'actions pour agir sur la prévention des RPS ». Par exemple, il est préconisé pour l'intervenant de considérer « le système

de prescription du travail, organisation du travail, évolution des compétences individuelles et collectives, identité professionnelle et reconnaissance au travail, mode de régulation des relations du travail, moyens et environnement de travail ». (Montreuil, 2014, p. 74). C'est cette doctrine et ces approches que je mobilise, dans un premier temps, comme grille d'action. Ce cadre est d'abord celui des normes professionnelles des métiers de la prévention (Guarnieri et Rallo, 2014).

Toutefois, ces entretiens sont pour moi une opportunité très importante à double titre. Elles me permettent, en tant que préventeur de réaliser mes missions de professionnel au contact des salariés : je découvre et j'appréhende très concrètement le vécu de la restructuration et des transformations. J'y entends des récits différenciés selon les territoires, l'ancienneté ou les métiers. J'y perçois des histoires longues de restructurations précédentes qui pèsent encore sur la façon dont chaque salarié vit et se représente les dynamiques en cours. Dans mes missions ultérieures de préventeur, je poursuivrai, autant que possible, cette approche des réalités des salariés par des entretiens individuels ou des ateliers collectifs. Cette intégration comme professionnel fait émerger le questionnement de recherche que j'élabore progressivement en bénéficiant comme chercheur de cette immersion.

### Un poste et des missions aux contours flous qui laissent de la marge pour (se) questionner

Mon intégration comme professionnel n'est toutefois pas sans failles ni limites, à commencer par le flou qui caractérise mon poste et mes missions. Contrairement à d'autres activités plus familières aux pratiques et aux habitudes de la SFC, comme le contrôle financier ou le risque bancaire, pour lesquels les critères d'évaluation sont fortement normés et régulés, le législateur laisse des marges importantes aux acteurs quant à la prévention des risques professionnels. Sur le fond - la définition des risques et leurs conséquences - comme sur la forme - de la méthodologie d'évaluation à sa communication aux salariés -, l'entreprise est libre de se saisir de la prévention des risques selon ses propres enjeux et contraintes.

La direction crée le poste alors que l'entreprise est déjà engagée dans sa restructuration. Elle reprend à son compte, et de manière assez simple, des définitions et une description de poste assez générique, restant en cela proche des dispositions réglementaires. Il s'agit en premier lieu de répondre aux obligations légales.

Les missions attribuées au poste - dont je suis le premier à avoir la charge dans l'entreprise - montrent donc un niveau de prescription assez faible. L'entreprise ne dispose pas de modèles de référence auprès desquels s'inspirer pour définir et encadrer ce poste de « chargé de prévention » qu'elle crée. Ce flou et cette indétermination - de mon poste et de mes missions en tant que professionnel - me laissent des marges de manœuvre pour circuler dans l'ensemble de l'entreprise. Cela ouvre des espaces et de temps de rencontre, d'entretiens formels et d'échanges directs avec les salariés. Par mes fonctions, je suis en position d'observateur des résultats des décisions prises sur la santé des salariés. Je vois les effets sur les collectifs et sur les individus de cette « modernisation de rattrapage » menée à marche forcée. Je constate les paradoxes dans lesquels sont pris les salariés et leurs conséquences sur leur santé et leur vécu au travail<sup>45</sup>. J'ai accès aux informations sur l'entreprise depuis l'intérieur tout en développant une connaissance empirique des situations vécues. Je peux ainsi constater dans quelles mesures la restructuration est source de déstabilisations des repères organisationnels, professionnels, identitaires et sociaux. La finalité de tous ces efforts déployés par l'organisation et par les individus n'en demeure pas moins l'extinction de l'entreprise, la disparition des emplois, la destruction, finalement, de l'outil de travail. Mais j'entends aussi comment elle peut ouvrir de nouvelles opportunités d'apprentissage ou d'appropriation par les acteurs.

La situation professionnelle dans laquelle je me trouve, à la veille d'initier cette recherche, se présente donc comme considérablement indéterminée : l'organisation est mouvante, les contours de mon poste sont

---

<sup>45</sup> Lorsque je suis saisi de situations individuelles difficiles ou de conflits interpersonnels, je perçois les effets très concrets des transformations à l'œuvre sur la santé des individus et des collectifs tel qu'évoqués au chapitre 1.

peu définis, mes missions et responsabilités peu affirmées, en partie par méconnaissance par les acteurs de direction. Par ailleurs, cette indétermination s'ajoute aux paradoxes de l'organisation, tels que nous les avons évoqués au chapitre 1 : « fermer pour transformer, transformer pour fermer ». L'accord « de gestion sociale » qui encadre la restructuration donne une place centrale aux mesures financières. En regard, la demande qui m'est adressée comme professionnel apparaît comme fortement paradoxale. J'ai pour tâche de déployer un cadre censé contenir, voire empêcher, les souffrances engendrées par ces transformations : la précarisation des conditions d'emploi, la remise en cause des normes professionnelles et des cadres existants et la perspective *in fine* de la disparition de l'entreprise. Or, le cadre de référence de la prévention n'est pas outillé pour interroger tant les usages de l'argent mis en œuvre par l'organisation que les significations que les salariés pourraient leur donner, et avec quels effets.

C'est donc dans un flou organisationnel et un paradoxe professionnel que j'en viens à en tourner mon regard vers des objets qui n'étaient pas « censés » être questionnés : les primes, les mesures financières, le « chèque » et leurs éventuels effets sur les salariés. Dans la situation que je vis à l'époque, aborder ces questions ne peut passer que par un décalage par rapport à la figure du préventeur en entamant un travail de recherche.

## I.2 Une recherche sous contrat : l'entrée en CIFRE

À partir de janvier 2016 et pendant trois ans, je bénéficie d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) signée entre l'Université, l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie et mon employeur. Par l'entremise de ma responsable hiérarchique de l'époque, la direction accepte l'aménagement des missions qui me sont attribuées par ma fiche de poste ainsi que mon projet de recherche initial. Mon temps de travail est alors en partie aménagé pour me permettre de mener mes tâches plus directement liées à la recherche et aux exigences académiques : travaux du laboratoire, recherches bibliographiques, etc.



Mais mon statut de chercheur n'est pas explicitement annoncé aux salariés, ni même aux collègues du service RH. Je reste donc aux yeux de la majorité, le – seul – chargé de prévention, embauché dans le cadre de la restructuration de l'entreprise pour en accompagner les effets sur les conditions de travail et « prévenir les risques » pour les salariés.

### Un projet initial conditionné à la situation de l'entreprise

Le projet de thèse initial que je rédige avec le soutien de ma responsable hiérarchique est approuvé par la direction de la SFC. Il est très fortement marqué par les problématiques de l'entreprise et reprend plus ou moins ouvertement de visées managériales et utilitaires. Le titre initial est « mobilisation et régulation entre exigences organisationnelles et enjeux individuels dans une organisation en extinction ». Les premiers questionnements portent, en partie, sur les conditions d'acceptabilité par les salariés des restructurations en cours : comment les salariés peuvent-ils être mobilisés au travail, pour la réalisation de leurs tâches, face à l'incertitude qui pèse sur l'avenir de leur emploi ? Ou plutôt quand la seule certitude qui leur est présentée est que leurs emplois sont amenés à disparaître ? Comment peuvent-ils s'inscrire dans un projet collectif dans une entreprise qui ne promet plus rien que sa propre fin ? Pour l'entreprise à l'époque, l'intérêt de cette recherche est l'identification de pratiques managériales et organisationnelles en vue d'améliorer les conditions de travail et la performance économique.

Le lancement d'une démarche de recherche en CIFRE soulève certaines interrogations spécifiques à la fois du côté de l'employeur, de la situation du chercheur dans l'organisation et de ses propres aspirations professionnelles, académiques et subjectives. Analysant sa propre expérience de doctorant, le sociologue Gérald Gaglio (2008) propose des éléments de réflexions sur les conditions de réalisation d'une thèse en sciences sociales et interroge la capacité formative d'un tel dispositif au « métier de sociologue » (Bourdieu, Chamboredon et Passeron, 1973). « Thèse de terrain » selon Michel Berry (2000), la thèse en convention CIFRE n'en présente pas moins, selon G. Gaglio, une première particularité :

« empêtrer le doctorant dans un système d'acteurs qui s'élargit à partir de la rédaction du projet de thèse. »

Au-delà des particularités du système d'acteur qui caractérise la CIFRE, G. Gaglio relève une seconde spécificité à cette modalité de cadrage et d'encadrement de la recherche. En CIFRE, il faut, « faire face, presque quotidiennement, à des représentations de la sociologie parfois exotiques conduisant à des malentendus » (2008). Dans mon cas, la confusion s'ajoute à la méconnaissance par les acteurs de l'entreprise que je fréquente. Le champ de la prévention des risques professionnels, et tout particulièrement des risques psychosociaux, est peu connu et faiblement maîtrisé par les acteurs de la SFC : tout juste créées, sans diffusion d'information aux salariés, les missions qui me sont attribuées dans le contexte de transformations de l'entreprise demeurent assez peu visibles et peu compréhensibles par la plupart de mes interlocuteurs. Pourtant, en tant que professionnel, ce champ de la prévention est au cœur de, selon les catégories de Claude Dubar, ce qui constitue mon « identité pour autrui » (Dubar, 2000, p. 4). Cette « identité pour autrui » s'inscrit donc des contours assez flous que l'association avec la figure du sociologue – également méconnue – la rend encore plus difficilement saisissable. Gérald Gaglio complète son propos :

*« Le doctorant CIFRE doit prendre acte des représentations associées à son travail et les contourner, les contester, s'en servir pour formuler des propositions alternatives. »*

La sociologue Constance Perrin-Joly (2010) précise toutefois que la « formulation de propositions alternatives » n'est toutefois pas toujours possible en raison de la position subordonnée du chercheur-salarié-étudiant :

*« Cette subordination du chercheur salarié ne serait pas problématique dans la mesure où l'entreprise et le chercheur ne se trouveraient jamais en situation de conflit. Or, au-delà d'un intérêt commun (l'objet de l'étude), les règles du jeu de l'entreprise et celles de la recherche ne convergent pas toujours, ce qui peut engendrer des divergences d'intérêt. »*

Reconnaître et assumer cette divergence d'intérêt ne peut se faire que progressivement, par la clarification de la place et de la posture comme chercheur, sociologue, dont les intérêts – scientifique et académique – ne croisent pas la temporalité et la finalité des objectifs de l'entreprise. Pour ma part, assumer la divergence s'est traduit par le départ de l'entreprise. Ainsi, peut-être plus que d'autres modalités d'encadrement de la recherche, la CIFRE appelle le doctorant en devenir à la détermination d'une « posture » appropriée :

*« Une posture est une ligne de conduite, nécessitant d'établir une frontière entre ce que l'on peut/doit faire et ce que l'on considère dans/hors du cadre de son activité professionnelle, en fonction d'un objectif (ici la soutenance d'une thèse correctement évaluée dans un milieu social où la sociologie est structurellement marginale). » (Gaglio, 2008)*

La posture de chercheur s'identifie en premier lieu au regard de la finalité de son activité : la production de connaissance scientifique, conforme aux exigences académiques, et qui permettent aux acteurs sociaux d'élaborer un sens et des significations aux situations qu'ils vivent. Dans ma situation, l'élaboration progressive de cette posture de sociologue clinicien met en articulation, selon les catégories dubariennes, une identité de chercheur « pour soi » qui tend, pour se renforcer, à se rendre visible pour autrui. L'élaboration de la convention CIFRE a nécessité des modalités d'organisation du travail de recherche et de mes tâches opérationnelles en associant trois types d'acteurs : la direction des ressources humaines, l'institution universitaire, incarnée par ma directrice de thèse et l'ANRT, financeur et instance tierce de suivi et validation des travaux, qui approuve le projet de recherche initial. Dans ce système d'acteurs parfois concurrents, ma responsable hiérarchique de l'époque, elle-même formée à la sociologie clinique, assure de façon non négligeable un rôle de facilitation et de résolution des tensions et des divergences entre ces pôles. Les possibilités d'alliance ou de confrontation entre et avec ces différents acteurs obligent à occuper des positions d'acteur-stratège selon les contraintes et les possibilités qui paraissent accessibles sur le moment. Cela se traduit par une rupture de contrat de travail à mon initiative au moment où la CIFRE prend fin, et avec elle, l'aménagement du temps pour la

recherche qu'elle permettait. Il s'agit alors notamment d'affirmer le choix pour la fonction de chercheur en provoquant une sortie de l'entreprise, devenue alors « terrain » d'une recherche à écrire : faire sortir le professionnel pour permettre au chercheur d'advenir.

### Entre don et opportunisme

L'analyse réflexive du processus de l'enquête révèle bien le caractère non-linéaire de l'élaboration de mon questionnement, de ses avancées et de ses errances. Elle met en lumière comment l'enquête se forge chemin faisant, presque autant prise par les transformations sociales vécues et observées que par les mutations du regard et de la subjectivité du chercheur. La (ou plutôt les) reformulation(s) successive(s) de mon projet de recherche, et surtout la détermination de sa forme finale, sont éminemment corrélées au processus de différenciation – pour moi et pour autrui – des figures identitaires du professionnel salarié et du chercheur. C'est bien à partir de ce qui vient du terrain et que je peux reprendre comme questionnements, comme doutes, mais aussi comme faits, « donnés », et ressentis – que je m'oriente vers un objet et une problématisation qui ne correspondent plus à une demande de l'entreprise, mais qui sont issues de ma confrontation comme chercheur et « mon » terrain.

Cette confrontation, qui s'incarne aussi entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise, trouve des voies de régulation par ce que G. Gaglio identifie comme :

*« deux registres d'actions qui (...) s'emboîtent : opportunisme en profitant de brèches afin d'avancer notre recherche [et] don contre don avec des aidants dans l'entreprise, en acceptant des concessions tout en obtenant des contreparties favorables au bon déroulement du doctorat. » (Gaglio, 2008)*

À ce titre, l'enquête doit beaucoup à la présence de figures aidantes, à commencer par la validation – symbolique et hiérarchique – du questionnement et de son ancrage théorique d'une part, et de sa légitimation par la convention avec l'ANRT et par l'attribution de moyens et

de temps dédiés. Les principes de don et contre-don, énoncés par Marcel Mauss, n'appellent pas une réciprocité immédiate ou des calculs d'intérêts de parties prenantes. Par leurs actions<sup>46</sup>, les aidants facilitent la mise en place de conditions propices à la production de connaissances sur les phénomènes sociaux qui ont lieu au sein de l'entreprise. Mais, ayant pour la plupart quitté l'organisation avant la finalisation de l'enquête, ils et elles n'expriment guère d'attentes manifestes quant à des résultats exploitables pour l'entreprise. Sans être à l'origine d'une commande directe de recherche, ces aidants y trouvent également un intérêt : ils et elles portent une demande indirecte d'explicitation et de dévoilement des processus sociaux qui dépassent leur situation propre.

Plus largement, ce phénomène de don / contre-don peut s'analyser au-delà des figures particulières de ces aidants. Il se joue d'une manière plus générale dans les relations qui se nouent entre « l'ethnographe » et toutes les personnes qu'il cherche à associer à sa démarche.

Dans le cas de mon enquête, ma présence longue et antérieure sur le « terrain », auprès et avec les salariés et partageant leur situation, facilite non pas tant « l'acceptation du sociologue » comme un observateur étranger, mais plutôt la permission, l'ouverture accordée à la circulation entre les postures du professionnel – partageant une communauté de destin – et du chercheur, observateur, témoin et analyste. La sollicitation de ce droit à enquêter est aussi l'illustration de la possibilité d'une autre trajectoire, d'un autre possible pour un membre du groupe. Le don / contre-don se joue alors à plusieurs niveaux : dans la part que je prends avec et comme eux dans l'activité quotidienne, mais également dans l'espace qui s'ouvre par la situation de recherche : espace pour penser, pour mettre à distance la situation vécue et les angoisses qu'elle suscite.

Cependant, en complément d'une lecture maussienne, il importe aussi de ne pas déconsidérer les rapports de pouvoir à l'œuvre dans les entretiens

---

<sup>46</sup> Les figures aidantes agissent selon différents modes : la régulation et la négociation quand pour ma première référente et responsable hiérarchique, il s'agit de faire comprendre à la direction l'aménagement de mon temps de travail pour la recherche ; l'intermédiation, quand des collègues, pleinement informées de ma démarche de recherche, m'orientent dans les prises de contact pour la réalisation d'entretiens.

et les possibles instrumentalisation dans les relations d'enquête. Les salariés que je reçois en entretien y trouvent l'occasion d'exprimer un témoignage, de livrer leur propre récit et d'exprimer à une figure tierce, externe, certes, mais qui est aussi un acteur interne, représentant – plus ou moins fantasmé – des questions de santé au travail. La confusion entre les places auxquelles mes interlocuteurs m'assignent fait peser le risque que certains propos qui me sont dits en entretien puissent ainsi être adressés au préventeur et non strictement au chercheur, dans une forme d'inversion relative du processus d'élaboration et de distinction de ma posture.

Dans le cadre de la CIFRE, le registre de l'opportunisme permet de « profiter des brèches » et « de préserver un espace de liberté » (Gaglio, 2008) dans un cadre de recherche à la fois prescrit par le cadre universitaire et contraint par le contexte organisationnel et les rapports de force qui s'y déploient. L'opportunisme peut consister à tirer profit des flous qui persistent sur mon identité professionnelle et mon statut de chercheur. Mais il faut aussi, dans mon cas, considérer comment je transforme des relations interpersonnelles et je circule – de manière stratégique, mais aussi implicite - entre les espaces pour accéder à des niveaux de réalités différents. La correspondance ou la confrontation entre de différents niveaux permet de comprendre ce qui se joue au niveau des structures, de l'organisation de l'entreprise, mais également au niveau des représentations sociales et subjectives et plus modestement sur celui des mécanismes psychiques.

### Une recherche en immersion de type ethnographique

Dans ma situation, les modalités de production de connaissances sociologiques se rapprochent ainsi de celles permises et pensées par les démarches ethnographiques fondées sur une approche empirique. Le sociologue Olivier Schwartz les évoque ainsi dans son article *L'irréductible empirisme* : « la qualité ethnographique peut s'appliquer à tout type d'enquête qui repose sur une insertion personnelle et de longue durée du sociologue dans le groupe qu'il étudie. » (1993, p. 338). Mon activité de recherche repose donc sur une combinaison de différentes méthodes

d'enquête, en particulier des observations participantes, l'analyse de documents internes, des entretiens exploratoires et des entretiens spécifiques. Mais ma démarche partage également certaines contraintes et limites des approches ethnographiques. Les réflexions épistémologiques sur ces démarches permettent d'éclairer le processus de construction progressive des conditions de ma recherche, des options méthodologiques que je retiens ainsi que de ma posture de chercheur.

Selon Olivier Schwartz, « le premier objet de l'enquête n'est pas de répondre à des questions, mais de découvrir celles qu'on va poser, et il faut, pour cette simple découverte, du temps : le temps de comprendre où sont, dans l'univers des enquêtes, les problèmes et les enjeux » (1993, p. 353-354). Cette fonction de « découverte des questions » par le processus même de l'enquête, est rendue possible comme on l'a vu plus haut, dans le cadre de ma démarche, par les travaux que je réalise comme préventeur qui me permet ce temps et ce premier niveau de compréhension de « l'univers des enquêtes ». Le questionnement émane de mon insertion personnelle comme acteur du terrain de l'entreprise, appelé à devenir « terrain » de la recherche. Mon statut de salarié est antérieur de près d'une année à l'initiation de la démarche de recherche : en cela, il constitue un atout face à la question – régulière en ethnographie – de l'acceptation du chercheur sur son terrain. Ma présence physique comme acteur dans l'entreprise précède la présence effective du chercheur que j'amène progressivement et de manière différenciée selon les espaces de l'entreprise et les interlocuteurs que j'y rencontre.

Mon statut de salarié facilite grandement, dans une position d'ethnographe, l'accès aux informations et aux traces produites par l'entreprise. Ces documents, ces traces essentiellement écrites, conformément aux pratiques du secteur d'activité, sont de natures, de registre et d'intérêts très divers : des textes officiels (accords signés, communiqués de la direction, tracts des organisations syndicales), mais également des documents de travail, des projets, des échanges par courriel. J'ai également accès à différentes données quantitatives en lien avec mes fonctions de préventeur : des indicateurs liés à la santé (taux

d'absentéisme, d'accident professionnel, ou de recours au médecin du travail), ou des données liées au suivi des restructurations (taux de reclassement des salariés licenciés) ou encore des études sur les rémunérations internes. Il peut également s'agir de productions d'acteurs externes : experts syndicaux, administration publique de contrôle. Ces textes apportent des éclairages variés sur la situation de l'entreprise : les problématiques d'emploi ou de santé liées aux restructurations pour les rapports d'experts, les questions de gouvernance et de responsabilité sociale pour les autorités de contrôle. L'étude des documents internes, de ces « traces », permet ainsi d'en éclairer les contextes de production, de réception et leur utilisation par les acteurs. Leur multiplicité et leur diversité soulignent, en première analyse, le poids de la dimension procédurale dans le fonctionnement de l'organisation : elle est avant tout un univers de la régulation par le mot, la parole et l'écrit, régi par des textes : le « plan de résolution ordonnée », « l'accord de gestion sociale », etc.

Ces éléments, documents et « traces », participent habituellement, pour l'ethnographe, de la compréhension de l'histoire et des histoires, du climat social et des ambiances plus diffuses. La consultation des documents de l'entreprise, la participation aux réunions de travail ou les échanges informels, me donnent un accès au langage, un lexique vernaculaire dont j'acquiers la « maîtrise (...) pour une grande part inconsciemment, comme une langue, par la pratique » (Olivier de Sardan, 2008, p. 54). Cette connaissance, par l'expérience directe, du lexique commun m'outille pour élaborer et orienter le dispositif d'entretien : ces expressions, ces termes qui circulent - comme « le chèque », « les survivants » ou « la gestion sociale » - ne peuvent pas ne pas être questionnés pour tenter de mettre en lumière leurs significations pour les sujets. L'interrogation sur les termes, leurs usages par les individus et les représentations qu'ils véhiculent appellent à des questionnements plus ouverts, à des remises en cause profondes de la façon dont je suis amené à appréhender les situations vécues et à m'en saisir comme chercheur.

Ces questionnements, que ce soit dans l'après-coup de l'entretien ou après une phase d'analyse et d'interprétation, donnent à voir une tension entre deux verbalisations. D'une part, je constate le recours à des termes



techniques, juridiques, notamment dans les documents et communications institutionnelles, encadrés par des obligations réglementaires. De l'autre, j'entends des évocations sensibles très concrètes et très symboliques (« le chèque »), voire idéalisées. Ainsi des usages lexicaux différents apparaissent des qualifications de « prime » et « indemnités » ou « bonus ». D'un point de vue sociologique, il m'apparaît important de chercher à cerner ces usages lexicaux et ce qu'ils peuvent signifier, exprimer de pratiques sociales : il s'agit dès lors de se demander qui emploie quels termes. À quelles occasions ? Pour dire quoi ? Et pour éviter de dire quoi ?

La compréhension des pratiques qui marquent le quotidien de l'organisation, mais également le vécu comme professionnel et salarié passe également par une exploitation du contenu de mes carnets de terrain. En effet, dans le cadre de mes missions de préventeur à partir de la fin de l'année 2015, j'ai utilisé une série de carnets pour rassembler et recueillir la quasi-totalité de mes notes de travail. Ces carnets rassemblent donc des informations de différents registres. On y trouve les préparations et les notes des entretiens que j'ai menés avec des salariés, mais également les consignes et injonctions qui me sont adressées et qui déterminent certaines de mes actions. J'y ai également inscrit des comptes-rendus et des analyses des situations que je rencontre. La reprise de ces carnets m'a permis de procéder à un travail d'étiquetage et d'indexation, de manière itérative en fonction de l'avancée de la problématisation. La mobilisation de ces carnets de terrain comme matériau de recherche permet, dans un premier temps, de donner à voir les événements : comment je les vois et comment j'y prends part. Leur analyse plus systématique permet de repérer comment j'ai évolué comme professionnel dans l'organisation. En situant la recherche dans le temps et dans l'espace, ces carnets, mis en perspective avec d'autres sources, indiquent comment se sont précisés les lieux et les questions à investiguer.

L'étude et l'analyse – parfois chemin faisant - permettent d'outiller le chercheur et de l'orienter pour confronter ces différentes sources et registres de matériaux face aux risques de perte dans la surabondance d'informations. C'est également, pour moi, un moyen de circonscrire le

terrain et l'objet en construisant un équilibre entre intérêts heuristiques et accessibilité concrète d'autre part. Aussi ai-je, dans la mesure du possible, évité d'interroger directement les pratiques de « gestion sociale » ou de la direction des Ressources humaines auxquelles je pouvais être associé : celles notamment liées à la mise en œuvre des programmes de prévention. De même, je ne pouvais pas, depuis ma place au sein de la DRH, questionner directement les pratiques en cours de « dialogue social » et de négociations entre syndicats et direction auxquelles je n'aurai pu participer sereinement en tant que chercheur.

L'articulation entre intérêt scientifique et accessibilité pour moi doit prendre en compte le décalage entre les positions que je suis amené à occuper et celles auxquelles je suis assigné : les sommes en jeu, et les usages de l'argent qu'elles manifestent viennent soulever des problématiques plus larges, plus profondes que ce que je suis amené à saisir en tant que professionnel. Mon questionnement se construit aussi en assumant de se saisir d'un objet sociologique : les pratiques et les usages que je suis amené à observer présentent un intérêt, pour le sociologue, au-delà de la situation locale, pour ce qu'ils nous disent de l'évolution des pratiques et dynamiques sociales à l'œuvre dans la relation salariale.

## II. L'implication du chercheur comme condition de la recherche

Les éléments qui précèdent m'ont permis de présenter les fonctions, places et postures que je tiens pendant cette recherche. L'analyse plus approfondie de mon implication comme chercheur s'appuiera sur ces éléments pour penser, concomitamment, mon rapport à la recherche et mon rapport à l'objet. Analysant son double statut de chercheur et professionnel, Alain Minet, alors doctorant en sociologie clinique, formule ainsi l'opportunité toute particulière d'une analyse réflexive sur l'implication dans une recherche sur un objet lié ou issu de son métier ou de sa pratique professionnelle :

*« L'implication professionnelle peut être un atout pour une recherche si cette implication est mise au travail dans ses différentes dimensions et tout*

*au long de la recherche. Elle aide et participe à la déconstruction de l'objet dans ses dimensions psychiques et sociales. » (Minet, 2013, p. 171)*

Qu'elle se fasse, par exemple, à travers cette expérience de groupe d'implication et de recherche ou dans le cadre de séminaire d'analyse de pratiques, l'analyse de l'implication a bien pour principale finalité la production de connaissances sur l'objet de questionnement comme le rappelait Jacqueline Barus-Michel en conclusion de son article intitulé « Un objet peut en cacher un autre »<sup>47</sup>.

*« Si implication veut dire que quelque chose du sujet reste pris dans sa recherche, qu'il doit en prendre conscience et s'en servir comme d'un instrument de connaissance, la recherche de soi ne doit pas prendre le pas sur la reconnaissance de la part de soi » (Barus-Michel, 2013, p. 132)*

Cette reconnaissance de la part de soi dans la production de connaissance m'engage dès lors dans des développements complémentaires.

Les questionnements réflexifs développés dans le cadre du GIR et plus largement tout au long de ce travail – jusqu'à son écriture – permettent de mieux cerner mon implication comme chercheur et dans l'objet. Ces précisions sont apportées non pas tant pour une forme d'analyse autocentrée, mais bien pour cerner en quoi ce processus participe à l'interprétation, à l'élaboration théorique par une compréhension des déterminants sociaux et psychiques de cette recherche. En l'occurrence, cela me permet d'une part de mettre en lumière des dimensions paradoxantes pour les sujets-salariés suscités ou soutenus par les usages de l'argent à la SFC ; d'autre part le processus rappelle le chercheur à la vigilance face aux mécanismes de défense (et de dégageant) dont sont immanquablement chargées ces « histoires d'argent ».

En soutenant un questionnement réflexif sur ma démarche de recherche, cette « mise au travail » est donc l'occasion de préciser les places et positions que je peux prendre et celles auxquelles je suis assigné en

---

<sup>47</sup> Article repris et commenté de son article séminal paru 20 ans plus tôt : Barus-Michel, J. 1986. « Le chercheur premier objet de la recherche », *Bulletin de psychologie*, tome XXXIX, n° 377.

tenant compte de la pluralité de statut auquel je peux être rattaché : salarié, collègue, préventeur, chercheur, étudiant ou encore sociologue. C'est également l'occasion, en mobilisant les outils de la sociologie clinique, d'interroger en quoi, comme chercheur, je suis à la fois « pris » dans les dispositions sociales à l'œuvre – la restructuration des conditions de travail et d'emploi comme salarié – et en quoi, dans ma recherche, je suis confronté à mon propre rapport à l'argent, aux usages qui en sont faits, aux significations que je perçois chez moi et chez les autres.

## II.1 Déplier les niveaux d'implication

L'analyse réflexive, la « mise au travail » de l'implication dans la recherche nous amène, par un processus de déconstruction de l'objet et de la démarche, à considérer les facteurs qui déterminent comment je suis « pris », terme ethnographique qui, dans la situation, résonne avec vigueur. En revenant sur leur propre parcours en CIFRE, les sociologues Olivia Foli et Marlène Dulaurans pointent l'incidence de ce statut sur les modalités de production de connaissances sociologiques en ces termes :

*« À l'instar de ce que narrent les ethnographes, elles ont expérimenté qu'être « prises » (Favret-Saada, 1977) dans le système, avec un « rôle » et des « identités attribuées » (Goffman, 1991), peut aboutir à des découvertes empiriques originales. » (Foli et Dulaurans, 2013).*

Cette analyse vise moins à cerner des particularités individuelles du chercheur qu'à éclairer très concrètement les conditions de productions de connaissance.

Par mon statut de salarié, je partage les perspectives de tous les salariés de la SFC : vivre les transformations successives de l'entreprise sous le régime double de l'attente du licenciement et des mesures financières de gestion et d'indemnisation. Dans ce contexte, je me retrouve dans une situation assez proche de l'ethnographe qui participe en étant prêt « à payer de sa personne, à prendre sa place dans les tâches, les activités, les échanges réguliers du groupe, ou bien à s'engager dans des interactions ou dans des rôles qui le délogent de sa position d'observateur » (Schwartz,

1993, p. 341). Mais plus fortement encore, la destinée commune qui me lie à l'ensemble des salariés détermine, au moins initialement, ma capacité à penser mon propre rapport à l'entreprise et au système de relations qui se déploient. Ma trajectoire au sein de l'entreprise l'illustre : en particulier, mon choix de rester (ou de ne pas partir) tout le temps du financement par la CIFRE. À l'inverse, le changement de trajectoire finale – par mon départ volontaire – que j'opère en quittant l'entreprise peut se lire comme le terme de ce destin partagé et une inflexion à la « prise » qui me retenait, et retenait mes capacités d'écriture depuis l'interne. La remise en cause de ce statut de chercheur salarié apparaîtra comme une condition nécessaire, dans mon cas, pour la mise à distance nécessaire à l'analyse, la problématisation et l'écriture sociologique.

Mais mon statut de salarié ne résume pas les questionnements sur mon implication. La position de chercheur en immersion est également déterminante. L'anthropologue Jean-Pierre Olivier de Sardan le rappelle : *« l'insertion dans le milieu » est bien une modalité de production de connaissances<sup>48</sup> qui repose autant sur une approche systématique d'observation, de prise de note ou de comptage que sur une « imprégnation » « dans des relations sociales verbales et non-verbales, simples et complexes ».* (2008, p. 48)

Le cumul et la diversité vécue des interactions formelles et informelles, des échanges directs ou implicites, des propos latents ou manifestes participent de la « familiarisation de l'anthropologue avec la culture locale, dans sa capacité à décoder » (Olivier de Sardan, 2008, p. 52).

*« Ainsi, de nombreuses interactions discursives locales, dans lesquelles le chercheur n'est que peu ou pas engagé, se déroulent devant lui, autrement dit se donnent à voir et à entendre. Le chercheur est aussi un voyeur et un "écouteur" (Olivier de Sardan, 2008, p. 52).*

---

<sup>48</sup> « Ce "bain sociologique", ou ethnographique, constitue à la fois le contexte de la production de données et un mode de production de données » (Olivier de Sardan, 2008, p. 48)

Corollaire de l'insertion comme ethnographe, l'imprégnation passe donc par l'apprentissage et la maîtrise de la langue. Et c'est par cette langue que sont dites, représentées et pensées, les réalités telles qu'elles sont vécues au sein du groupe. Piège classique de l'immersion, la langue apprise par le chercheur se referme sur lui au risque de l'empêcher de dire et penser autrement, depuis l'extérieur. Par extension, l'immersion forge le regard du sociologue, mais peut aussi lui dresser des œillères.

Pour ma part, je bénéficie à la fois des vertus heuristiques pour la recherche de la maîtrise de vocabulaire et du langage de mes interlocuteurs et je dois faire face aux dangers méthodologiques de ces mots dont j'ai été imprégné comme salarié : un langage d'un établissement financier qui mêle dimensions techniques et juridiques (dans les accords signés), dispositifs gestionnaires et considérations managériales<sup>49</sup>. Je suis ainsi pris presque autant par les mots que j'emploie comme « un des leurs » que par les liens et la proximité que j'entretiens avec les salariés au cours d'entretiens formels ou de relations quotidiennes.

Enfin, la « prise » par le système social se fait également sentir quand comme chercheur, je suis confronté à un travail empêché, régulièrement contraint par les structures encadrant la recherche (Perrin-Joly, 2010). La convention CIFRE établit un cadre assez léger, essentiellement sur la répartition de mon temps alloué à la recherche, mais guère sur l'objet, la méthodologie employée ou sur d'éventuelles attentes de « productions intermédiaires ». Mon contrat de travail demeure attaché au poste sur lequel j'ai été initialement embauchée et ne mentionne pas mon statut de chercheur. Mais au-delà des fragilités et des imprécisions du cadre institutionnel, les pratiques managériales d'évaluation et détermination des objectifs sont largement décorréélées des critères de production et

---

<sup>49</sup> Notamment dans des documents émis par la direction générales sur les « valeurs », « les références communes en matière de management et de comportement au travail » que chaque salarié, chaque manager à connaître et à appliquer dans le cadre de ses relations entre collègues et pour la réalisation des missions « pour une efficacité collective et une qualité de vie au travail accrues » : « principe de responsabilité », « principe d'engagement », « principe de cohésion », « principe de vérité », « principe de confidentialité », « principe de respect » et « principe d'exemplarité ».

d'évaluation d'une recherche sociologique. C'est notamment le cas lors de la réaffectation de mon poste dans un autre service de la direction RH puis le départ de ma responsable hiérarchique et tutrice dans le cadre d'un plan social. Ces événements s'accompagnent d'un regain de tensions autour de mon positionnement comme chercheur et professionnel et de difficultés dans l'organisation concrète de mon travail de recherche.

Comme dans toute activité de travail, les modalités d'encadrement managérial et d'organisation constituent des sources d'empêchements mettant en tension le « travailleur-chercheur ». Ces cadres se révèlent ainsi paradoxalement à la fois des éléments facilitant la recherche (l'accès au terrain, l'immersion, la reconnaissance par les pairs) et des facteurs contraignant l'analyse et l'élaboration réflexive et la production de connaissances. D'un point de vue subjectif, de tels paradoxes sont susceptibles de susciter des mécanismes et des comportements de dégageant.

*« Le paradoxe peut alors mettre le sujet en mouvement lorsque celui-ci est animé par la volonté de ne pas se laisser enfermer dans une impasse et dans un système qui le détruit. » (de Gaulejac et Hanique, 2015, p. 234)*

Ainsi peut-on interpréter mon départ de la SFC comme un mouvement pour retrouver du jeu face aux contraintes – en les mettant à distance – et qui a aussi rendu véritablement possible une démarche réflexive et clinique, et d'en tirer des éléments utiles à la production de connaissances à la fois fondées empiriquement et scientifiquement objectivables.

## II.2 Un processus de distanciation qui soutient la recherche

Donner à voir le processus d'analyse de l'implication illustre comment le chercheur peut y trouver des ressources pour un autre processus essentiel à la recherche. Celle-ci est peut-être d'autant plus nécessaire quand le chercheur est préalablement, comme dans mon cas, en situation d'immersion sur son terrain. Cette analyse de l'implication s'inscrit, on l'a

vu, comme un choix méthodologique : la prise en compte de la subjectivité du chercheur comme une nécessité méthodologique féconde. Elle permet de renforcer les conditions de validité des hypothèses proposées en participant, avec les sujets, à la co-construction du sens avec les salariés. *« La subjectivité du chercheur est mise au travail dans la mesure où ce sont ses capacités à analyser son rapport à l'objet qui lui permettent de comprendre les relations intimes entre les travailleurs et leurs organisations. Le rapport du chercheur à son objet est à la fois un analyseur et un moteur, à condition de trouver la bonne posture entre implication et distanciation ».* (de Gaulejac, 2011, p. 10)

Le chercheur s'inscrit dès lors dans un processus dialectique : d'une part, l'implication et la « reconnaissance de la part de soi » par une analyse introspective et, d'autre part, une démarche réflexive ancrée sur une mise en perspective des dynamiques sociales et historiques dans lesquels les salariés sont inscrits. La distanciation peut ainsi se comprendre comme une forme de « dés-implication » (au sens courant de désengagement) : une mise en retrait (partielle) de l'acteur pour laisser une place (jamais totale) au sujet-chercheur qui s'exprime.

Le récit et l'analyse de cette distanciation nous permettent à la fois de mieux comprendre les déterminants de l'implication du chercheur, mais nous renseignent également sur le processus réflexif mis en œuvre.

### (Se) Mettre à distance <sup>50</sup>

Nous l'avons évoqué plus tôt, le début de ma recherche, symbolisée par la signature de la convention CIFRE, a initié mon évolution statutaire au sein de l'organisation et a suscité différents déplacements identitaires : du salarié au chercheur, du cadre RH au sociologue, du préventeur au clinicien. Ces déplacements ne se font pas sans heurts ni détours. Ils marquent toutefois un passage sans retour tant au niveau social que psychique et existentiel. C'est à l'aune de ces trois registres que l'on peut interpréter une

---

<sup>50</sup> Les analyses que je développe ici sont issues des travaux individuels et collectifs menés en séminaire d'analyse des pratiques cliniques de recherche dirigée par Florence Giust-Desprairies.



des situations les plus marquantes de mon parcours par ses significations et ses conséquences sur ma recherche : mon départ de la SFC.

Après les 3 ans prévus par la convention, le financement de l'entreprise pour ma recherche prend fin au 31 décembre 2018. À cette date, il est donc prévu que mes conditions d'emploi et de travail retrouvent leur état initial. Le temps de travail affecté aux tâches de recherche ainsi que l'aménagement des missions qui a (parfois difficilement) prévalu pendant ces trois années ont donc vocation à s'achever. Les choses s'orientent donc vers un retour à la normale, voire à la norme de mon contrat de travail initial, fermant la parenthèse d'une expérience de recherche finalement assez peu appropriée par les acteurs de l'entreprise. De mon côté, la perspective d'un tel retour en arrière sonnerait comme un aveu de gâchis : d'argent public, de temps de travail de recherche, et d'énergie individuelle et collective pour celles et ceux engagés de près ou de loin dans ma recherche. Sur le plan professionnel, le décalage ne cesse de croître entre ce que ma pratique de sociologue peut m'apporter comme préventeur en termes de regard critique et de potentialités d'intervention sociale d'une part et d'autre part le renforcement du poids des logiques gestionnaires qui marquent toujours plus l'organisation au fur et à mesure qu'elle se centralise, rétrécit et se rapproche de sa fin. Le retour en arrière ne m'apparaît alors pas envisageable.

La fin de l'année 2018 est l'occasion de nouveaux départs liés à un plan de sauvegarde de l'emploi important (le quatrième) accompagné de plusieurs fermetures de sites et pour la première fois, de départs importants parmi les effectifs du siège parisien et les fonctions dites supports. La concordance entre ces départs annoncés et la fin de la convention CIFRE ouvre une opportunité que je cherche à saisir : inscrire mon départ dans le cadre des dispositifs de volontariat prévus dans l'Accord de Gestion sociale. Cela me permettrait de bénéficier d'une double sécurité : sur un départ certain et proche et sur l'accès aux généreuses modalités d'indemnisation.

L'histoire prend une tournure différente. Mon poste n'est pas inscrit dans les projets de suppression d'emploi du prochain plan. Quelques mois plus tard, le temps de présenter mon poste et mes missions de préventeur

à un successeur fraîchement recruté, je finis par quitter la SFC dans le cadre d'une rupture conventionnelle de contrat de travail que j'ai initiée. C'est ainsi que je quitte mon emploi et mon terrain de recherche en immersion de plus de 3 ans. Ce départ que je mets en œuvre doit, selon mon intention d'alors, me permettre de trouver de la distance – et du temps – pour penser et formaliser les analyses que je déploie dans cette recherche. La suite nous montrera que les effets de l'immersion sont plus durables qu'un contrat de travail.

Ce départ de la SFC est l'occasion de reconnaître l'issue du processus de déplacement identitaire précédemment évoqué et de prendre acte de la persistance finale de la figure du chercheur en sociologie clinique, aux dépens, en un sens, du salarié et du professionnel de la prévention des risques. C'est également l'occasion de remarquer l'interruption de ce qui semblait une communauté de destin partagée avec mes interlocuteurs : je ne pars pas dans le cadre d'un plan de licenciement, je ne percevrai donc pas le « chèque » tant évoqué. En un sens, je ne suis plus dans le cadre d'emploi (et de sortie d'emploi) prévu et déterminé par les transformations de l'entreprise. Depuis cette nouvelle position marginale, je prends une autre place pour observer et comprendre ce cadre organisationnel et managérial, les logiques sociales qui le soutiennent et qu'il produit et ses effets sur les sujets à partir d'une analyse réflexive sur ma propre trajectoire.

### Transformer le regard

Le constat est le suivant : par mon choix d'une rupture conventionnelle, je ne serai pas bénéficiaire des dispositifs d'indemnisation et de gestion des suppressions de poste. Considérant un temps que ce « chèque » m'est refusé par la direction qui n'inscrit pas mon poste au plan, j'y vois une forme de sanction, de pratique injuste et arbitraire au regard de mon inscription comme salarié depuis plusieurs années dans l'entreprise. Mais dans un second mouvement, l'absence future de ce « chèque » est aussi le fait d'une décision individuelle : mon choix de quitter l'entreprise. Le fait que je sois à ce moment précis en mesure d'en assumer la responsabilité – sur le plan économique et affectif – peut s'interpréter

comme une illustration du déplacement d'identité professionnelle qui s'est opéré tout au long de cette partie de la recherche. Du préventeur, salarié et acteur interne, au chercheur qui ne peut observer et comprendre qu'en (re)prenant une distance critique sur la situation vécue et sur la trajectoire empruntée. Et à cette étape, trouver cette distance passe par quitter le terrain de l'entreprise. Dit autrement, par ce déplacement à la fois subi et souhaité, je peux prendre conscience de différents éléments cruciaux à mettre en perspective des logiques socio-économiques dans lesquelles je suis inscrit. Je peux dès lors comprendre - de façon existentielle - qu'à l'instar de tous mes interlocuteurs, je suis pris par « le chèque » et plus largement par les usages que je prétends décrire et interroger. Interroger ces logiques passe notamment par questionner le vocabulaire de l'entreprise, dont les traces s'entendent jusque dans les entretiens que je mène.

L'analyse réflexive de l'implication, la mise en perspective sociohistorique, permet alors de reprendre, de réinterroger le matériau en étant attentif aux processus que je vois à l'œuvre chez les autres, mais aussi ce que je vis ou peux donner à voir par moi-même. Ce processus de « désimplification » montre - en creux - comment le chercheur salarié se trouve engagé dans des processus « d'adhésion » et « d'implication », comme le montre la psychologue et sociologue clinicienne Hélène Weber (2005). Salariée de McDonald's pendant plus de deux ans, elle étudie ces phénomènes en dégageant « les mécanismes d'emprise de l'organisation sur ses employés ». Elle met ces mécanismes au regard des phénomènes d'adhésion pour illustrer les correspondances psycho-organisationnelles qui se tissent entre « certaines prétentions de l'organisation et certaines prédispositions du sujet ». Elle illustre ainsi comment son objet et sa problématique de recherche - l'adhésion, l'emprise et les dégagements possibles - percutent sa propre trajectoire d'employée devenue chercheuse, amenée à passer de l'adhésion, à la critique, voire l'aversion puis parvenir à penser à distance en déconstruisant l'objet et transformer son regard.

*« Pour apprendre à me distancier de mon propre vécu, j'ai d'abord réappris à observer mes collègues de travail. Je questionnais les employés engagés sur leurs motivations, leurs difficultés, leurs espoirs et leurs frustrations,*

comme pour mettre à l'épreuve mes propres convictions. »<sup>51</sup>(Weber, 2005, p. 204)

L'exemple d'observation participante et d'analyse réflexive qu'évoque Hélène Weber me permet de mieux saisir ma propre trajectoire et les modalités de production de connaissance qu'elle ouvre. Il est possible d'établir des convergences entre les mouvements que décrit H. Weber et l'évolution de ma propre situation, dans mes pratiques et dans mon rapport à l'objet.

Tout d'abord, H. Weber illustre les possibilités de dynamiques de subjectivation et permet d'en comprendre les déterminants et les conditions dans des organisations marquées par les pratiques managériales. Elle rappelle ainsi comment les conditions socio-économiques prescrites notamment par les logiques gestionnaires et managériales suscitent une forme d'emprise organisationnelle sur les sujets-salariés qui s'appliquent également au chercheur salarié. L'analyse de ces mouvements montre d'autre part que la recherche ne peut se dérouler dans une seule relation de proximité et d'immersion dont on a pu tirer profit par ailleurs. Que pour penser, pour écrire, il est nécessaire de remettre l'objet à une distance « *suffisamment bonne* » comme je l'envisage en quittant l'entreprise. Fabienne Hanique décrit ainsi les effets de ce processus « d'objectivation de la subjectivité » :

*« C'est en comprenant mieux en quoi cette subjectivité est à l'œuvre dans le processus même de la recherche que le chercheur se "dégage" des affects, des présupposés, des émotions qui déterminent sa conduite et provoquent des aveuglements. (2013, p. 211)*

Instruire l'empirisme de la démarche de recherche fait donc interroger la place du chercheur dans le dispositif : ce qu'il fait, ce que ça lui fait, ce que ça lui fait faire. Comprendre ma place comme chercheur passe dès lors par une mise au travail de mon rapport à l'objet et à la recherche.

---

<sup>51</sup> C'est moi qui souligne

## II.3 La mise au travail de mon rapport à l'objet comme chercheur

Engager une démarche réflexive, dans une optique clinique, invite à prolonger le questionnement sur les liens manifestes ou latents, entre un chercheur et son objet, liens souvent parés du voile protecteur d'une revendication d'objectivité scientifique. Formaliser l'analyse de l'implication du chercheur, c'est, entre autres, tenter de regarder à travers ce voile. Plus que les liens, il s'agit bien d'en comprendre les effets épistémologiques et existentiels, de reconnaître et d'assumer « la présence du clinicien dans la situation » (Barus-Michel, 2007, p. 220). Le travail d'explicitation, de mise en lumière des ressorts et des déterminants de l'implication du chercheur dans l'objet met en lumière en quoi l'individualité et la subjectivité conditionnent la recherche : du choix de l'objet à la méthodologie retenue et à la formulation des résultats.

L'analyse de l'implication et des pratiques de recherche, qui s'appuie sur des approches cliniques, contribue alors à établir les conditions de validité et de plausibilité de la recherche. Ainsi que le rappelle F. Hanique (2013) à propos des exercices sur l'implication proposés aux chercheurs aguerris comme apprentis<sup>52</sup> :

*L'hypothèse sous-jacente est explicitée : il existe possiblement un lien psychosocial entre l'histoire personnelle, familiale et sociale de l'individu et l'objet qu'il a choisi de travailler. (...) l'enjeu de cet exercice est clair : permettre à chacun de s'impliquer, et ce faisant d'aller sensiblement voir au plus près ce qui possiblement l'a conduit à éveiller telle sensibilité pour cet objet, telle inclinaison pour la manière de le formaliser - et donc de le construire. (Hanique, 2013, p. 201)*

Pour le sujet-chercheur, le processus d'objectivation permet d'expliciter les conditions de productions de la recherche en articulant « deux temporalités distinctes, celle du "vécu à chaud" en situation, dans l'ici et maintenant du rapport entre le chercheur et l'objet-sujet de la

---

<sup>52</sup> Respectivement dans le cadre des séminaires Histoires de vie et choix théoriques créés au sein du Laboratoire du Changement Social (puis Laboratoire du Changement Social et Politique) et dans les séminaires doctoraux

recherche, celle de l'après-coup, qui introduit le recul nécessaire à l'élaboration du matériau clinique » (Massa, 2019, p. 354).

### Paradoxes et défenses du sujet-chercheur

Dans mon cas, sur le plan professionnel, les usages de l'argent auxquels je suis confronté par les pratiques de la SFC me placent subjectivement dans un paradoxe assimilable à un conflit de loyauté. Mes 8 ans d'activité professionnelle sont ponctués par des changements réguliers et des situations diverses. Le poste à la SFC est le premier emploi où je gagne autant d'argent (avec les primes, je double quasiment mon salaire annuel), dans un cadre professionnel bien plus confortable et prestigieux que mes précédents postes (après la périphérie nantaise, mon bureau est situé dans un immeuble haussmannien du VIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris).

D'un point de vue économique et professionnel, cette embauche en CDI a des atouts de réussite. Pourtant, ces considérations ne sauraient faire oublier la situation paradoxale de l'entreprise qui engage des sommes très importantes pour financer sa propre disparition. Et c'est bien dans le cadre de mes fonctions de prévention des risques pour la santé des salariés que je suis particulièrement sensibilisé aux effets de ces paradoxes ainsi qu'à leurs déterminants, en particulier les politiques gestionnaires et pratiques managériales. Je me trouve dès lors confronté à une tension entre une position critique, dans un sens a minima interrogatif, face aux usages de l'argent mis en œuvre par l'organisation qui m'emploie et mon statut de salarié qui me pose en bénéficiaire de ces sommes.

Mais la tension est également sensible entre ma posture professionnelle dans le métier de préventeur pour lequel j'ai été embauché et les usages de l'argent que je ne peux finalement pas véritablement saisir depuis ma place initiale de préventeur. En effet, la force symbolique du « chèque » m'est régulièrement renvoyée par les acteurs de direction comme réponse définitive aux problématiques larges de « souffrance au travail ».

Le lancement de cette recherche doctorale renforce la tension en soutenant la dimension critique, dans le cadre institutionnalisé de l'Université. Le recours à des apports scientifiques et une mise en perspective sociologique rend le vécu de cette tension parfois encore plus sensible, jusqu'à rendre évidente la nécessité de mon départ de l'entreprise à l'issue de la CIFRE. Cet *exit*<sup>53</sup> traduirait ainsi un comportement de défense face à l'impossibilité de tenir un discours critique au sein de l'organisation.

Ce conflit de loyauté qui se joue au niveau professionnel se prolonge par des contradictions personnelles liées à ma propre histoire de vie. Ce départ constitue *de facto* une remise en question de la sécurité économique et professionnelle que j'avais acquise à la SFC, jusqu'à sa disparition programmée. Cette remise en question me renvoie à une histoire familiale marquée, un temps par des difficultés économiques, alors que je m'apprête moi-même à avoir mon premier enfant. Après avoir bénéficié du (relatif) dynamisme de la décennie 1980 (Cusset, 2008), mon père, ingénieur et chef d'une petite entreprise en travaux publics, connaît une forte dégradation de sa situation économique avec le retournement de la conjoncture du début des années 1990. Ces années sont sur le plan personnel et familial marquées par le divorce de mes parents. C'est à la suite du processus d'analyse mené au cours du GIR que je prends conscience de l'importance de ces tensions subjectives. Je les traduis alors par une formule – non sans paradoxes – résumant ma représentation de mon rapport personnel à l'argent : « éviter que l'argent soit un problème, quitte à ne pas en parler ». Mise en perspective avec la situation de la SFC, j'en arrive à considérer que cet argent à la fois me sécurise et m'inquiète. Et ma façon de l'aborder de manière critique me permet de me rassurer tout en me mettant dans une situation économique plus fragile, plus précaire.

Ces éléments éclairent en partie dans quelle situation personnelle vis-à-vis des usages de l'argent j'ouvre et mène cette recherche. Mais l'enjeu est plus large que ma particularité. Il s'agit surtout de comprendre ce que

---

<sup>53</sup> En référence aux catégories d'analyse proposée par Albert O. Hirschmann (1970) dans son ouvrage *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*

traversent et vivent les salariés, notamment les situations de peur, de rupture ou de perte qu'ils anticipent ou ressentent déjà. Les usages de l'argent auxquels ils sont confrontés participent à déterminer les significations des sommes d'argent qu'ils sont amenés à « encaisser ». Dit autrement, les primes, indemnités ou mesures compensatoires ou encore les modalités de rémunération directes voient leur modalité d'usage modifiée, ce qui transforme en retour le cadre et le vécu de la relation salariale. En tant que sujet, nous sommes amenés à composer notre vécu personnel et notre rapport à l'argent à partir des multiples significations sociales de l'argent qui nous précèdent et qui s'entrecroisent : par exemple, quand nos histoires d'argent familiales sont aux prises avec l'histoire de notre société salariale.

Un autre enseignement que l'on peut tirer de l'analyse de mon implication dans ma recherche porte sur la part de comportements de défenses que l'évocation des « histoires d'argent » ne manque pas de susciter, en particulier quand elles rendent visibles combien l'argent « gagné » au travail, comme salarié, pèse sur nos aspirations quotidiennes : pour construire ou consommer, sécuriser nos parcours professionnels et personnels ou se projeter pour nos enfants.

Les éléments que j'ai présentés sur mon parcours au sein de l'entreprise, la tension dynamique entre différentes postures (salarié, professionnel, chercheur en CIFRE) ainsi que les composantes de mon implication permettent de mieux caractériser mon questionnement et de situer ma démarche de recherche et ses enjeux méthodologiques. Pour compléter ma présentation, il est également important de préciser plus avant le dispositif que j'ai mis en œuvre, et plus particulièrement expliciter les conditions des relations d'enquête que j'ai développées : qui sont les personnes que je rencontre en entretien ? Pourquoi et comment suis-je amené à m'entretenir avec eux ? Quelles questions cela soulève-t-il sur ma démarche de recherche ?



## III. Se confronter au tabou comme chercheur

### III.1 Face à une impossible parole

Quand je formule mes premiers questionnements sur les dispositifs monétaires et que je présente mon projet de recherche, je suis directement confronté au caractère indicible associé à l'argent. Dans les tout premiers temps, le silence s'impose à moi et se manifeste comme un interdit de penser et de mettre en question. Alors que « le chèque » est censé avoir réglé tous les problèmes – pour la direction comme pour les salariés, il n'est pas nécessaire de (se) poser des questions.

#### Un double obstacle

Dans mon cas, je suis même confronté à une forme de double obstacle : une première norme socialement partagée qui voudrait que l'« on ne parle pas d'argent » se combine avec un second selon lequel on ne parle surtout pas d'argent « au travail » avec des collègues, des collègues d'autres services, ou des représentants des services RH comme les salariés peuvent me considérer. La manifestation la plus signifiante de cette parole impossible est la régularité avec laquelle l'ensemble des salariés que j'interroge ne mentionne jamais directement les montants qu'ils ont perçus ou qu'ils vont toucher. Je ne finirai par obtenir un montant qu'à la toute fin de mes entretiens, après avoir spécifiquement mis en question cette dimension taboue.

Le silence sur l'argent est analysable comme la manifestation d'une disposition incorporée des normes morales que nous avons évoquées plus haut. Il repose sur un mélange ou une convergence de différentes prescriptions. Aux normes traditionnelles liées aux normes religieuses catholiques s'ajoutent des normes sociales professionnelles qui valorisent la discrétion sur l'argent, voire un évitement du thème. Cet évitement s'entend, en creux, à travers une assertion que les salariés m'adressent quasi systématiquement en entretien : « moi, je ne travaille pas ici pour l'argent ». Dans ce sens, le silence sur l'argent en rappelle sa centralité sociale ainsi que sa complexité à s'en saisir subjectivement face au poids des dimensions morales.

Mais le second obstacle auquel je me confronte en tant que chercheur « en interne » est lié, de manière paradoxale, à ma position au sein de l'entreprise. Alors que mon immersion quasi complète sur le terrain peut m'offrir un accès particulièrement ouvert – presque inespéré pour un sociologue – aux réalités sociales de l'entreprise, mon statut de collègue me renvoie à une autre forme de retenue discrétionnaire sur l'argent et le salaire : on n'évoque pas son salaire à n'importe qui, n'importe comment, au sein de l'entreprise. Là encore, il me faut penser une approche et construire un dispositif de recherche qui permettent d'appréhender comment les rapports sociaux et les relations intersubjectives vont jouer dans ma capacité à aborder mon objet avec d'autres salariés.

Dans le cadre des débats sur la dimension sociale et incorporée du tabou, se pose ainsi la question de la spécificité de l'argent comme facteur de distorsion de la situation d'enquête. Il est ainsi nécessaire de chercher à comprendre plus finement ce qui conditionne ou contraint cette parole et sa capacité à produire des effets de vérité par l'analyse. En cherchant à consolider son modèle épistémologique et à démontrer sa capacité à élaborer des connaissances théoriques valides, la sociologie compréhensive a identifié depuis longtemps cette difficulté à laquelle je suis confronté comme enquêteur : la propension des individus à se construire et se raconter des histoires. Le sociologue Jean-Claude Kauffmann précise ainsi : *« Les gens racontent parfois des histoires, loin de la réalité, non pas parce qu'ils mentent à l'enquêteur, mais parce qu'ils se racontent eux-mêmes une histoire à laquelle ils croient sincèrement et qu'ils racontent à d'autres qu'à l'enquêteur, l'histoire qui donne sens à leur propre vie. »* (2016, p. 67)

L'enquêteur doit faire face à une incapacité – sincère – des sujets de donner à entendre la signification « réelle » de leurs pratiques ou de leur propos. Le sociologue G. Lazuech suggère que cela est lié à différents facteurs psychiques individuels et sociaux :

*Cette aptitude (parler de soi et de son rapport à l'argent) dépend d'influences multiples (culturelles, sociales, d'âge...) et certaines fois aussi, d'une proximité avec l'enquêteur. (Lazuech, 2012, p. 13)*

Ainsi pour l'enquêteur, s'agit-il de prendre en compte les effets potentiels des déterminants et des rapports sociaux à l'œuvre sur les trajectoires et les perspectives individuelles. Mais je dois également prendre en compte ce qui se joue dans la proximité – sociale et subjective – que j'entretiens avec les salariés que j'ai plus particulièrement interrogés sur leur rapport à l'argent, leurs représentations des usages de celui-ci dans le cadre des restructurations et des évolutions du travail qu'ils vivent. Mon statut de salarié et de chercheur me place dans une position qui appelle à la vigilance, en particulier dans l'évocation des catégories morales qui pèsent sur les discours. Ouvrir des échanges, y compris à visée de recherche, sur les questions de rémunération ne peut se faire sans prendre en compte les rapports sociaux et les enjeux symboliques dans lesquels ils s'inscrivent.

Par ailleurs, la question du tabou se croise avec des enjeux stratégiques et les rapports de pouvoir au sein du cadre hiérarchique et des liens de subordination dans lesquels je m'inscris. À titre d'exemple, à différentes occasions, mes propositions d'organisation d'échanges collectifs entre salariés sur leurs représentations des mesures d'indemnisations financières suscitent des refus sans appel de la part de ma direction. Au niveau de l'entreprise, ces refus illustrent la prégnance de la subordination dans mon positionnement au sein de l'organigramme. En tant que salarié de la direction des ressources humaines, interroger les accords négociés par la direction et les mesures d'accompagnement des salariés serait comme venir remettre en question la finalité et l'organisation de la direction lui-même. Porter le questionnement auprès de salariés d'autres départements, d'autres établissements serait perçu comme dévoiler une faille : la direction des ressources humaines s'interrogerait sur le bien-fondé des mesures qu'elle a elle-même conçues et dont elle a la charge.

Mais ces situations de refus peuvent également s'analyser comme un signe des difficultés subjectives à interroger l'argent comme un objet tabou. Face à ce qui agit comme facteur d'angoisse au niveau collectif, le cadre des rapports hiérarchiques ne fait que rendre plus visible une partie de ce qui se joue dans les relations au cours des entretiens : comment se protège-

t-on de cet argent dont on ne peut parler, dont on ne veut pas parler et qui est pourtant au centre de tous les propos ?

Le tabou de l'argent s'illustre ainsi comme une parole contrainte par une disposition sociale incorporée et la manifestation de défenses du sujet face au danger que représenterait la mise en mots de l'interdit, en particulier en contexte professionnel. C'est précisément face à ces contraintes que le recours aux approches cliniques peut venir enrichir la pratique sociologique en proposant de nouvelles perspectives : entendre le sujet ni comme simple agent, ni comme acteur, mais bien en tant que « producteur de connaissances sur sa propre situation » selon l'expression d'Eugène Enriquez (1993).

### Dépasser le tabou

Loin de s'attacher à des définitions objectives ou factuelles, la référence à une théorie clinique du sujet est un préalable pour saisir les représentations sociales produites et partagées par les sujets sur l'argent à l'aune de la situation qu'ils traversent et que je traverse. Ainsi que le précise Florence Giust-Desprairies dans son article intitulé *La clinique, une épistémologie pour les sciences de l'homme* :

« (la démarche clinique) donne à voir les modes de sollicitation favorisés par une structure, une organisation, une situation sociale ainsi que les incidences sur les individus, en termes de réponses, sous la forme de préjugés, de croyances, d'idéologie ou encore de représentations individuelles ou collectives. » (2013, p. 18)

Ces représentations tendent à être enchâssées, encastrées dans de différentes strates – morales, économiques, professionnelles... Comme pour le tabou de l'argent, ces représentations enchevêtrées sont aussi intériorisées par les sujets. Ils et elles peuvent aussi formuler des résistances quant à l'objectivation et la mise à jour de ces significations et de leurs fonctions psychiques et sociales : la possibilité ou non de parler d'argent à des pairs et des proches, ou encore les représentations associées

à tel ou tel usage de l'argent entre « argent sale », « bon argent » et bonnes dépenses.

Au cœur de la démarche sociologique clinique, l'identification du sens et des représentations individuelles et collectives repose sur le dialogue entre le chercheur et les sujets, selon un processus de co-construction progressif. Ce processus n'est pas tant la recherche d'un consensus qu'une élaboration dans l'échange qui soutient le travail d'interprétation. Cela me conduit à proposer un dispositif d'entretien qui permet de mettre en débat cet objet à la fois tabou et central qu'est l'argent au travail.

Ce débat vise à soutenir la co-élaboration des hypothèses, en laissant advenir la surprise comme la contradiction. Ce faisant, un tel dispositif de recherche clinique constitue aussi un espace d'expression pour les salariés sur un objet dont il est convenu de ne pas parler. Le décalage nourrit en retour le travail d'élaboration dans lequel je suis impliqué à plusieurs titres : en ouvrant l'espace, en l'alimentant de sa propre expérience et en contribuant, parfois malgré moi, à la circulation des idées et significations dans l'enchaînement des entretiens et l'écriture progressive des interprétations.

Pour créer le cadre qui permet ces expressions et cette écoute, j'ai progressivement construit mon cadre méthodologique en articulant trois approches : une démarche personnelle au sein d'un groupe d'implication et recherche ; des entretiens avec des salariés par cercles concentriques et enfin, au cours du travail d'écriture, la mise en confrontation des hypothèses dans une visée de co-production des savoirs, par un exercice collectif.

## III.2 Aborder le tabou par le groupe

Au cours de ma période sur le terrain, je participe à un groupe d'implication et recherche (GIR) intitulé « Histoires d'argent »<sup>54</sup>. Les GIR sont des espaces de paroles et de travail individuel et collectif animé par des sociologues cliniciens autour de thématiques qui croisent problématiques existentielles et dynamiques sociales. Les objectifs des GIR sont, selon Vincent de Gaulejac, de :

*« créer les conditions d'un double mouvement de distanciation et d'implication à chaque étape du travail. Distanciation qui permet d'objectiver les éléments contextuels de l'histoire personnelle et d'analyser dans quelle mesure elle se trouve conditionnée par le contexte sociohistorique dans lequel elle s'inscrit. (...). Il s'agit de percevoir dans quelle mesure les souffrances, les ruptures, les conflits vécus sont l'expression individualisée de contradictions sociales et de processus collectifs. » (de Gaulejac, 2020, p. 252)*

Mon intention est alors de comprendre la situation dans laquelle se trouvent mes interlocuteurs quand, au cours de nos entretiens, nous abordons leur rapport à l'argent en lien avec leurs histoires de vie et leur relation à l'entreprise et au travail. Je souhaite expérimenter, en tant que participant au GIR, ce que chacun peut être amené à éprouver quand il s'agit d'évoquer l'argent sous différents statuts (capital, revenu, héritage, etc.) et les représentations associées.

Je fais alors l'hypothèse, simple, que nos échanges sont perturbés par des dimensions taboues et morales socialement partagées : comment chacun peut être amené à vivre de l'intérieur la force du tabou de l'argent ? Comment cette expérience peut-elle s'ancrer dans une histoire familiale tout autant que dans une situation sociale commune à une époque, ou une classe sociale ? Si le cadre de ces GIR n'est pas à visée thérapeutique, aborder de telles questions a des effets de dévoilement tant pour les sujets que pour le chercheur-sociologue clinicien. Vincent de Gaulejac s'est ainsi appuyé sur les travaux menés pendant plusieurs années dans le cadre de

---

<sup>54</sup> En octobre 2016, animé par Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique

séminaire d'implication et de recherche « Roman familial et trajectoire sociale » pour construire son ouvrage *Les sources de la honte* (de Gaulejac, 1996).

Pour ma part, il s'agit ainsi à ce stade de mieux comprendre mes représentations (sur l'objet et sur la relation comme chercheur), mes propres enjeux dans cette recherche et d'être mieux outillé pour comprendre les processus de transfert et de contre-transfert à l'œuvre dans les différentes modalités de recherche (entretiens comme observations). C'est notamment dans la confrontation au tabou de l'argent, dont il va bien falloir parler dans ce groupe, que cette méthode se révèle particulièrement étayante.

### La méthode des GIR sur l'argent

La méthodologie de ces groupes permet la socialisation d'expériences subjectives à travers différents dispositifs et supports, notamment les « trajectoires économiques familiales », des « fiches d'identité économique », ou des mises en situation par des « sociodrames ». Attaquant frontalement le tabou de l'argent et le silence qu'il imposerait à tous, le recours à ces supports facilite l'expression et la mise en commun entre les membres du groupe qui sont invités à faire part des résonances qu'ils et elles ressentent. Le double processus porte sur l'implication personnelle et ses articulations avec les dimensions sociales-historiques. Ces dispositifs engagent une analyse dialectique partagée entre participants et animateurs-chercheurs qui montre les intrications entre les ressentis existentiels et les logiques sociales dans lesquelles ils s'inscrivent et se déroulent. Le sens des situations présentées et des vécus exprimés se co-construit entre les participants (animateurs compris) par itération entre résonances subjectives et apports théoriques. Les processus à l'œuvre montrent ainsi une clinique productrice de savoir, entre expression du vécu et visée compréhensive, co-construit par et avec les sujets-chercheurs.

Centré sur les « histoires d'argent », l'objet du GIR auquel je participe se prête tout particulièrement à une compréhension des articulations entre

déterminations sociales et déterminants psychiques. À mon niveau, ma participation à cet exercice s'inscrit ainsi dans un processus de déplacement subjectif et de distanciation au regard de mon objet de recherche : quelles « histoires d'argent » suis-je amené à vivre et à voir à la SFC ? Et au-delà quelles sont les « histoires d'argent » qui me traversent ?

Cette session regroupe des participantes<sup>55</sup> aux profils et aux situations économiques très différentes : entre bénéficiaire du RSA et riche héritière, salariée en fin de carrière et jeune entrepreneure en conseil. Toutes manifestent des questionnements autour de l'argent, de ne pas en avoir ou d'en avoir, d'en avoir perdu et de ne pas arriver à en gagner plus ; ou comme moi, sont confrontées à une histoire familiale marquée de manière ambivalente par le rôle de l'argent dans la trajectoire sociale.

L'expérience de ce travail individuel et collectif me donne accès, de manière à la fois existentielle et critique, aux sentiments que je suis amené à éprouver et à ressentir, chez moi ou chez mes interlocuteurs, au cours des entretiens que je mène : comment ces histoires d'argent résonnent particulièrement chez chacun de nous, avec notre histoire familiale et les « valeurs » sur l'argent qui nous sont transmises, avec notre trajectoire sociale et les expériences heureuses ou douloureuses que nous pouvons avoir de gagner et de perdre de l'argent.

Ce travail d'exploration et d'élaboration individuelle et collective est étayé par une mise en perspective des déterminants sociohistoriques. Mais la finalité de ce processus réflexif est bien de saisir les spécificités et les enseignements au regard de l'objet de la recherche. Aussi participe-t-il à la préparation des entretiens et anticipe la détermination de mes hypothèses de recherche sur la compréhension des usages et des significations de l'argent dans la relation salariale. Au moment d'engager les entretiens, la SFC se présente en effet comme un environnement fortement bousculé et peu propice à l'organisation d'échanges entre salarié et chercheur sur des questions qui semblent loin des réalités quotidiennes. Les projets de transformations mobilisent fortement les acteurs de l'entreprise. Par

---

<sup>55</sup> Je serai, en effet, le seul participant masculin.



ailleurs, ma place dans l'entreprise ne m'autorise guère à aborder de manière directe et véritablement libre mon objet potentiellement polémique pour l'organisation et les salariés.

Pour prendre en compte ces différents facteurs déterminants pour ma recherche, je construis progressivement mon dispositif par un processus itératif d'ajustement entre différentes composantes de mon activité de chercheur : entre ce qui relève de l'imprégnation, des observations (plus ou moins) participantes que j'ai menées, des interventions directes auprès d'acteurs de l'organisation, de l'exploration des matériaux disponibles, ou encore du travail d'écriture. Mais les entretiens occupent une place centrale dans mon travail de recherche.

#### IV. Parler et faire parler d'argent au travail

Pour bien caractériser l'intérêt des entretiens dans ma démarche d'enquête – et leurs limites –, je commencerai par détailler le cadre relationnel dans lequel ils se déroulent. Je suis amené, comme chercheur à m'entretenir avec des individus qui sont salariés de la SFC, collègues directs ou indirects, plus ou moins concernés par les transformations et les restructurations à l'œuvre. La nature et le déroulé de la relation que j'entretiens avec elles et eux avant, au moment et après l'entretien ne sont pas sans effets sur l'analyse que je peux en faire. Il s'agit ainsi d'éclairer non seulement comment les entretiens se mettent en œuvre, mais également ce qui s'y joue : depuis quelles places nous parlons-nous ? À quelle(s) place(s) mettons-nous l'autre dans nos échanges ? L'analyse des entretiens et des relations qui s'y jouent donne à voir une tension entre proximités et distances, entre implication et distanciation. Pour l'organisation d'entretiens spécifiques sur mon objet de recherche, je choisis de m'appuyer, dans les premiers temps de l'enquête, sur des relations de proximité que j'ai pu établir avec des collègues dans le cadre de mes activités professionnelles.

Entre 2016 et 2017, je mène douze entretiens individuels et un collectif avec deux salariés. Le groupe est très largement composé de

salariés femmes (10 sur 13). Huit salariés sont employés au sein des métiers des ressources humaines. D'autres métiers sont également représentés : ceux de la gestion et des opérations (3), de la communication (1), du support technique (1) et des fonctions de direction (2). Cinq sont implantés au siège de la SFC, les huit autres dépendent de 4 établissements différents, dont deux situés en Île-de-France. Parmi le groupe, quatre ont été ou sont encore titulaires d'un mandat de représentants de salariés. Cinq ont opéré un changement de métier ou une reconversion à l'occasion de la mise en œuvre de la restructuration (dont trois en profitant des mesures de mobilités). Neuf sur les 13 sont concernés par un potentiel licenciement dans le cadre du 3<sup>e</sup> PSE de la SFC, pour des départs prévus au premier semestre de 2019.<sup>56</sup>

Enfin, je retrouve une partie d'entre elles pour deux séances d'entretiens collectifs fin 2022, soit près de 3 ans après leurs licenciements respectifs et à l'issue de mon travail d'élaboration et d'écriture.

## IV.1 Ouvrir la parole sur l'argent : opportunités et limites de l'entretien

Dans le déroulé des entretiens, je prête une attention particulière aux trajectoires personnelles et professionnelles des individus dans le cadre de la restructuration et à la façon dont ces trajectoires peuvent être déterminantes de leurs représentations de l'argent.

Mais, dans le cadre des échanges, je suis également attentif à ce qui se joue dans la proximité – sociale et subjective – que j'entretiens avec les salariés que j'ai plus particulièrement interrogés sur leur rapport à l'argent, leurs représentations des usages de celui-ci dans le cadre des restructurations et des évolutions du travail qu'ils vivent. En effet, mon statut de salarié, ou plutôt l'ambivalence dans laquelle me met mon double statut de salarié-chercheur me place dans une position peu confortable à cet égard. Ils prolongent une prénotion communément admise : on ne parle pas d'argent...et encore moins entre collègues de travail dans une position

---

<sup>56</sup> Un tableau de synthèse est disponible en Annexe Récapitulatif des entretiens page 277

dissymétrique. Le poids des catégories morales s'impose ainsi dans la relation qui se noue dans l'entretien et rappelle combien la capacité à parler d'argent est surdéterminée par un contexte et des rapports sociaux préexistants. Des échanges, et *a fortiori* un entretien à visée compréhensive, sur les questions de rémunération du travail se voient limités d'emblée par les enjeux de domination et de distinction symbolique que chacun aura pu intérioriser ou cherchera à reproduire.

Par ma proposition d'entretien, j'offre un moment où l'on peut briser le silence, sortir du silence sur les sommes en jeu, où les enquêtes vont pouvoir élaborer, discuter de leur point de vue sur un sujet dont ils ne parlent pas souvent. Corollaire à cet empêchement de la parole, la perspective d'interroger les salariés sur leurs conditions de rémunération, sur leurs représentations vis-à-vis des mesures salariales et indemnitaires appelle donc à certaines vigilances, en particulier l'instauration d'un climat de confiance dans l'entretien, mais pas seulement. Il est possible d'identifier, voire de susciter, des opportunités et des ouvertures au sein d'un terrain que l'on pourrait penser rétif. Mais ma connaissance concrète depuis l'intérieur du contexte de l'entreprise ouvre des possibilités. En effet, sur le point particulier des indemnités et le montant du « chèque », les modalités de calcul sont connues de tous. Chacun sait qu'il peut se comparer et se positionner par rapport à ses collègues. Les indemnités ne sont pas secrètes. Situation paradoxale, où il n'est - à la fois - ni besoin d'en parler ni besoin de s'en cacher.

C'est par la proximité relationnelle, la confiance acquise dans l'exercice de mes missions puis dans l'exposition du cadre de recherche que se joue l'ouverture de la parole. Que ce soit lors des entretiens individuels ou lors de la séance collective, les participants reconnaissent que finalement, les seules personnes auxquelles ils peuvent envisager de parler des sommes et de la situation qu'ils traversent sont des salariés qui connaissent l'entreprise de l'intérieur. Les craintes de jugement sont moins fortes, chacun étant pris par les mêmes dispositifs, informés des motifs et des raisons. C'est donc par la proximité de vécu, qui n'empêche pas des

divergences de point de vue, que je peux accéder à une parole plus libérée sur l'argent et l'effet des mesures financières sur leur vécu de salarié.

### Une proximité professionnelle mise au service de la recherche

Procéder à des entretiens avec des salariés avec qui j'ai développé une proximité vise à faciliter le questionnement et les échanges sur certaines thématiques préidentifiées comme sensibles : leur situation économique, leur rapport à l'argent et les liens avec leur parcours. Dans cette douzaine d'entretiens, j'explicité mon statut de chercheur auprès des interviewés et co-élaboré avec eux, au fil de l'entretien, sur les transformations de l'organisation du travail, leur compréhension des usages de l'argent dans le cadre des dispositifs de « gestion sociale » et la compréhension des significations qu'ils donnent à ces sommes en lien avec leur trajectoire sociale et professionnelle et leur statut de salarié.

Nous évoquons leurs parcours et d'éventuelles difficultés professionnelles : leur licenciement à venir, attendu avec crainte ou soulagement, mais aussi la préparation de leur avenir, leur éventuelle reconversion ou encore la nécessité de devoir rechercher un emploi. Je m'expose aussi – peut-être un peu naïvement – au risque d'évoquer avec eux un sujet délicat sur leur situation familiale, personnelle et intime que je ne connaîtrais pas et qui serait déterminant pour comprendre leur propos : un conjoint au chômage, des parents travailleurs pauvres, ou encore une situation personnelle perçue comme un déclassement économique et social. Ces relations interpersonnelles sont antérieures à l'entretien et ont pu se prolonger après, notamment pendant la phase d'analyse. Pour mieux en cerner les effets potentiels sur la démarche de recherche, il nous faut préciser quelles formes peuvent prendre ces relations et comment elles se sont constituées.

Par mon rattachement hiérarchique, j'ai noué en premier des relations avec des salariés des équipes des « Ressources humaines » avec qui je suis en contact fréquent, en particulier sur les questions de prévention des risques professionnels, l'absentéisme ou les problématiques de santé au

travail. Sur ces sujets, je travaille principalement avec les salariés des ressources humaines et les représentants du personnel. Par mes missions de préventeur, je suis amené à circuler entre le siège national et les établissements des différentes régions. J'y suis mobilisé pour des travaux d'évaluation des risques psychosociaux ou de prise en charge de situations critiques. Comme nous l'avons vu, cela est déterminant pour l'émergence des questionnements de cette recherche, mais également pour les relations que je vais mobiliser pour les entretiens. Dans les établissements régionaux de la SFC, je suis professionnellement dans une certaine extériorité et moins exposé comme acteur de la direction des ressources humaines. Mon enquête bénéficie de la légitimité à être présent comme acteur de l'entreprise, à échanger avec les salariés et à poser des questions. Au siège, les enjeux politiques sont plus prégnants et objet de plus de tensions entre direction et organisation syndicales. Mon poste y est plus exposé, par la proximité de la direction. La réalisation d'entretien y est plus contrainte et nécessite de créer des conditions plus protectrices.

Le rapport de confiance permet de présenter plus facilement mon objet et ma méthode de recherche tout en rassurant sur la confidentialité des échanges. Analysant la méthode déployée par l'équipe de chercheurs mobilisée pour la *Misère du monde*, P. Bourdieu insiste ainsi sur l'intérêt d'une approche en proximité :

*« On a ainsi pris le parti de laisser aux enquêteurs la liberté de choisir les enquêtes parmi des gens de connaissance ou des gens auprès de qui ils pouvaient être introduits par des gens de connaissance. [...] La proximité sociale et la familiarité assurent en effet deux des conditions principales d'une communication "non-violente". [...] D'une part, lorsque l'interrogateur est socialement très proche de celui qu'il interroge, il lui donne, par son interchangeabilité avec lui, des garanties contre la menace de voir ses raisons subjectives réduites à des causes objectives, ses choix vécus comme libres à l'effet des déterminismes objectifs mis au jour par l'analyse. [...] On voit que, d'autre part, se trouve assuré en ce cas un accord immédiat et continûment confirmé sur les présupposés concernant les contenus et les formes de la communication. » (Bourdieu, 1993, p. 1395)*

Dans ma situation, la « proximité sociale et la familiarité » sont dues à une combinaison de facteurs sur lesquels je m'appuie dans les premiers temps de ma recherche, avant de prendre progressivement plus de facilité pour organiser des entretiens avec des salariés plus éloignés. Cela me permet également d'assumer la séparation entre les différents rôles auxquels je pouvais être rattaché. Si j'ai pu établir le lien avec des problématiques rencontrées dans le cadre de mes missions de « prévention », c'est en tant que sociologue clinicien que je mène ces entretiens, et mets en discussion les hypothèses que je co-élabore avec mes interlocuteurs.

Ce rapport de proximité joue dans le cours de l'entretien : il me permet de créer un climat de discussion en confiance et d'apparaître aux yeux de la personne interrogée comme étant à même de comprendre plus aisément ce qu'elle me dit et décrit. La confiance joue ainsi dans l'interaction, dans l'échange de l'entretien. Je peux proposer des interprétations et les soumettre à la réflexion des hypothèses de travail sans craindre de fragiliser le lien. En effet, il ne s'agit pas dans l'entretien de demeurer dans une posture de complaisance ou de prétendre à un effacement complet de soi pour laisser une parole « libérée » de la présence du chercheur. C'est dans une volonté de travail de co-construction et donc de relations entre deux sujets pensants que je cherche à instaurer les conditions d'une recherche clinique efficiente.

Pourtant, la proximité qui m'a permis d'engager ces différents entretiens me confronte à différentes limites et à certains écueils dans la réalisation de ma recherche, à commencer par la question de la place : celles que j'occupe, celles où l'on m'assigne, celles que j'assigne aux autres. Cette approche par niveaux de proximité permet un accès progressif au terrain par allers-retours, qui vise la mise en discussion et la saturation progressive des hypothèses par les entretiens et leur analyse.

## IV.2 Les relations d'enquête : les jeux du proche et du lointain

### Une diversité des profils des enquêtes

La préparation de ces entretiens, la formulation et l'articulation de mes questionnements, l'analyse des échanges, des rapports en jeu et *in fine* des contenus : chaque étape est marquée par le statut multiple et complexe des salariés que je sollicite.

Salariés de la SFC, ils et elles sont prises dans les logiques de transformations de l'entreprise et de leur travail au même titre que les autres. S'ils les vivent depuis leur place et selon les spécificités propres à leur métier, leur région et leur bassin d'emploi, ou encore selon l'histoire et les modalités de fonctionnement de leur entité d'appartenance, ils partagent un sort commun : travailler à la fermeture de l'entreprise tout en attendant le moment où ils seront amenés à quitter l'entreprise et seront indemnisés. Pour la plupart, ils et elles occupent une position particulière dans l'organisation. Certaines sont employées à la direction des ressources humaines d'un établissement comme Karine, Valérie ou Blandine. D'autres occupent des fonctions administratives, de paie ou d'accompagnement des salariés comme Youna, Sylvie ou Françoise. Pascale, Nathalie, Marc ou encore Patrick sont à des postes opérationnels, mais ont eu ou occupent toujours un mandat de représentant du personnel, souvent au CHSCT.

Ces statuts et positions influent sur leur compréhension et leur représentation de la situation que traverse l'entreprise, mais aussi sur ce que peuvent vivre l'ensemble des salariés. Par leur parcours et leur position, ils et elles sont généralement bien informés des modalités pratiques des transformations de l'entreprise. Certains ont pris part à la préparation ou aux négociations sur les accords : Nathalie ou Patrick comme élus, ou Laure et Justine côté direction. Valérie, Youna, Blandine ou Bénédicte sont en charge de la mise en œuvre concrète des mesures prévues dans ces accords : paiement des primes et des indemnités, accès aux différents dispositifs d'accompagnement. Ils et elles deviennent régulièrement des

personnes-ressources auprès des autres salariés qui les sollicitent pour évoquer leurs projets, leurs aspirations ou leurs plaintes et leurs difficultés.

Autre caractéristique, ils et elles sont, à l’instar des salariés de l’entreprise, des « survivants » aux plans de sauvegarde de l’emploi (PSE) qui se succèdent dans l’entreprise depuis 2014. Ma présence sur plusieurs années dans l’entreprise - de 2014 à 2019 – facilite dès lors l’appréhension de ces trajectoires individuelles marquées par des temps longs, mais aussi des ruptures et des bifurcations. La situation de Pascale est à ce titre révélatrice : depuis le premier projet de PSE, elle prend part au dispositif de mobilité interne et change ainsi de région, d’établissement et de métier.<sup>57</sup> La reconversion est d’ailleurs une pratique fréquente dans le cadre des plans de restructuration : Youna ou Marc en bénéficient également au moment de l’entretien. Si la plupart des salariés reçus en entretien quittent l’entreprise au moment d’un plan social, seules deux, Justine et Youna, optent pour un départ volontaire sans attendre la vague de licenciement (par une démission pour l’une, une embauche en mobilité pour l’autre).

### La constitution d’un groupe stratégique

Sans évidemment prétendre à la constitution d’un échantillon représentatif, ils et elles me donnent accès à une diversité d’informations, de connaissance, de ressentis et d’interprétations subjectives sur ce que chacun vit et voit de la situation. Par l’approche ethnographique et clinique que je mets en œuvre, il ne s’agit pas de prétendre tirer des enseignements statistiques, mais plutôt de comprendre les logiques sociales, les processus à l’œuvre, à partir d’un regard et d’une écoute, d’une attention au sujet et aux dynamiques individuelles que chacun montre parfois malgré, voire contre, lui. Cela passe par une attention toute particulière à ce qui se joue dans la relation nouée avant, dans et parfois après l’entretien. Mais elle passe aussi par la mise en perspective des propos échangés avec les

---

<sup>57</sup> Après la fermeture de l’établissement où sa première mobilité l’avait amené, elle opte pour une nouvelle mobilité qui l’amène à travailler dans un établissement appelé à fermer dans plusieurs années (selon les projets annoncés.)



salariés pour en identifier les dimensions sociologiques, comme le précise F. Giust-Desprairies :

*« l'énoncé dit quelque chose de l'histoire du sujet et permet également de faire de la particularité d'un récit la marque d'un trait social. Et la disponibilité de l'écoute permet de faire émerger quel processus supporte la particularité. » (Giust-Desprairies, 2013, p. 23)*

Si ma présence au long cours a facilité une observation ouverte et relativement libre des transformations dans l'entreprise, le dispositif de recherche par entretien repose nécessairement sur une sélection d'individualités, sélection dont il convient de mettre en lumière les biais potentiels, latents ou manifestes, comme les intérêts heuristiques. Dans son ouvrage *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique (2008)*, Jean-Pierre Olivier de Sardan détaille les éléments d'une « politique de terrain » (2008, p. 74) que peut appliquer le chercheur face aux difficultés et obstacles qu'il doit relever dans son travail d'enquête. Face à l'image classique, mais peu prudente d'un « informateur privilégié », il rappelle la nécessaire triangulation des sources qui permet de croiser les regards et de ne pas rester dépendant de sa source. La diversité des rencontres, des échanges, comme la diversité des matériaux consultés, est évidemment une condition nécessaire, mais non suffisante à l'élaboration théorique. Ces considérations principielles invitent le chercheur, non pas à se méfier de tous (ce qui rendrait l'enquête impossible), mais à

*« rechercher des discours contrastés (...) faire de l'hétérogénéité des propos son objet d'étude (...) s'appuyer sur les variations plutôt que de vouloir les gommer ou les aplatir, en un mot (...) bâtir une stratégie de recherche sur la quête des différences significatives ». (Olivier de Sardan, 2008, p. 80)*

La construction de mon corpus de douze entretiens se fait donc par un travail de sélection des salariés sur des critères empiriques et méthodologiques. En rassemblant leurs récits, il s'agit de mettre en discussion des regards différents potentiellement informés. Acteurs et actrices depuis leurs places respectives (notamment direction, services RH, élus du personnel), ils et elles ont un accès particulier aux informations sur

les projets de transformations comme sur les mesures de « gestion sociale ». Ils sont également en contact régulier avec leurs collègues, qui les sollicitent pour leur maîtrise des règles, leur capacité d'agir ou d'intercéder ou pour leur exprimer des plaintes ou des doléances au regard de leur situation personnelle. On peut sans risque faire l'hypothèse qu'ils ont pu élaborer, en amont, une forme de réflexivité par rapport aux événements qui marquent la vie de la SFC, aux ressentis (voire aux ressentiments) des salariées qu'ils et elles côtoient et représentent.

Sur la question du montant, ma faible ancienneté dans l'entreprise, ma position dans l'échelle hiérarchique et dans la grille salariale, me placent dans une position ambivalente. Pour mes interlocuteurs, je ne représente pas un concurrent pour l'accès aux plus hauts montants : j'ai une trop faible ancienneté pour prétendre à des montants importants et mon poste n'a pas vocation à être concerné par un licenciement à court terme. D'autres salariés, qui se perçoivent – à raison ou à tort - comme moins rémunérés que moi, m'associent à une figure de « mercenaire », embauché « avec un salaire parisien » et de « profiteur », venu à la SFC pour repartir avec « le chèque ».

Les ambivalences de ma position m'invitent à identifier, d'un point de vue stratégique, dans quels jeux d'alliances et d'oppositions je suis pris et j'évolue et comment cela détermine les conditions de réalisation de ma recherche. Cette réflexion oriente l'identification et le choix des collègues à qui je vais pouvoir m'adresser en tant que chercheur. Elle permet également de caractériser à quelle étape du parcours individuel (selon l'ancienneté et l'évolution dans l'entreprise), mais également au regard du phénomène de restructuration en cours (avant ou après une annonce de projet de transformation ou de PSE, à l'approche de la date de sortie de l'entreprise, etc.). Il est également possible d'anticiper, dans une certaine limite, les finalités possibles des entretiens : exploratoire, informatif ou plus directement centré sur l'objet de ma recherche et mes questionnements.

La notion de « groupe stratégique » permet d'éviter de penser en termes d'individualités hypothétiquement représentatives. Comme le

précise J.P. Olivier de Sardan en s'appuyant sur les travaux (Bierschenk et Olivier de Sardan, 1997) et (Evers et Schiel, 1988) :

*« cette notion est donc essentiellement d'ordre empirique. Elle suppose simplement que dans une collectivité donnée, tous les acteurs n'ont ni les mêmes intérêts ni les mêmes représentations, et que, selon les « problèmes », leurs intérêts et leurs représentations s'agrègent différemment, mais pas n'importe comment. » (Olivier de Sardan, 2008, p. 81)*

Ainsi, on pourrait identifier comment le ou les groupes stratégiques se retrouvent parmi les interviewés : membres des ressources humaines, de la direction, élus du personnel, salariés du siège ou d'un établissement régional, anciens, nouveaux, hommes, femmes, etc. Si ces catégories permettent d'orienter l'enquête d'un point de vue empirique, leurs capacités heuristiques semblent malgré tout restreintes. Ma présence de plusieurs années dans l'entreprise me permet d'envisager de manière plus nuancée ces appartenances, et d'essayer de mieux cerner comment en saisir la pertinence dans la relation. La constitution – progressive et empirique – d'un « groupe stratégique » vise à la « mise en rapport de "sphères" ou de "niveaux" de la pratique sociale habituellement disjoints » (Olivier de Sardan, 2008, p. 89). En effet, les récits et les parcours de chacun illustrent moins des divisions franches qu'une concomitance des catégories. Les différences entre individus, mais aussi l'ambivalence en eux-mêmes, illustrent les conflits, les tensions, les oppositions et les paradoxes qui se jouent pour les groupes comme pour les sujets. Ce groupe témoin est donc principalement composé d'individus avec qui j'ai développé, au cours des mois, des relations interpersonnelles. Or, ces relations de proximité ne sont pas neutres dans les situations d'enquête. Du point de vue méthodologique d'une politique de terrain, la proximité facilite la préparation, le déroulé des entretiens et leur compréhension, mais elle n'est pas exempte de contraintes et de limites qu'il est nécessaire d'identifier.

## Décalages et assignations

Dès les premiers temps de ma recherche, je suis confronté à une double difficulté. D'une part, celle de devoir répondre aux attentes qui me sont adressées par l'entreprise et les salariés en tant que préventeur : c'est-à-dire répondre au doute sur la légitimité d'une telle fonction dans l'organisation au moment où celle-ci est profondément remaniée. Mais dès lors que j'annonce à mes interlocuteurs œuvrer en tant que sociologue, ou « apprenti sociologue », il me faut faire également face aux questionnements que cette figure peut susciter chez un public peu habitué à en fréquenter dans le monde professionnel. Enfin, la mention de sociologie « clinique » pouvait tendre à rappeler l'imaginaire du soin, et donc tisser un lien avec la santé et la prévention des risques. Au cours de mes entretiens, je dois régulièrement expliquer non seulement les spécificités d'une démarche de recherche en sociologie, mais également préciser que la mention de clinique n'était pas associée à mes fonctions liées à la « santé au travail ». Un décalage se produit alors entre les représentations des salariés rencontrés quant à mon objet de travail supposé (les liens entre leur santé, leur travail, et les transformations de l'entreprise) et ce sur quoi je les questionne directement : leur vécu des restructurations et leurs représentations des usages de l'argent qui y ont cours. Ce décalage peut s'avérer fécond du point de vue heuristique, pour la compréhension, et l'élaboration, au cours des échanges et des entretiens, sur les liens entre les différents objets sociaux en débat : l'argent que je mets en avant dans mes questionnements d'une part ; le travail et la santé au travail que j'incarne comme professionnel de l'autre. Le caractère peu déterminé et peu saisissable de mon « identité pour autrui » n'est donc pas neutre dans la définition des conditions de réalisation de ma recherche.

L'assignation joue aussi dans la façon dont je constitue mon groupe stratégique. Le choix progressif des salariés que je sollicite pour un entretien se fait aussi en tenant compte de ma position dans l'entreprise. Je ne peux pas solliciter n'importe quels salariés sans tenir compte des transformations en cours et de leurs effets sur les conditions de travail. Pour limiter certains effets de transfert et de contre-transferts et de pâtir dans ma recherche d'une confusion entre mes rôles, j'évite ainsi de mobiliser des

salariés que j'ai pu accompagner lors de situations de souffrance au travail particulièrement marquées : par exemple, quand j'ai dû mettre en place des résolutions de conflits ou accompagné des expertises CHSCT.

Par mon rattachement hiérarchique, je peux également être perçu comme un représentant de la direction. Mon statut particulier au sein de l'entreprise – c'est une création de poste unique – et mon positionnement stratégique dans l'organigramme me place toutefois dans une situation particulière vis-à-vis de mes interlocuteurs. Pour les cercles les plus proches, je suis un collègue particulier qui effectue des missions qui me placent souvent à leur service : quand il s'agit de construire des dispositifs de prévention des risques ou d'accompagner les politiques RH. Pour les cercles plus éloignés, afin de prévenir des possibilités de confusion de rôle préjudiciable à une expression et une écoute sereine, je fais le choix d'interroger des salariés sur le départ, ou déjà partis : nos rapports au moment de l'entretien s'inscrivent alors dans une temporalité autre que celles de l'entreprise. Dans une même intention de me protéger et de limiter certaines confusions, je ne mobilise pas explicitement des représentants de la direction pour aborder, potentiellement de manière critique, les dispositifs qu'ils déploient et défendent. Si le risque existe que je sois assimilé, au cours des entretiens, à un agent de la direction, on peut toutefois faire l'hypothèse qu'il est assez limité pour différentes raisons : ma position dans l'organigramme me place souvent « en-dessous » ou au moins « à côté » de mes interlocuteurs. Nous avons déjà mentionné que je suis par ailleurs relativement isolé dans mes fonctions et dans mon métier, dont je suis le seul représentant dans toute l'entreprise ; de même, j'ai déjà également évoqué comment mon poste et mes missions m'amènent à construire un discours critique sur certaines pratiques de la direction, notamment sur la mise en œuvre des restructurations et leurs effets sur la santé des salariés. Ces éléments peuvent participer à limiter une association entre ma démarche de recherche, mon questionnement et une éventuelle commande de l'entreprise. Par ailleurs, mes interlocuteurs sont, par leurs fonctions des salariés acteurs dans la mise en œuvre des restructurations. Précisons maintenant comment j'ai construit progressivement mon corpus d'entretien.

### IV.3 Des entretiens par proximité décroissante

		<b>Poste / Service</b>	<b>Âge</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Lieu de travail</b>
<b>Justine</b>	F	Chargé de mission RH	27	3	Siège
<b>Bénédicte</b>	F	Communication	37	9	Siège
<b>Blandine</b>	F	Adjointe de direction RH	35	8	Établissement
<b>Pascale</b>	F	Conseillère Gestion	56	30	Établissement
<b>Youna</b>	F	Commerciale Gestion puis Chargée de développement RH	35	10	Établissement puis siège
<b>Karine</b>	F	Responsable RH	40	15	Établissement
<b>Sylvie</b>	F	Employée RH	38	16	Établissement
<b>Françoise</b>	F	Employée RH	45	10	
<b>Nathalie</b>	F	Juriste	47	13	Siège
<b>Valérie</b>	F	Responsable RH	53	7	Établissement
<b>Marc</b>	H	Responsable des Moyens Généraux Supports	53	26	Établissement
<b>Patrick</b>	H	Direction de l'immobilier	61	24	Établissement
<b>Laure</b>	F	Mission d'organisation / Direction	57	25	Siège

*Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens*

## Un premier cercle de proximité d'âge et de parcours

J'entame ma démarche d'entretien avec **Justine** (chargée de missions RH, 27 ans) avec qui je partage proximité d'âge et de parcours professionnel. Ce premier entretien avec une collègue, récente dans l'entreprise me permet d'identifier de premières hypothèses que j'explorerai par la suite, en particulier sur la question des pratiques de primes et d'indemnisation.

Au moment de l'entretien, elle souhaite quitter l'entreprise pour poursuivre son parcours ailleurs, ce qu'elle fera rapidement par la suite, et exprime régulièrement une forte attente de reconnaissance. Selon ses propos, elle n'a « rien à perdre » à quitter la SFC. De fait, au vu de son ancienneté et qu'elle soit en début de carrière, l'enjeu financier et professionnel est bien moindre. Justine a bénéficié d'une formation continue financée par l'entreprise sur son domaine d'expertise en ressources humaines. Elle m'a d'ailleurs précédemment interrogé dans le cadre de son mémoire professionnel. L'entretien que je lui propose est une occasion non seulement de « rendre » la parole tout en la prenant volontiers pour expliquer, avec précisions, les usages de la SFC quant aux rémunérations qu'elle connaît bien. C'est aussi une opportunité pour moi de questionner le rôle de la formation initiale et de la socialisation familiale et scolaire dans la construction des significations de l'argent de la rémunération.

Les deux entretiens suivants sont avec des collègues (**Bénédicte** et **Blandine**) avec qui je suis également en proximité d'âge et de situation socioprofessionnelle. J'ai l'occasion de nouer des relations professionnelles puis personnelles avec elles à l'occasion de différentes missions que je réalise au sein de leurs services ou dans leur établissement. Elles acceptent de prendre la parole en entretien dans le cadre de la relation de confiance et de proximité amicale que nous avons.

Pour moi, c'est l'occasion de prendre de l'assurance dans mon questionnement avec des partenaires d'entretien bienveillantes. Elles évoquent les représentations qu'elles ont des sommes en jeu dans les dispositifs de gestion social en faisant souvent référence à ce qu'elles voient et perçoivent chez « les autres » : au cours de nos échanges, elles me

décrivent comment elles voient les autres attendre l'argent des indemnités. Parce que nous sommes relativement proches et comme m'y invite la sociologie clinique, je me permets de questionner certaines contradictions au cours de l'entretien : sur les sens des primes ou sur les usages qu'elles en projettent. D'autres contradictions apparaîtront entre les entretiens et les événements qui suivront : j'aurai l'occasion de les questionner lors d'échanges informels.

Ces entretiens m'interpellent tout d'abord sur l'expression (souvent latente) de certaines défenses à l'œuvre dans nos échanges (quand elles me parlent beaucoup des autres). La proximité relationnelle et la relative faiblesse des rapports de pouvoir entre elles et moi – il s'agit surtout pour elles de témoigner en répondant à mes questions – font apparaître à quel point ces défenses et ces contournements sont à mettre en perspective avec l'objet de la recherche.

### Un deuxième cercle de proximité de métiers et d'activité

Après ces trois premiers entretiens avec des salariés « proches », je propose un entretien à **Pascale**, 56 ans, dont 30 à la SFC, alors salariée au sein des métiers de la gestion dans un établissement en lien avec la clientèle (contrairement au siège). Je rencontre Pascale lors de travaux que je mène au sein de son établissement. Elle est élue du personnel au sein du CHSCT. À la différence des premiers entretiens, j'organise celui-ci à l'extérieur de l'entreprise. En m'évoquant son long parcours dans l'entreprise, Pascale me donne l'occasion de saisir les pratiques quant aux rémunérations dans une perspective temporelle plus longue et aussi socialement plus différenciée : des distinctions se font jour entre les usages d'hier et d'aujourd'hui, entre ceux du siège et ceux des établissements régionaux, entre ceux à l'attention des cadres et ceux à l'attention des « non-cadres ».

Les échanges avec Pascale restent marqués par la place des questions de santé au travail et des actions de la direction. Pascale me ramène ainsi régulièrement à ma place de salarié de la DRH et professionnel de la prévention. Et je me laisse souvent replacer dans cette assignation plus habituelle. De nos échanges, il me semble se dégager une impression de difficulté à co-élaborer tant sur les propositions que je peux faire à Pascale



sur les significations des mesures financières par exemple que sur les attentes de Patricia à mon attention, comme sociologue.

Ces obstacles à nos échanges et à la co-élaboration me semblent en partie liés à la difficulté de penser des usages de l'argent, perçu comme massif et sidérant. Face au poids dans l'entreprise (dans la carrière de Pascale, par les sommes en jeu, par les questions qu'elles nous posent), nous sommes, tous les deux, en difficulté pour partager et construire ensemble des analyses.

L'entretien que j'ai avec **Youna** constitue, à différents égards, une transition dans mon approche vers des relations moins proches. Nous sommes membres de la même direction, sur le même site, mais sans être amené à travailler ensemble ou sur des sujets communs. Son parcours au sein de la SFC illustre une ascension sociale et professionnelle.

Après des études supérieures techniques, Youna est employée pendant près de 7 ans au sein des équipes commerciales dans des agences en périphérie d'une grande métropole. Elle s'engage dans une démarche de reconversion professionnelle et de formation à l'occasion du premier PSE, en bénéficiant des dispositifs de reclassement interne et de financement de formations dans une école prestigieuse pour un diplôme de bac+5. Issue d'une famille d'ouvriers immigrés, mère célibataire au moment de notre entretien, sa situation économique est tout particulièrement dépendante des pratiques de rémunération de l'entreprise. La formation qu'elle suit l'engage dans un déplacement identitaire et professionnel, qui se traduit quelques mois plus tard par son départ de l'entreprise. Ce relatif détachement et sa position d'étudiante en rédaction de mémoire facilitent en partie nos échanges, en particulier quand il s'agit d'évoquer les pratiques de gestion des ressources humaines. Son départ prochain de l'entreprise l'amène à parler d'elle en évoquant les autres salariés : si elle reconnaît avoir pleinement bénéficié des dispositifs, elle exprime un certain détachement face aux sommes en jeu, et s'interroge quant à leurs objectifs politiques initiaux et leurs effets concrets sur les salariés.

J'organise la phase suivante d'entretiens dans un établissement du groupe au sein duquel j'interviens plus particulièrement dans le cadre d'un

projet de transformation spécifique où les enjeux de santé et souffrance au travail sont particulièrement forts. C'est l'occasion pour moi de collaborer beaucoup avec **Karine**, responsable de ressources humaines du site, avant de lui demander de la recevoir dans le cadre de ma thèse. Nous organisons l'entretien sur son lieu de travail. À 40 ans et près 15 ans de carrière au sein de la SFC, elle est concernée par un départ en PSE dans le trimestre qui suit nos échanges.

Karine est une professionnelle reconnue pour son expertise et ses qualités relationnelles. Elle connaît particulièrement bien les dispositifs de gestion sociale qu'elle est chargée d'appliquer dans son établissement. Au-delà des missions que nous menons ensemble, nous partageons une connaissance commune du territoire où elle réside et travaille et où j'ai moi-même grandi. Cela ressort plus particulièrement quand, au cours de nos échanges, elle m'évoque sa vie à la campagne, le chômage de son conjoint et de ses proches et le décalage économique et social qu'elle s'apprête à vivre quand elle percevra plusieurs années de salaire au moment de son licenciement. Le long récit des transformations et de leur ressenti depuis son poste et sa place (RH d'établissement) participe à confirmer le caractère archétypique de la restructuration de la SFC, tout en questionnant, dans son récit même, le poids des mesures financières dans l'évolution du rapport des salariés à l'entreprise dans un sens plus instrumental : à l'instar de Blandine ou de Valérie, elle me raconte comment le montant que chacun pense percevoir est au cœur des préoccupations, tout en étant souvent tu dans les conversations. Elle-même exprime ne pas véritablement savoir quoi faire de cet argent « qui tombe ». Même si elle évoque les actions de revendications, elle reconnaît dans nos échanges la difficulté à trouver un sens à ces sommes qui s'immiscent dans la relation au travail, aux autres, à l'entreprise.

Karine m'invite à poursuivre mes investigations en rencontrant **Sylvie et Françoise**, collègues au sein de son établissement avec qui je n'ai jamais véritablement échangé sur le plan professionnel ou personnel. Nous nous voyons à la suite de mon entretien avec Karine, au cours d'une journée passée sur leur site. C'est cette dernière qui m'a présentée à elles en évoquant mon statut de chercheur. Cette introduction me permet dans nos

échanges de ne pas être renvoyé à mon statut de préventeur, qu'elles connaissent par ailleurs.

Elles présentent un profil particulier dans mon « échantillon » en termes de statut (non-cadre), de formation (Bac+3) et de rémunération. Elles sont également plus éloignées des centres de décisions, tout en étant très directement concernées par les conséquences de la restructuration : leur établissement doit fermer quelques mois après notre entretien. Leurs parcours diffèrent : Sylvie a 38 ans dont 16 à la SFC dans les métiers RH, Françoise a 45 ans dont 10 à la SFC et est arrivée aux métiers RH après une reconversion à l'issue du premier PSE de la SFC. Elle a par ailleurs déjà connu des PSE dans son parcours professionnel avant la SFC. Nos échanges, et surtout les conversations qu'elles engagent entre elles au cours de l'entretien permettent de mettre en discussion leurs représentations des dispositifs financiers, et de leurs effets sur elles et leurs collègues.

Pour ma huitième rencontre, je poursuis mes entretiens parmi les salariés du siège, en allant chercher des profils potentiellement complémentaires. Je rencontre **Nathalie**, 47 ans, qui travaille comme juriste au siège depuis 13 ans. Ancienne IRP, elle a une bonne connaissance de « l'Accord de Gestion sociale » en ayant participé à la préparation des négociations au moment de l'annonce de la Résolution Ordonnée. Au moment de l'entretien, je n'ai pas vraiment eu l'occasion de travailler avec elle. Quand je lui propose de répondre à mes questions, et d'échanger sur mon objet de recherche, elle me connaît avant tout comme préventeur, inscrit comme elle à l'époque dans un parcours de formation, elle en master, moi en doctorat.

À l'époque, Nathalie est, elle aussi, concernée par un projet de licenciement pour motif économique dans le 3<sup>e</sup> PSE, dans le semestre à venir. Son niveau de connaissance du projet de restructuration - et aussi d'autres modèles possibles de PSE - et sa participation aux négociations ont contribué à déterminer sa représentation de la situation de l'entreprise, liée selon elle à une défaillance des actionnaires et du choix de l'État. Elle en exprime aussi une signification assez explicite des mesures financières en termes indemnitaires, en application des règles juridiques d'indemnisation.

Avec l'imminence des licenciements dans le cadre du 3<sup>e</sup> PSE sur la fin d'année 2017, j'organise différents entretiens avec des salariés avant le départ. C'est en particulier le cas pour **Valérie**, 53 ans, responsable des ressources humaines d'un établissement régional depuis 7 ans que j'invite à participer à un entretien quelques jours avant sa sortie. Nous avons beaucoup travaillé ensemble au sein de son entité. À plusieurs reprises, elle m'a accordé sa confiance dans la mise en œuvre de démarche de prévention. Elle sait par ailleurs que je suis en doctorat. Je suis donc plutôt en confiance avec elle pour assumer ma position de chercheur et présenter mes hypothèses de travail. Au cours de l'entretien, Valérie apporte des réponses variées à mes questionnements. Elle se livre sur son histoire familiale et les valeurs auxquelles elle a été socialisée : le mérite et l'effort dans le travail. Bien qu'elle soit par son poste et ses missions, particulièrement bien placée pour connaître le cadre réglementaire des PSE, elle m'exprime ainsi sa difficulté à donner un sens aux sommes qu'elle sait qu'elle va toucher à son licenciement, comme aux sommes qu'elle a eu à « distribuer » en tant que DRH aux salariés licenciés de son établissement.

**Marc** me reçoit dans son bureau à l'avant de son départ dans le 3<sup>e</sup> PSE. À 53 ans, il s'apprête à quitter l'entreprise après un parcours professionnel de 26 ans où il aura exercé différents métiers – de la gestion aux ressources humaines pour être aujourd'hui responsable des moyens généraux de son entité. Il a connu plusieurs fusions et changements de structure. Nous nous sommes rencontrés dans le cadre des instances représentatives du personnel où j'intervenais sur les chantiers de prévention des risques.

Pour ouvrir notre entretien, j'introduis mon travail de recherche en évoquant comment le questionnement s'origine dans mes activités de préventeur avant de présenter mon statut de doctorant. En acceptant de participer à un entretien à la veille de son licenciement, il peut profiter d'un espace d'expression pour témoigner sur son histoire. En mentionnant conjointement son parcours professionnel et ses mandats d'élu, il évoque essentiellement sa représentation des usages des mesures financières déployés dans l'Accord de Gestion sociale, et leurs effets sur la relation salariale : pour son cas et celle de ses collègues.

En mobilisant un discours sur la valeur de l'argent et du travail, il exprime, non sans ambivalence, une forme de retenue quant à la signification qu'il élabore pour ces sommes qu'il voit comme une prime avec laquelle il faudra bien faire, mais qui ne sécurise pas tant, au regard de la précarité apportée par le licenciement et la restructuration.

### Un dernier cercle de mise en perspective

Mes deux derniers entretiens visent à mobiliser des points de vue jusqu'ici finalement peu explorés. Avec **Patrick**, je peux échanger avec un acteur au cœur des négociations des conditions de la restructuration et des dispositifs d'accompagnement des salariés. Mon entretien avec Laure me permet d'entendre le discours d'une actrice de la direction impliquée dans la construction des actions liées à la restructuration et aux projets de PSE.

Après une carrière où il a occupé des postes à responsabilité dans des établissements du groupe, Patrick est fortement investi dans des missions de représentations syndicales au niveau national au sein du groupe. Nos relations se sont jusqu'alors déroulées dans le cadre de quelques séances en instance entre direction et représentants du personnel. Ma proposition d'entretien s'inscrit dans un contexte contraint par nos statuts : mon rattachement hiérarchique à la direction des ressources humaines et les mandats syndicaux de Patrick.

Nos échanges nous placent en situation d'inégalité à son avantage. Il est en position de m'expliquer sa version de l'histoire, en tant qu'acteur y ayant une part importante. Il évoque avec précision l'importance des négociations qui ont abouti à « l'Accord de Gestion Sociale », les tensions entre représentants des actionnaires et de la direction et ceux des personnels : il rappelle l'importance des rapports de force, appuyés sur les dispositions réglementaires qui ont permis d'atteindre les montants consacrés à « l'accompagnement des collaborateurs » dans la restructuration (cf. chapitre I) et la perte à venir de leur emploi.

Mon entretien avec **Laure**, quelques semaines après son départ de la SFC, me permet de clore cette dernière phase. À différents égards, elle

apporte des points de vue et des propositions nouvelles, tout en me permettant de consolider différentes hypothèses.

Entrée à la SFC après une école de commerce, elle occupe après 25 ans de carrière un poste de cadre supérieur au sein de cette direction avant le projet de restructuration. Ses deux grands enfants viennent de quitter le domicile familial dans les quartiers huppés de la capitale.

Son salaire annuel de près de 95000€ brut annuel (hors prime) la rend éligible aux enveloppes les plus importantes d'indemnisation et de primes. Contrairement à son supérieur hiérarchique précédent, parti au moment de la centralisation, elle est restée en poste et a participé à l'élaboration et la mise en œuvre des projets de restructuration à un niveau stratégique et opérationnel.

Nous nous sommes rencontrés dans le cadre de mes missions de prévention auxquelles elle a été associée. Par sa position hiérarchique, elle a connaissance de mes activités et de ma recherche doctorale en cours. Cependant, nous n'avons pas pu échanger avant sur mon objet de recherche qu'elle découvre lors de notre entretien dans un café parisien. Après sa sortie de l'entreprise, elle peut me retracer son parcours et évoquer l'importance de la dimension politique dans les choix qui ont été faits dans la restructuration : les dispositifs monétaires de « gestion sociale » s'inscrivent bien, selon ses propos, dans une pratique de pouvoir managérial qui veut mener les transformations et la restructuration à terme.

Après cette série d'entretien réalisée pendant que je suis encore salarié de la SFC, la CIFRE prend fin et je décide de demander une rupture conventionnelle à mon employeur. Cette prise de distance doit me permettre de prendre le recul nécessaire pour affiner mes analyses et formaliser la rédaction.

Toutefois, le travail d'enquête n'est pas terminé. En 2022, je retrouverai une partie des salariés que j'ai interrogés pour de nouveaux échanges, cette fois-ci, collectifs pour revenir sur leurs représentations des sommes en jeu dans la « *gestion sociale* » plusieurs années après leur licenciement : quels regards portent-ils désormais sur la période de la

restructuration et celle qui a suivi ? Comment ont-ils vécu le fait de toucher les différentes sommes que nous évoquions dans nos précédents entretiens ? Comment ont-ils vécu avec ces sommes ?

#### IV.4 Retour sur le terrain dans le "monde d'après"<sup>58</sup>

À l'automne 2022, alors que la rédaction touche à sa fin, j'ai assez avancé dans mes analyses et ma formalisation pour ouvrir une nouvelle phase de travail que j'envisageais depuis plusieurs années : retrouver les salariés qui m'avaient accordé un entretien.

S'il ne s'agit pas, bien sûr, d'ouvrir à ce stade un nouveau terrain de recherche ou de nouveaux questionnements, je souhaite avant tout pouvoir prolonger le travail de co-élaboration et d'interprétation mené depuis les entretiens jusqu'à la rédaction. Je m'inscris ici dans une pratique sociologique clinique de mise en discussion et en confrontation de mes interprétations avec les premiers concernés. La reprise d'échange avec des salariés issus de mon terrain vise donc à construire les conditions d'une saturation de mes hypothèses et de consolidation de mes propos.

Cet échange est ainsi l'opportunité d'une « restitution *dans* la recherche que d'une restitution *de la* recherche » comme y invite la psychologue et sociologue clinicienne Ana Massa dans son article intitulé « *Donner, recevoir, rendre* » ou la « *restitution* » *dans une recherche clinique* (Massa, 2013). En s'appuyant sur les apports des théories maussiennes sur le don, elle analyse d'un point de vue clinique les enjeux de la relation qui se noue entre le chercheur et son « terrain ». Plus qu'une étape conclusive ou une forme de remerciement, la restitution des éléments de recherche relève bien du contre-don par son caractère obligatoire. Mais c'est surtout une réelle opportunité de co-élaboration de savoirs existentiels et théoriques qui s'y joue :

---

<sup>58</sup> Je me permets ici de remercier une nouvelle fois ma directrice de thèse qui m'a fortement incité à organiser ces rencontres, ainsi que tout particulièrement ma collègue Manon Keusch-Bessard, qui m'a apporté son soutien méthodologique, pratique et réflexif pour rendre possible et utile cette opération de dernière ligne droite.

*La notion de contre-don du chercheur permet d'explorer et de nommer autrement l'importance de la rencontre avec ses enjeux transférentiels, la prise en compte des conditions d'émergence du matériau de recherche et l'élaboration des données recueillies, le questionnement sur les nécessités conjuguées du chercheur et des acteurs sociaux qu'il rencontre. (Massa, 2013, p. 114)*

Dans la période de la convention CIFRE, sous la contrainte de l'employeur, je n'avais pas pu faire d'entretiens collectifs au sein de l'entreprise. Je saisis ainsi l'occasion que nous sommes tous des « anciens de la SFC », avec malgré tout une différence à noter pour nos échanges : je suis le seul du groupe à être sorti volontairement de la SFC. Je n'ai pas été licencié, ni reclassé, et n'ai donc pas bénéficié des principales mesures indemnitaires. J'ai toutefois été aussi bénéficiaire de mesures financières lors de mon départ en mars 2019, notamment l'intéressement, qui m'ont fait percevoir, partiellement, ce que chaque salarié a pu toucher lors de son licenciement.

Par ailleurs, un autre évènement que je ne peux pas ne pas prendre en compte s'est produit à compter du printemps 2020 : la pandémie de COVID-19. Les représentations et les trajectoires personnelles et professionnelles en sont encore nécessairement marquées au moment de nos échanges.

#### Les modalités

Les premiers entretiens avaient été des temps individuels. Je m'appuie sur les principes évoqués sur les Groupes d'Implication et Recherche pour proposer une rencontre collective et me laisser la possibilité d'aborder frontalement la dimension taboue qui avait tant marqué les précédents échanges.

Cette fois encore, je constitue un groupe en m'appuyant sur des relations par cercles concentriques. Je peux ainsi constituer un groupe qui n'est évidemment pas représentatif, mais dont j'anticipe un climat interpersonnel favorable. Je réunis donc Youna, Nathalie, Valérie, Blandine et Bénédicte qui acceptent avec bonne volonté de participer à l'exercice.



Malgré des recherches poussées, je n'ai pas réussi à retrouver Karine pour l'associer à la démarche.

J'ai également fait évoluer mes modalités d'animation. Pour des raisons pratiques de distances géographiques et de disponibilités, je suis contraint d'organiser deux temps d'échange à distance par visioconférence (deux fois deux heures). Pour mieux tenir compte de ces contraintes techniques, j'associe une collègue psychologue – externe à la SFC – à l'élaboration et l'animation du dispositif. Après une mise en contexte et la présentation des objectifs que je poursuis dans ces séances et la construction de règles communes d'échanges, j'ai recours à des méthodes projectives pour ouvrir les échanges et amorcer les discussions autour de deux questions principales : « comment avez-vous vécu les dispositifs monétaires à l'époque ? Et qu'est-ce qu'ils génèrent aujourd'hui comme ressenti et comme vécu ? »

Je souhaite ainsi mettre en discussion à la fois les représentations des usages de l'argent dans les dispositifs et la construction de significations des sommes perçues et saisir les éventuelles évolutions entre des propos tenus pour l'essentiel avant les licenciements et plusieurs années après, une fois « le chèque » encaissé.

#### Les premiers enseignements

Entre le temps des premiers entretiens et fin 2022, la situation de chacun a largement évolué. Après leur licenciement, toutes ont repris rapidement un parcours professionnel en cohérence soit avec leurs métiers, soit avec leur projet de reconversion. Pourtant, le premier élément à noter de ces entretiens tardifs est la permanence des discours et la continuité exprimée entre ceux-ci et les propos tenus plusieurs années auparavant, avant même l'expérience du licenciement. Sans que je ne leur rappelle leurs propos antérieurs, mes interlocutrices ont ainsi maintenu leurs interprétations et leurs représentations à la fois des usages des sommes en jeu dans la « gestion sociale » que dans les significations qu'elles attribuaient à ces sommes.

Le dispositif de groupe a ainsi permis la confrontation des points de vue et l'expression de points de vue différents. L'expression de divergences d'interprétation et de représentation a été l'occasion de rappeler l'importance de la place et du positionnement dans l'organisation comme déterminant du vécu : selon qu'on a été du côté des Ressources humaines ou des représentants du personnel, selon qu'on a vécu la restructuration depuis le siège ou depuis un établissement en région, selon l'ancienneté dans l'entreprise ou encore selon les expériences précédentes de restructurations. Ces différences s'inscrivent toutefois dans un vécu commun, qui fait de la restructuration et de sa gestion par l'argent, une expérience partagée, où les distinctions que je peux souligner dans l'analyse constituent, pour les individus, des potentialités que chacun peut expérimenter ou appréhender comme possible.

Le second élément notable de ces travaux de groupe est la permanence du tabou sur les sommes perçues et la situation traversée. Cet interdit se traduit dans l'impossibilité concrète, plusieurs années après, d'évoquer les montants perçus avec des personnes, même proches, n'ayant pas été salariées de la SFC. Et malgré cette proximité, c'est finalement en toute fin d'entretien que je peux formuler une demande et obtenir une réponse précise sur les montants qu'elles ont perçus. L'interdit de parler se prolonge dans une volonté – plus ou moins délibérée – de ne pas « toucher » à ces sommes. Toutes, à l'exception relative de Nathalie, témoignent n'avoir quasiment pas dépensé les sommes perçues, les réservant pour des projets à peine conçus. Face à ces difficultés de parler et de s'approprier ces sommes, le dispositif proposé d'entretien collectif se révèle être, dans les propos des participantes, une expérience positive de partage possible, entre « concernés » :

« on sait toutes qu'on a touché des sommes donc on peut se permettre d'en parler dans ce cercle-là. Je ne peux pas en parler dans un cercle qui n'est pas celui qui a vécu ça. »

Valérie (2022)

## Conclusion du chapitre IV

La présentation des questionnements et des dispositions méthodologiques adoptées a permis d'identifier les enjeux et les difficultés auxquels j'ai été confronté au cours de cette recherche : la confrontation de deux objets aussi chargés que l'argent et le travail dans un contexte d'enquête marqué par des phénomènes de restructuration et les logiques gestionnaires, observées et décryptées depuis l'intérieur. Le dispositif déployé au cours de cette recherche a combiné différentes modalités : de l'observation aux entretiens, de la participation comme salarié à l'analyse distanciée et l'écriture. Le recours à ces options méthodologiques a permis de créer des conditions favorables face à des difficultés que j'ai perçues, anticipées ou craintes dans les relations et les situations d'enquête : mon statut d'interne et mes relations de proximité avec les personnes interrogées ; la charge symbolique de l'argent pris comme objet de questionnement et les comportements de défense qu'elle suscite et enfin, la portée heuristique d'une interrogation croisant deux objets sociaux aussi chargés et centraux que l'argent et travail.

La démarche clinique se caractérise par l'articulation entre une méthodologie efficace de recherche « auprès du sujet » et un questionnement à vocation épistémologique qui éclaire ce que la recherche doit à la subjectivité du chercheur. L'analyse réflexive et clinique nous a ainsi donné à voir les modalités de mon implication comme chercheur dans la problématique et a mis en évidence les mouvements entre reconnaissance de la part de soi et objectivation à l'œuvre dans les pratiques de recherche, mais aussi le jeu des rapports sociaux et des relations intersubjectives à l'œuvre.

Adopter une démarche réflexive soutient les pratiques de recherche en mettant en lumière les processus à la fois sociaux et psychiques qui conditionnent mes modalités d'enquête : dans l'identification de l'objet, ma présence sur le terrain, la construction du dispositif, puis dans la formulation des hypothèses que nous explorerons dans les chapitres suivants. Le cadre mis en œuvre m'a ainsi permis d'advenir comme chercheur en soutenant mes capacités d'analyse et d'interprétation. Mais l'analyse en montre aussi les fragilités et les limites. La mise en lumière d'éléments de mon implication comme chercheur fait également apparaître d'autres difficultés

ou entraves au travail de chercheur. Les ambivalences liées à ma place sont ainsi demeurées longtemps des facteurs de flottement dans la formalisation des hypothèses. La tension perdue entre la place et la posture que j'envisage de prendre et celles auxquelles je suis assigné, entre la figure - souvent idéalisée - du chercheur et celle du salarié collègue auquel je reste statutairement attaché. Cette tension est résolue en partie par mon départ volontaire de l'entreprise. Pourtant, il me faudra encore plusieurs mois pour mettre la distance suffisante, pour me détacher (pas totalement) de la situation de salarié et assumer pleinement celle de chercheur, autorisé à écrire, au-delà de considérations générales, sur les logiques qui traversent l'organisation et sur les vécus dont j'ai été le témoin.

Je peux désormais croiser l'analyse des usages de l'argent dans la restructuration de la SFC avec une attention aux représentations des sommes en jeu que les salariés illustrent. Par une mise en perspective des éléments spécifiques de la SFC avec les dynamiques qui traversent le salariat, les entretiens que j'ai présentés ici nous font aborder, à partir de perspectives nouvelles, la relation tripartite entre le salarié, le travail et l'argent.

## Chapitre V. ARGENT : PRODUIT ET PRODUCTEUR DE LA RELATION SALARIALE

Pour qui s'attacherait à comprendre les dynamiques qui traversent actuellement le salariat, rappeler la centralité de l'argent dans le rapport au travail relèverait à première vue de la tautologie. En tant qu'institution sociale majeure depuis la fin du XIXe siècle, le salariat a largement contribué à organiser les échanges monétaires entre celles et ceux qui travaillent d'un côté et les organisations qui les payent de l'autre, entre « contributeurs » et « rétributeurs ». Pourtant, les pratiques de restructuration d'entreprises, et plus largement de transformations gestionnaires des organisations, remettent en cause le modèle dans ses fonctions d'institution sociale.

La situation de la SFC m'amène à considérer les évolutions du salariat à partir d'un angle spécifique : partir des usages de l'argent pour mettre en lumière les bouleversements à l'œuvre dans la relation salariale. Que paye l'argent dans ces restructurations ? Que font les salariés de cet argent gagné au travail ? Quel(s) sens peuvent-ils lui donner, à quelles conditions ? Quels effets ont ces représentations sur leur vécu au travail et leur subjectivité ? À travers les entretiens que j'ai menés avec les salariés de la SFC, je vais proposer dans ce chapitre des réponses à ces questions.

Prendre l'argent et ses usages comme opérateur d'analyse nous amène ainsi à réaffirmer la prégnance du salariat, comme institution sociale du rapport au travail, mais également comme référence du rapport à l'argent. Analyser ces usages me permet tout d'abord d'éclairer l'érosion de ce cadre normatif quand il est assujéti aux phénomènes de restructurations et de transformations gestionnaires.

Loin d'envisager de manière univoque l'argent gagné au travail, j'explique le processus social par lequel les salariés élaborent des significations distinctes des sommes d'argent qui leur sont destinées. Ces processus traversent les sujets confrontés aux logiques gestionnaires de la restructuration et établissent une multiplicité des significations de l'argent — entre marque de justice, signe de chance, indice de mérite ou source de honte. En abordant l'argent à la fois sur le registre instrumental et le

registre symbolique, il apparaît tant comme un facteur déterminant du rapport au travail des salariés qu'un produit de la façon dont ceux-ci investissent et s'engagent dans leur travail.

## I. Le salariat analysé par l'argent : prégnance et fragilités d'une institution

### I.1 Une institution monétaire

Les cadres et employés de la SFC que j'interroge témoignent de la persistance du salariat comme modèle d'organisation des rapports de productions et de la relation à l'emploi. Le salariat constitue ainsi leur cadre de référence pour se représenter leur statut d'emploi et leur vécu de salarié. Mais il s'impose aussi comme un facteur déterminant du rapport qu'ils entretiennent avec l'argent. Dans un double mouvement de mise en correspondance, le salariat sécurise l'accès à l'argent tout en participant aux liens que les individus entretiennent avec l'entreprise qui les emploie.

#### L'argent sécurisé

Les restructurations mises en œuvre à la SFC percutent le modèle historique de la relation entre les salariés et l'entreprise : celui d'un emploi stable, de possibles carrières longues, des évolutions professionnelles en interne et des possibilités d'évoluer vers l'externe. Mais ce modèle classique de relation salariale sous-tend également une stabilité dans l'accès à l'argent en mobilisant différentes modalités de rémunération : le salaire direct bien sûr, des primes individuelles et collectives diverses, ou encore des dispositifs d'intéressement et de participation. Le salariat demeure non seulement comme modèle de référence des relations entre travailleurs et employeurs, mais également comme modalité d'accès sécurisé à l'argent. Est ainsi régulièrement convoquée l'image — en décalage avec la situation qu'ils vivent — de l'emploi de longue durée : les salariés de la SFC, avant tout les plus anciens, ont pu ainsi bénéficier de parcours professionnel

ascendant permettant à la fois des carrières longues et des emplois presque à vie.

Responsable des Ressources humaines depuis 5 ans d'une entité régionale de la SFC, Valérie a pris part à la gestion directe de plusieurs restructurations de son établissement : une fusion de deux entités historiques, la mise en œuvre de deux PSE avec licenciements et reclassements internes, des fermetures d'agences.

Au cours de notre entretien, Valérie explique comment se manifestent, au quotidien, les représentations collectives d'un salariat fondé sur le labeur et le mérite :

« J'essaye d'être attentive à proposer des augmentations pour des gens. Pour qu'ils soient pas obligés de la demander. C'est terrible d'être obligé de le demander. Mais parce qu'en France avant c'était comme ça : t'es méritant, on te donnait une augmentation. Moi j'ai toujours entendu mes parents dire ça. (Dans notre région), en plus, dans le milieu sidérurgique, c'était comme ça. Si t'es bon, on t'augmente et t'as une promotion. Si t'as pas une augmentation ou une promotion, c'est que t'es pas bon.

Donc tu vois, ce truc avec nos parents dans les milieux ouvriers, c'était : travaille bien, travaille bien à l'école, travaille bien, et puis après ça ira tout seul. Tu vas bien travailler et on va te donner des augmentations. Bah ça se passe pas comme ça ! Ça ne se plus comme ça. »

Valérie (Responsable RH, établissement)

Par ses propos qu'elle prononce dans les premiers moments de notre entretien, Valérie illustre à quel point son rapport à l'argent gagné dans - et par — le travail s'ancre dans une construction historique du salariat à laquelle elle a été socialisée : où l'évolution de la rémunération est liée à un système méritocratique. Ce modèle — classique — lui apparaît à la fois perdurer dans les représentations des salariés dont elle a la responsabilité, et être largement remis particulièrement en question par les « *dispositifs* » qu'elle doit elle-même mettre en œuvre pour rémunérer ou indemniser les salariés. Elle évoque une forme de renversement des pratiques et des attentes. Nous reviendrons plus tard sur les effets et les significations de

ces constats et de ces ambivalences, mais à ce stade, nous pouvons consolider nos premières propositions : pour les individus au travail, le salariat demeure une institution sociale qui sécurise symboliquement et surtout économiquement l'accès à l'argent. Ce faisant, il sécurise aussi l'accès à ce que l'argent peut acheter.

Bénédicte est employée au siège comme chargée de marketing depuis plus de 10 ans. Quand elle retrace les différentes étapes de son parcours au sein de la SFC, elle évoque son embauche en CDI comme ce qui a rendu possible — socialement et économiquement — l'achat de son appartement et l'accès à la propriété immobilière, vue comme un gage individuel de sécurité financière. Dans son cas, l'accès à une situation d'emploi sécurisée par un contrat à durée indéterminée, à l'abri — au moins un temps — de la précarité, lui donne accès à des moyens économiques suffisamment sûrs pour lui permettre un engagement dans un prêt immobilier sur vingt ans. Le salariat, par la sécurité de l'emploi et dans sa forme la plus stable du CDI, sécurise assez l'accès à l'argent pour permettre de projeter des dépenses futures.

Mais cette sécurité s'entend également — en creux — quand le statut salarial est remis en cause par les transformations de l'organisation de l'entreprise, des conditions d'emploi et de réalisation de l'activité. C'est ainsi qu'on peut entendre les références à la trahison de la promesse de stabilité dans l'emploi à vie. Confrontés à l'annonce de la suppression à venir de leur emploi, de la destruction de leur outil de travail et de la disparition de l'entité qui les emploie, les salariés mentionnent le sentiment de trahison, de promesse non tenue, d'un engagement réciproque brisé par l'une des parties. Cette remise en question de la sécurité et de la stabilité du rapport salarial suscite un légitime sentiment d'insécurité économique. La rupture dans la relation entre employeur et salariés fragilise, pour ces derniers, le premier et principal moyen d'accès à l'argent, la rémunération de sa force de travail. Cette précarisation touche de façon différente selon les situations sociales, les niveaux d'emploi et les parcours individuels.



Après plus de 25 ans de carrière au sein de l'entreprise, Marc a connu différentes évolutions professionnelles qui l'ont amené à changer plusieurs fois de métier. Dernier changement en date, il bénéficie d'un reclassement dans le cadre du premier PSE et occupe aujourd'hui un poste au sein d'un service technique. Au moment de notre entretien, il n'est qu'à quelques jours de son départ de l'entreprise. Je l'interroge alors sur sa perception des sommes dont il a en partie déjà bénéficié et celles qu'il doit prochainement percevoir à l'occasion de son licenciement prochain :

*Qu'est-ce que les sommes de l'AGS payent et ne payent pas ?*

Elles ne payent pas la sécurité de l'emploi. Pas mon avenir. Tout simplement. J'ai besoin de prendre en main mon avenir parce que j'ai encore quelques années à faire. Et elles vont payer ce qui pourrait nous polluer au quotidien. Un crédit ici ou là, un crédit immobilier. Elles ne payent pas, elles allègent certaines charges.

Marc (Responsable Moyens Généraux)

Avec la restructuration de leur entreprise, la précarisation de leur situation d'emploi ne manque pas de susciter incertitude et interrogations pour les salariés de la SFC : que faire face à la perspective de fin de mon emploi ? Face aux risques de chômage ? Que faire avec l'argent promis ? Quelle garantie de le percevoir avons-nous ? Le salariat offre bien des garanties économiques qui sécurisent la relation d'emploi pour les individus. Mais, interroger la place de l'argent dans le rapport au travail nous permet de rendre visibles les liens que les salariés nouent à l'entreprise qui les emploie et met en lumière la transformation de ces liens.

### Quand l'argent fait lien

À la SFC, la nature et l'intensité de ces liens apparaissent dans les traces qu'ils laissent à l'heure où ils vont être radicalement transformés. Les mesures financières mises en œuvre à la SFC illustrent ainsi des usages de l'argent qui surprennent et déstabilisent, non sans violence.

L'argent, notamment par le salaire versé mensuellement, participe de la relation établie entre les individus, leurs tâches ou leurs activités et leur employeur. En ce sens, il tient son rôle de mise en relation entre la

contribution des travailleurs d'un côté et de l'autre la rétribution émise par l'employeur en termes monétaires. Mais il ne saurait être considéré comme le premier lien des salariés à leur situation de travail. Le lien à l'employeur et à l'activité réalisée ne passe bien sûr pas que par l'argent. Mais qu'en est-il quand le lien est rompu ? Quand la relation change ? Quand l'argent devient le seul lien qui reste, ou plutôt ce qui reste du lien ? Le récit de Karine montre comment, au fil des restructurations vécues, le lien entre les salariés et l'entreprise se monétise et se monnaie.

Karine est cadre de l'équipe de Ressources humaines d'un établissement de province de la SFC. Elle en est salariée depuis 15 ans au moment de l'entretien. Âgée de 40 ans, son parcours professionnel s'est essentiellement déroulé au sein de cet établissement. Dans son récit, elle rappelle régulièrement l'incompréhension et le sentiment d'injustice ressentis au moment de l'annonce de la fermeture : l'entreprise réalise « de supers bénéfices », « on a 4 milliards de fonds propres », pourtant la situation ne serait « pas viable ». Alors que les organisations syndicales prennent acte que la restructuration est inéluctable malgré l'importance des fonds propres de l'entreprise, Karine raconte alors comment les comportements à l'égard de l'entreprise se sont progressivement transformés :

« Au fur et à mesure [des négociations], on s'est rendu compte qu'il y avait VRAIMENT du fric dans cette société. Même si on le savait. Si on peut partir avec des indemnités conséquentes, au moins on n'aura pas tout perdu ». C'était ça l'idée. Et à partir de ce moment-là, on a senti que le courant s'inversait. »

Karine (Responsable RH, établissement)

Mais ces transformations se manifestent aussi dans les relations entre direction et salariés pour aboutir à une réduction du lien à la seule dimension monétaire.

Quelque part, l'AGS a un peu aussi rompu le rapport direction-salariés. C'est-à-dire à un moment le discours qu'on entend parfois de la direction (...) : « enfin, c'est bon, il y a eu la prime de fid » [élisation]. « Avec tout ce qu'on paye, c'est bon ! » Donc (...)

|| finalement le rapport est complètement faussé ! En fait, c'est faussé pour nous aussi parce qu'on se dit « de toute façon je suis là pour mon chèque. L'entreprise en elle-même j'en ai plus rien à faire ». Les gens ont intériorisé un peu ce truc-là. »  
|| Karine (Responsable RH, établissement)

Dans les propos de Karine, on peut entendre comment l'argent neutralise les différences entre des registres jusqu'ici distincts. Les dispositifs classiques de rémunération, les primes, les indemnités, tout est amalgamé sous un ensemble monétaire, auquel le lien se réduit. Cette indifférenciation se voit tant dans les usages de l'argent du côté de la direction « avec tout ce qu'on paye » que dans les attentes des salariés qui se représentent un « chèque ».

Autre exemple de non-distinction dans les usages de l'argent : à partir de la signature de l'Accord de Gestion sociale, la direction n'a proposé aucune revalorisation des salaires dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO) (art. L2242-8 du Code du travail). L'argument régulièrement rappelé aux organisations syndicales représentatives est le budget déjà alloué dans les montants prévus par l'AGS au bénéfice des salariés. Les NAO ont été instituées pour garantir l'organisation régulière de négociations sur les grilles de salaire. L'argent apparaît bien comme une trace, un des fils d'une relation fragilisée entre les salariés et l'entreprise.

## I.2 L'érosion des normes salariales

Ces dynamiques à l'œuvre à la SFC confortent des éléments presque évidents : d'une part, la situation et le statut de salarié restent — au moins dans les représentations — une garantie pour un accès sécurisé à l'argent ; d'autre part, l'argent participe au lien que les salariés nouent avec leur employeur et dans des circonstances spécifiques les condense.

Mais abordé dans une démarche sociologique, l'argent rend visibles les transformations du salariat telles qu'elles sont vécues et exprimées par les individus au travail. Avec l'argent comme opérateur d'analyse du rapport au travail des salariés, la SFC nous permet d'illustrer comment les pratiques

gestionnaires de restructurations sont porteuses de logiques de transformations du salariat et de remise en cause de ses normes.

### La précarité banalisée

Si le salariat constitue une garantie d'accès à l'argent, les pratiques de restructurations et les « *dispositifs* » de gestion mis en œuvre à la SFC tendent à remettre en question cette sécurité au profit d'une précarité vue comme une situation normale, acceptable.

Pour Bénédicte, dont on a vu comment le salariat en CDI lui permettait de sécuriser ses moyens économiques, les sommes qui sont proposées aux salariés dans le cadre de dispositifs de gestion sociale sont directement à la précarisation des emplois et au licenciement à venir. Cela l'autorise à considérer ces sommes comme un bonus lié au caractère « exceptionnel » de la SFC.

La sécurité ne vient plus de la situation d'emploi, mais d'être informée de sa fin prochaine, seule certitude dans un climat instable... Les sommes des dispositifs d'accompagnement servent alors de « bonus », gain providentiel dans une situation incertaine.

La perspective historique classique est renversée : le salariat est réduit à une relation marchande essentiellement économique. Ainsi, pour Blandine, la relation salariale se réduit alors à une relation contractuelle entre acteurs égaux :

« L'entreprise, c'est un contrat entre deux personnes : tu restes, t'as des droits et des devoirs. Chacun a des droits et des devoirs. C'est un contrat que tu passes entre deux personnes. C'est ça que les gens oublient... on n'est que dans une entreprise : c'est un contrat, tu peux le casser... »

Blandine (Adjointe RH, établissement)

Pourtant, elle souligne immédiatement le rôle ambivalent de l'argent qui crée une inégalité dans le rapport entre employeur et salarié :

— « *Tu peux partir quand tu veux en fait ?* »

- Bah oui. Et même les gens qui n'ont pas la suspension<sup>59</sup> peuvent partir quand ils veulent au final. Mais sauf qu'il y a ce piège de l'argent. Les gens se disent : je ne vais pas partir, je pourrais avoir de l'argent.
  - *Toi tu sens pas prise par ce piège ?*
  - Moi je ne me sens pas piégée.
  - *Pourquoi à ton avis ?*
  - Je reste sur cette notion que c'est que du bonus. Oui ça me ferait chier si d'un coup on me dit cette année vous avez pas la prime de fidélisation. Mais j'essaye de le voir comme du bonus et pas comme un dû.
  - *Tu essayes ?*
  - Oui j'essaye, mais à force que ça devienne régulier dans ta vie... Tu y prends goût. Quand tu sais que tu vas avoir tes deux mois de salaire à la fin de l'année. Tu te dis : c'est chouette ! »
- Blandine (Adjointe RH, établissement)

On entend déjà ici l'importance de la qualification des sommes que les salariés de la SFC se sont vus annoncer dans le cadre des restructurations. Ces sommes sont venues s'insérer dans la relation salariale au point d'en changer certains équilibres. Nous y reviendrons plus tard. Mais à ce stade de notre cheminement, les propos de Bénédicte, recueillis plus de 2 ans avant son propre licenciement, illustrent les évolutions des significations de l'argent dans les transformations du modèle salarial, tel qu'elles s'expriment par les salariés eux-mêmes : là où le statut d'emploi sécurisé du CDI offrait une garantie (relative) d'un revenu sur le long terme, la restructuration entraîne non seulement la précarisation des statuts, mais aussi le passage d'une logique de revenu — liée à l'emploi et à l'activité — à une logique de gain — liée à la situation, plus ou moins chanceuse.

---

<sup>59</sup> La suspension du contrat de travail : cf. les mesures de l'Accord Gestion Sociale détaillées au premier chapitre : *La suspension du contrat de travail p.41*

## La fragilisation du lien

En rappelant l'évolution des mouvements sociaux au moment de l'annonce de la restructuration, Karine remet en perspective cette transformation du rapport à l'entreprise. Elle l'associe à la création des mesures monétaires de gestion des salariés.

- *Est-ce que ça [les montants en jeu dans l'accord] a pu être un objectif de l'AGS de dire « rassurez-vous, tout le monde va avoir un gros chèque » et baisser un peu la conflictualité ?*
- Ah, mais c'est sûr. C'est sûr ! Le problème c'est que c'était pas lié. La revendication des manifs, c'était de garder son job ! Et normalement dans un monde normalement constitué, c'est pas parce qu'on te dit « bon bah d'accord tu vas perdre ton job, mais par contre il y aura ça, ça, ça ». (...) Finalement, on aurait dû passer au-dessus de ça. Dire vous êtes bien gentil avec votre AGS, mais pourquoi la SFC ferme ? Pourquoi on va perdre notre boulot ? Expliquez-nous ! On a arrêté. Le rapport, il s'est complétement inversé. On s'est dit : ok ça ferme, mais on aura ça.
- *Après c'est plus votre problème. C'est un peu ça.*
- Après il y a un moment aussi où on s'est dit ça sert à rien. (...) Moi je les ai toutes faites les manifs, on y est allé quand même plusieurs fois, à Rennes, à Tours, à Poitiers, à Paris, 3 fois... Quand tu vois que tu ne passes même pas dans le journal... Il y a un moment, tu te dis aussi « bon est-ce que ça sert à quelque chose ? »

Karine (Responsable RH, établissement)

Les premières revendications portaient sur la sauvegarde des emplois, et exprimaient un attachement au travail au sein de la SFC. Les mesures monétaires ont participé à un processus de transformation du lien entre les salariés et l'entreprise : alors que l'emploi et l'activité primaient, le montant du « chèque » a fini par s'imposer dans la relation entre salarié et entreprise.

## La requalification de la relation

Juriste de formation, Nathalie est salariée au siège de la SFC dans un service près de la direction. Bénéficiant des mesures de financement de formation, elle a entamé une reprise d'étude pour préparer son départ — encore non annoncé — de la SFC. Je l'interroge pour savoir si, selon elle, les restructurations de la SFC provoquent des changements pour les salariés : plus précisément, je lui demande de réagir aux messages qui me sont souvent adressés : « malgré toutes les difficultés, les salariés tiennent pour leur chèque » :

- « Ah bien sûr ! C'est évident ! Mais comme partout où il y a des PSE : bien sûr, les gens tiennent pour ça (l'argent). Oui quand, quel que soit ce qui a été négocié, d'autant plus quand c'est favorable, bien sûr que tu tiens pour ça. Parce que tu sais pas de quoi est fait demain. Donc, bien évidemment, l'indemnisation, elle est très importante. Très importante. Moi, si je ne retrouve pas de job... J'ai 46 ans. Je suis dans un âge critique pour retrouver du travail. Si je ne retrouve pas, quel que soit le poste que j'ai, ça m'aidera pas à aller très loin, ce que je vais toucher. Mais ça me permettra d'être moins en stress pendant l'année qui va suivre. (...) Moi j'ai pas l'intention de... je ne supporte pas de rester à la maison, je ne m'imagine pas ne pas travailler. Mais le seul truc qui apporte un peu de réconfort, c'est que je suis pas demain à la rue. J'aurai la possibilité de me retourner, d'avoir un peu de temps. Donc effectivement, les gens tiennent.
- *L'argent achète un peu de tranquillité et un peu de temps ?*
- Ouais, un peu de sérénité, de se dire... Au départ, ça a été le combat sur l'enveloppe et pour les salariés ça a été : je mérite ça ! (...) Donc je pense que l'enveloppe au départ, ça a été "je le mérite", c'est dégueulasse ce qu'on me fait. C'est pas juste. »

Nathalie (Juriste, siège)

Avec Nathalie aussi, nous voyons l'importance de la qualification des sommes en jeu dans la relation entre entreprise et salariés : comment ces

derniers les nomment (ici « indemnisations ») et comment ils en expliquent l'origine. Pour Nathalie, elles sont « méritées » face à l'injustice. On voit que la relation entre salarié et employeur change de registre, en intégrant, à côté de la contribution/rétribution, une relation d'indemnisation, pouvant aller jusqu'à la remise en cause des termes mêmes de la relation d'emploi salarié.

### La déstabilisation du cadre d'emploi

La remise en cause du modèle salarial est également visible à la SFC dans des évolutions du cadre d'emploi qui complètent le processus de précarisation d'accès à la rémunération. Cette transformation de la relation d'emploi se voit plus particulièrement lors d'un épisode marquant de la restructuration : la vente d'une partie des actifs de l'entreprise et le transfert d'une partie des salariés à un repreneur, trois après le lancement du plan de restructuration. Dans deux des établissements restants à l'époque, une société externe doit racheter les crédits en cours et en application de la réglementation, reprendre les salariés des métiers de gestion et de recouvrement en charge de ces dossiers. Pendant deux ans, le repreneur s'engage à maintenir les emplois et les lieux de travail.

L'annonce de ces transferts suscite des réactions qu'il nous faut analyser plus avant. Selon les termes de la direction, ce projet constitue une opportunité pour les salariés des fonctions concernés de conserver leur emploi dans des conditions assez proches de celles qu'ils connaissent au moment de l'annonce. Ils conservent également une partie de leur collectif de travail et pourront s'appuyer sur leur expertise des dossiers dont ils s'occupent. Les salariés peuvent choisir soit d'accepter le transfert, et bénéficier d'une prime de 20 000 € à ce titre ; soit refuser le transfert, bénéficier des mesures d'indemnisation et d'accompagnement du licenciement et quitter leur emploi. Mais les réactions des salariés nous renseignent également sur les transformations de leur rapport à l'emploi et à leur activité. Ils sont confrontés à une alternative inédite dans leur carrière. S'ils acceptent le transfert, ils peuvent conserver leur emploi et poursuivre leurs tâches — qui ont déjà été largement transformées par les



restructurations — : ils bénéficieront alors d'une prime de 20 000 €. S'ils refusent le transfert, ils ne « sauvegardent » pas leur emploi, mais ils peuvent bénéficier des mesures indemnitaires prévues dans la gestion sociale : ils pourront donc toucher ce « chèque » qui leur a été annoncé au début des restructurations. Cette description succincte ne rend que partiellement compte des contradictions dans lesquelles les salariés sont pris, rendus comme responsables d'accepter des transformations qu'ils subissent, aux dépens de leur travail et de leur emploi.

Responsable RH d'un des établissements concernés par le transfert, Karine évoque les ambivalences et les difficultés qu'ont ressenties les salariés de son établissement lors de l'annonce et la mise en œuvre du projet :

« Et c'est là qu'on en vient au transfert. On s'est bien rendu compte que finalement, leur dire "votre emploi est sauvé", voilà "vous conservez même votre rémunération (qui est quand même conséquente avec la prime de fidélisation), dans les locaux, les mêmes, avec le même matos, les mêmes collègues, les mêmes conditions de travail, à faire la même chose". Bah pour certains, ça a été presque la fin du monde quoi. On voit bien : les arrêts de travail s'accumulaient. Et en plus à mon avis, ces personnes-là se sont senties incomprises, parce que, à l'extérieur, les gens ne comprennent pas ça. Ils ne peuvent pas comprendre que quelqu'un leur dise : comment ça, t'es pas content parce que tu vas garder ton travail ? »

Karine (Responsable RH, établissement)

L'évènement particulier que représente « le transfert » donne à voir comment les pratiques de restructuration en viennent à assimiler le travail des salariés, voire les salariés eux-mêmes, à des actifs cessibles, contre des mesures compensatoires qui se traduisent, une fois encore, en une somme d'argent versée aux salariés. Le lien d'emploi est ainsi réduit à sa dimension avant tout monétaire. Mais cet épisode n'est pas le seul élément nous permettant d'identifier une déstabilisation du modèle de l'emploi salarié comme référence de la relation entre employeur et employés. Nous avons

déjà évoqué la « suspension du contrat de travail » prévu dans le cadre de « l'accord de gestion sociale ». Cette disposition est une des rares mesures à ne pas se traduire dans une somme versée au bénéficiaire, mais elle vise à favoriser le reclassement des salariés en facilitant un départ anticipé et moins subi. Cette dimension non monétaire explique en partie le faible recours à cette mesure : elle participe aussi à une remise en cause du modèle salarial en rendant responsables les salariés de leur choix de quitter l'entreprise, d'aller chercher un autre emploi, sous le vocable de l'opportunité.

Alors qu'elle commence les démarches pour préparer une formation ou une reconversion, Nathalie, juriste au siège, rappelle ainsi les injonctions qui lui sont faites de manière plus ou moins directe, sous le discours de l'employabilité. Quand je l'interroge sur l'opportunité d'être recrutée par un autre employeur, elle précise les faiblesses et les contraintes de la « suspension du contrat de travail » :

« Mais je pense que la suspension a été peu utilisée parce que les gens se sont rendu compte que c'était pas si simple : du fait de leur âge, du fait de leur ancienneté, du fait du marché de l'emploi extérieur tout simplement. Et puis c'est une population qui avait l'habitude d'être... qui est là depuis longtemps, qui a l'habitude d'être tranquille, qui avait pas envie de bouger. Bon bah il faut se secouer pour trouver un job. Donc c'est pas l'EIC qui va te trouver ton job, c'est toi qui dois te bouger pour trouver ton job. »  
Nathalie (Juriste, siège)

Nathalie illustre ainsi comment à travers la notion d'employabilité, qui est régulièrement mobilisée tant dans les « *mesures d'accompagnement* » que dans les discours managériaux, les salariés sont appelés à se saisir de l'opportunité qui leur est offerte... par la perte de leur emploi.

Dans la conclusion de l'ouvrage collectif *Le piège de l'employabilité : critique d'une notion au regard de ses usages sociaux* (2017, p. 244-247), le sociologue Guillaume Tiffon définit l'employabilité comme « l'injonction de gérer sa vie comme un capital ». Elle engagerait notamment « la

consécration d'un rapport instrumental à la formation ». Sur ce point, la SFC donne à voir comment ce rapport instrumental est tout d'abord institué par les « *dispositifs de gestion sociale* » qui en organisent le financement et les rendent possibles. La seconde partie des propos de Nathalie évoque bien comment l'argent disponible (dans les capitaux de l'entreprise) et mis à disposition (par les accords de « *gestion sociale* ») engendre bien une réponse monétaire à la problématique de la trajectoire professionnelle : « gérer sa vie comme un capital » passe alors par se faire financer la « bonne » formation.

Sur ce point, les propos de Guillaume Tiffon résonnent particulièrement avec la situation des salariés de la SFC :

*« Les trajectoires professionnelles étant de plus en plus incertaines et discontinues, les salariés doivent également veiller au maintien et au développement de leur employabilité tout au long de leur carrière. Même en situation d'emploi donc, la course continue : ils sont enjoins à devenir acteurs de leur carrière, être force de proposition et saisir la moindre opportunité pour se former constamment, développer leurs compétences et être mobiles dans et hors de l'entreprise. S'ils n'investissent pas suffisamment en eux, ne suivent pas de formations, professionnelles et continues, ne créent pas de réseaux, ne se montrent pas assez adaptables, disponibles, prompts à apprendre, à progresser tout au long de leur vie, ils "se" fragilisent, ne préparent pas assez leurs transitions professionnelles à venir et "s" » exposent au risque de rencontrer des difficultés pour rebondir professionnellement. » (p.246)*

La formation est alors également réinvestie symboliquement par les salariés de la SFC comme une opportunité financière : se faire financer une formation par le budget dédié par l'entreprise dans le cadre de la « *gestion sociale* » est aussi vu comme un moyen d'augmenter le montant total du chèque. Les salariés sont donc bien incités à préparer leur licenciement en améliorant par la formation la qualité de leur curriculum vitae et le parcours académique en vue d'une embauche future. Mais la fragilisation du cadre salarial passe également par la sortie de l'emploi et la création d'entreprise, vécue comme une forme de reprise de contrôle sur sa façon de travailler et

de gagner de l'argent. Enfin, il est notable que sur la période considérée — à partir de l'annonce de la résolution ordonnée jusqu'à mon départ —, la démission ou le départ volontaire en rupture conventionnelle à l'initiative du salarié demeure un cas exceptionnel sur la période : seulement 3 cas sont à noter, dont Justine, jeune chargée de mission RH, et moi-même.

L'argent tient donc une place centrale dans l'édification sociale du rapport salarial. C'est depuis cette centralité que nous avons pu mobiliser l'argent comme un opérateur d'analyse des transformations sociales : le salariat se perpétue non seulement comme la forme prédominante d'organisation des rapports de production (entre main-d'œuvre et donneurs d'ordre), mais également comme modalité déterminante du rapport individuel à l'argent. En instituant le cadre entre contribution et subordination d'une part et, de l'autre, protection et rétribution, le salariat tend à jouer ce rôle de modèle structurant les représentations de l'accès à l'argent : c'est en référence au salariat que chacun se représente comment il est payé pour mon travail, comment il gagne de l'argent, combien il en gagne et à quelle fréquence, avec quelles garanties... Mais interroger les usages de l'argent nous invite à saisir comment le modèle salarial se transforme : le cadre d'emploi est précarisé, le salariat, dans son organisation et dans son caractère instituant n'est ni univoque ni indépassable.

Dans ce contexte de transformation sociale, pour affiner notre compréhension des usages de l'argent à l'œuvre dans la restructuration, il nous faut pousser plus avant, avec les salariés, l'analyse attentive de la diversité des représentations qu'ils donnent à ces sommes, dans leur diversité et leurs ambivalences.

## II.Représentations de l'argent gagné au travail et restructurations

La qualification des sommes perçues par les salariés dans le cadre de leur emploi se révèle particulièrement significative quant aux représentations à la fois de l'argent qu'elle véhicule et de la relation salariale. Cela est encore plus particulièrement visible quand celle-ci est mise à mal par des restructurations profondes, comme en présente la SFC. Ces diverses qualifications sont analysables à travers le processus de différenciation sociale de l'argent « gagné » au travail, en s'attachant aussi à en caractériser la dimension subjective : comment ces sommes sont-elles perçues par les salariés et qu'est-ce que ces représentations nous disent de leur rapport à l'entreprise et à leur travail ?

Ces questions nous renvoient, dans un contexte certes différent, aux analyses menées par Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot dans leur ouvrage *Les Millionnaires de la chance : rêve et réalité* (2012). Les sociologues y cherchent notamment à saisir comment est vécu le gain, la fortune soudaine, et comment ce vécu s'inscrit et s'explique dans une position et une trajectoire sociales potentiellement bouleversées. Les auteurs soulèvent particulièrement la question du sens donné à ces sommes par les « gagnants ». En effet, selon eux, confronté à des sommes trop grandes pour lui :

*« le gagnant est bien avec son gain lorsqu'il est arrivé à construire de la cohérence autour de cette richesse nouvelle »*

(Pinçon et Pinçon-Charlot, 2012, p. 68)<sup>60</sup>.

Nous verrons ici comment, face aux pratiques de rémunération à l'œuvre dans la restructuration, les salariés élaborent des représentations diverses des sommes qu'ils perçoivent, entre justice, chance et honte.

---

<sup>60</sup> Notons à ce stade, que les montants en jeu dans le cadre de l'indemnisation et des dispositifs de « *gestion sociale* » sont bien évidemment moins élevés que les sommes des grands gagnants du Loto de l'étude de M.Pinçon et M. Pinçon-Charlot. Nous en garderons néanmoins l'idée de la nécessaire élaboration de la cohérence par le sujet.

## II.1 L'argent de la justice

Que l'on évoque l'Accord de Gestion sociale, des dispositions liées aux plans des suppressions des emplois ou des négociations annuelles obligatoires, l'exemple de la SFC nous rappelle le rôle des conventions légales et réglementaires dans la définition de modalités de rémunérations. Les dispositions légales soutiennent ainsi un marquage par la force du droit, que l'on entend notamment dans les propos de Nathalie.

### (Faire) accepter les préjudices

Par sa formation, ses fonctions et son parcours de représentante du personnel, Nathalie (juriste) est bien informée sur les restructurations en cours, leurs causes, mais aussi sur l'Accord de Gestion sociale négocié entre direction et représentants syndicaux. Ancienne élue au sein du Comité d'entreprise et familière du droit social, elle a participé à la préparation des négociations de l'Accord de gestion sociale. Le regard qu'elle porte sur ces mesures est traversé par les enjeux de réparation, d'indemnisation et de rétablissement de la justice. Pour elle, les sommes prévues indemnisent le préjudice de la perte de l'emploi, conformément aux dispositions du Code du travail, et constituent une indemnisation. Mais cette indemnisation a également à ses yeux une portée plus large :

[elle] compense aussi le fait de détruire complètement un outil de travail alors que ce groupe aurait pu être restructuré, c'est-à-dire licencier, retravailler son modèle de financement, retravailler son modèle économique/ça n'a pas été le choix qui a été fait par des instances au-dessus. »

Nathalie (Juriste, siège)

Dans ce cadre, les mesures financières constituent un moyen pour « construire l'acceptabilité sociale des licenciements » selon l'expression de Rachel Beaujolin-Bellet (2012). Ce moyen est issu notamment du rapport de force qui s'est créé entre direction et représentants des salariés en

jouant sur le registre de la « justification », d'une restructuration dont le sens n'apparaît pas légitime pour les salariés.

Nathalie impute aux dirigeants et aux actionnaires une grande part de responsabilité dans la suite d'évènements qui ont conduit à la restructuration et aux suppressions d'emploi. En contrepoint à une gestion orientée vers la rentabilité économique qui tend à faire perdre le sens de leur travail, la référence au droit permet aux salariés de retrouver et de reconstituer les significations des sommes perçues comme des indemnités d'un préjudice. Cet attachement au caractère juridique s'explique en partie par la trajectoire et la formation de Nathalie et par sa socialisation d'élue du personnel. Ces sommes font sens, car elles sont dues d'un point de vue légal et social. Elles sont non seulement prévues par les dispositions réglementaires, mais également issues des négociations collectives et des luttes syndicales. Contrairement à d'autres processus de différenciation plus conflictuels ou ambivalents que nous aborderons plus tard, ce type de représentation a un faible coût pour le sujet : il lui permet de s'approprier *légitimement* les sommes prévues, d'autant plus quand le coût social de la situation est vu comme important. La perte de l'emploi et la destruction de l'outil de travail avivent la peur du chômage et du déclassement, vécu comme un stigmate social et une souffrance psychique (Linhart, Durand et Rist, 2002).

### Justifications et défenses

Cette représentation de l'argent par l'expression de la règle de droit pose très directement la question du mérite et de la légitimité des sommes gagnés. Cette question résonne de manière différente selon son statut d'emploi et son activité productive. En insistant sur l'application des règles et du cadre législatif, cette représentation renvoie le sujet à la reconnaissance d'une situation sociale vécue collectivement. Très directement, s'exprime ici la réparation d'une « inégalité injuste » (Dubet et al., 2013, p. 13) qui peut concerner l'ensemble des salariés. Les sommes, pas seulement les indemnités, mais l'ensemble du dispositif monétaire de « gestion sociale », ne viennent pas récompenser le travail, la production ou

les « performances individuelles », mais elles trouvent sens quand elles permettent au sujet de répondre à une attente de justice.

Cette demande de justice peut s'interpréter de manière complémentaire en se référant à des registres et des niveaux différents. Du point de vue des acteurs sociaux, le principe de justice se retrouve dans l'application des règles et conventions issues, dans le cas présent, de la négociation collective et de la législation nationale. Mais pour le sujet, ce besoin de justice peut également s'interpréter comme l'expression singulière d'une défense psychique face à une angoisse qui s'actualise au moment où j'aborde ce point en entretien. Quand, lors de mon introduction d'entretien, je l'interroge sur le statut de l'argent et des sommes prévues dans le cadre de la restructuration, je formule ma question ainsi :

*Les premières questions que je me pose un peu et que je mets au travail comme ça dans les entretiens, c'est « normalement, dans une situation normale on est payé pour travailler ». Alors on est payé pour travailler, aussi. Mais pas que...*

*Du fait [du dispositif de gestion sociale], il y a d'autres conditions. Et on va être payé pour ne plus travailler. En tout cas, on va toucher une somme importante pour être amené à ne plus travailler. [...]*

La réaction est immédiate :

« Mais je ne le vois pas comme ça. Je te coupe, mais je ne le vois pas comme "payer pour plus travailler". On est payé : c'est une indemnisation de la perte d'un emploi. On n'est pas payé pour ne plus travailler. J'espère bien. J'espère bien retravailler longtemps encore. Donc c'est une indemnisation de la perte d'un emploi, une indemnisation qui est importante, une enveloppe importante, mais qui est à la hauteur de ce que le Groupe pouvait faire, me semble-t-il. »

Nathalie (Juriste, siège)

Pour le sujet, la défense qui s'entend ici peut dès lors s'interpréter comme une tentative de se protéger d'une situation plus périlleuse encore.



Dans le cas présent, il est impératif de trouver un sens qui permettent de se prémunir du stigmatisme d'une certaine disqualification morale à gagner de l'argent sans travailler, voire *pour* ne plus travailler. Les sommes, pour être acceptées, doivent être justifiées dans un cadre normatif où le salaire est lié au fait de travailler ; d'être en emploi et d'être productif. Tout en rappelant la pérennité du cadre salarial comme référence (qui assure un statut protecteur), ce processus d'identification de l'argent par les règles de droit permet au sujet de s'approprier les sommes à travers une représentation — socialement et psychologiquement — acceptable de cet argent gagné au travail.

### Justice, indemnités et honorabilité

Quand j'interroge Nathalie sur la représentation qu'elle a des sommes, elle remobilise l'expression d'un principe de justice qui s'entend aussi comme le besoin d'un cadre « normal » et normé :

- « J'essaye de prendre de la distance : je me dis pas je vais avoir un super bonus. J'en sais rien. Je sais pas. Je considère que c'est ici et maintenant donc je pense que c'était normal. Je considère que c'est une indemnisation d'un préjudice, donc c'est normal que je l'ai. D'ailleurs légalement, c'est pour ça que ça existe. Après conventionnellement, elle est très intéressante parce que le contexte le permettait, le justifiait. Et c'était juste. Mais moi j'essaye de pas... j'essaye maintenant d'avancer ici et maintenant et de me dire : « voilà, j'ai mon poste, j'ai ça à faire, j'ai mes missions. Quand le sens commence à se brouiller ou que je sens que l'angoisse, l'inquiétude pourraient resurgir, je me dis pas "ah je m'en fiche, je toucherai mon bonus".
- *C'est pas un levier de motivation ?*
- Non !
- *Ca a pu être un levier de sécurité ?*
- Oui. Et puis c'est en termes de justice, d'équité. Je considère que c'était le minimum minimum à faire ! Je trouve que c'est tout à fait normal. Mais au quotidien, c'est pas ça qui me fait venir travailler tous les matins. (...) »

Nathalie (Juriste, siège)

L'attachement au principe de justice se décline ici à deux niveaux. Il s'agit, pour les indemnités, de la reconnaissance du préjudice subi quant à la perte de son emploi et à la dégradation de ses conditions de travail. Mais, au-delà, ces mesures de dédommagement sont incluses dans le dispositif de « gestion sociale » qui porte à la fois sur l'accompagnement dans le projet professionnel et sur l'engagement dans l'activité actuelle (la « *fidélisation* »). Les primes et mesures indemnitaires participent donc pour Nathalie d'un retour à une normalité, qui a été bousculée par l'annonce et la mise en œuvre de la restructuration :

« Non, c'est pas ça qui me donne le sens. Ça résout un problème d'éthique et de justice. Et j'espère bien que je toucherai cet argent. D'autant que je me suis bien battue à un moment pour. Mais c'est pas ça qui me permet de donner du sens à ce que je fais. Pas du tout. C'est effectivement la reconnaissance qu'on va m'accorder ici dans ce que je fais, si je le mérite. Et la reconnaissance financière qu'on m'accorde (ou pas) tous les mois. Le salaire pour lequel je suis payé (sic). C'est pas l'indemnisation dans je ne sais pas combien de temps. ».

Nathalie (Juriste, siège)

Pour Nathalie, l'argent engagé dans ces dispositifs n'est donc pas directement assimilé à du salaire, qu'elle rattache ici à sa production réalisée et à son statut d'emploi. Pourtant, les sommes en jeu ne sont pas sans effet sur son rapport au travail et à l'entreprise : les sommes du dispositif de « gestion sociale » viennent bien payer quelque chose.

Or ce dispositif est littéralement inscrit dans le cadre juridique qui s'applique à l'entreprise, à commencer par le Code du travail. « L'accord de gestion sociale » est issu des négociations entre directions et organisations syndicales. Il fait l'objet d'un suivi régulier, d'évaluation, d'amendement, voire de renégociation pour en prolonger l'application. Ce cadre et son application pratique font l'objet de fréquentes communications à l'attention de l'ensemble des salariés<sup>61</sup>. Il est également décrypté par les expertises

---

<sup>61</sup> Par exemple, un site vitrine de communication a été créé pour présenter à un public interne et externe de potentiel recruteur les vertus du dispositif d'accompagnement et ses effets en termes « d'employabilité » des salariés récemment ou prochainement licenciés.

mandatées par les élus du personnel ou par les consultants de la direction. Au sein des équipes, les managers ont régulièrement des temps d'échange avec leurs équipes sur des points précis du dispositif.

Le dispositif de « gestion sociale », essentiellement monétaire, participe pleinement à la structure organisationnelle mise en œuvre à l'occasion de la restructuration. Mais plus précisément, en instituant un cadre partagé et présent à de multiples moments de la relation salarié-entreprise, ce dispositif favorise l'émergence d'une représentation de l'argent par la règle de droit. Ce processus, qui repose sur une différenciation, fait prévaloir l'attention à la régularité des sommes perçues, leur légitimité — indemnitaire — et leur légalité — réglementaire. Fortement lié à la référence au cadre salariale, ce processus se nourrit aussi d'une défense du sujet qui y trouve une manière de rendre ces sommes « honorables ». Cet enjeu d'honorabilité et de légitimation se retrouve également dans des représentations de l'argent qui se réfèrent, non pas au droit, mais à la chance.

## II.2 L'argent, la chance et le mérite

« On parle toujours d'une cage dorée ici, et moi j'ai toujours dit parce que je vais avoir un chèque. Pour moi si je pars et que j'ai le chèque des indemnités de licenciement, c'est que du bonus pour moi : parce que c'est pas quelque chose qui est prévu, c'est pas quelque chose sur quoi je compte et c'est pas ça qui me retient ici. »

Bénédicte (Communication)

Bien qu'il relève pleinement du rapport salarial et du statut de l'emploi, l'argent gagné au travail est également vécu sur le registre de la chance. Comme l'exprime Valérie, RRH d'un établissement régional, cette chance assimile les sommes perçues au gain du Loto : la chance d'être salarié de cette entreprise au « bon » moment, celui où sont distribuées des sommes importantes pour un licenciement.

« J'ai été là, à ce moment-là, dans cette entreprise-là.  
Franchement, quel autre mérite j'ai ? »  
Valérie (Responsable RH, Établissement)

## La bonne fortune

La figure du « gagnant du loto » est un thème récurrent des échanges que j'ai avec les salariés. Les travaux de M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot ont montré l'importance pour les individus de construire une *cohérence* entre les sommes qu'ils perçoivent et leurs représentations de l'argent qu'ils ont élaboré à partir de leur propre situation sociale et trajectoires individuelles. Cette cohérence, pour Valérie (RRH d'établissement), passe par une référence à sa socialisation primaire et à son environnement familial :

- « Ce rapport de la liberté par rapport à l'argent, c'est un truc qui me vient de mes parents. C'est très très fort. On ne se prostitue pas. Alors ça va dans l'éducation des filles chez nous. On ne vit pas avec un mec parce qu'il a du fric en subissant tout et n'importe quoi. Le plus important, c'est la liberté plutôt que l'argent. (...) Il était hors de question que j'accepte tout et n'importe quoi pour de l'argent. Tant pis. Dans ce cas-là, on démissionne. Mais on n'est pas tenu par ça.
- *Qu'est-ce qui fait que pour toi ça a pu tenir et que pour d'autres, ça n'a pas tenu ?*
- Mais parce que peut-être qu'il y en a qui ne l'analyse pas du tout comme ça. Et puis pour d'autres, la valeur argent est très très importante. Et puis bon, moi je me dis, j'ai eu de la chance. Donc je pourrais avoir de la chance à un autre moment, à un autre endroit. J'étais là au bon moment. (...) »  
Valérie (Responsable RH, établissement)

Par ma question, je fais référence aux propos de Valérie, où elle évoque comment des salariés sont, selon elle, amenés à fortement souffrir tant du licenciement que des sommes qu'ils doivent toucher. Dans son cas, la référence à la chance permet à Valérie de se construire une représentation de sommes qu'elle s'apprête à percevoir.

« Franchement, quel autre mérite j'ai ? Alors je dis pas que ce gain dans ma tête c'est aussi difficile à gérer et que j'ai voulu montrer que j'ai été à la hauteur de ce mérite et m'impliquant beaucoup et en disant : je suis là ! »

« Maintenant en te le disant, il y a peut-être de ça. Maintenant, je me sens plus légitime. Il y a 5 ans quand on m'a annoncé la somme, je me sentais beaucoup moins légitime. »

Valérie (Responsable RH, établissement)

Cette représentation qui la confronte à la chance, et à sa difficile justification, ne semble trouver un dénouement acceptable que dans l'attribution, déculpabilisante, au hasard :

« Tout cet argent, ça ne me donne pas la nausée, mais ça me met dans une situation que je trouve un peu inconfortable (...)

Mais, ça me met dans une situation inconfortable déjà par rapport à ma propre famille. Je me dis en quoi j'ai plus de mérite ? Pourquoi tout d'un coup je me retrouve avec une somme ? Là, je vais passer les 100 000 € d'indemnités. (...) Avec la monétisation et le différentiel, je vais approcher des 140 000... (...) Et nous, on n'avait pas besoin de ça. Mon compagnon et moi, on était déjà dans les gens riches. (...) bien sûr, c'est pas une question de justice. C'est du hasard. Heureusement, je l'ai volé à personne. J'ai pas marché sur qui que ce soit pour en avoir plus. C'est très déroutant. »

Valérie (Responsable RH, établissement)

Elle renvoie à la question de sa légitimité, en particulier au regard des valeurs auxquelles elle a été socialisée : l'argent se gagne par le travail et doit se mériter. Valérie montre alors comment elle perçoit l'évolution de son rapport au travail face à la nouvelle injonction qui lui est adressée de « mériter la chance » qu'elle connaît :

« Est-ce que l'on pourrait parler d'un sentiment d'illégitimité ? »

- Je ne l'ai pas maintenant, mais peut-être que si ça s'était arrêté le 13 décembre 2013, la somme avait été distribuée à ce moment-là... (quelque part, elle a été distribuée parce qu'à partir du moment où elle a été arrêtée dans le mode de calcul, on a pu tous faire le calcul... Et à ce moment-là, elle s'est distribuée. (...)) Et c'est vrai que je me suis sentie sans doute... J'étais là... J'avais pas de légitimité en temps, pas trop en travail. (...) Peut-être que j'ai voulu travailler pour montrer que j'étais légitime.
  - *Est-ce que ce sentiment a pu avoir des effets sur ton rapport au travail ? À la manière de t'engager dans ton travail ?*
  - Peut-être. Sans doute. Oui et non. Dans toutes les boîtes où j'ai travaillé, je me suis beaucoup beaucoup investie, quel que soit le niveau de rémunération que j'ai eu. (...) Mais c'est vrai que ça me fait du bien de savoir que je ne l'ai pas volé. »
- Valérie (Responsable RH, établissement)

Dans ce cas, elle élabore des significations des sommes perçues en les caractérisant avant tout à partir de leurs statuts de primes, bien plus que par leur côté indemnitaire. L'origine de ces primes, ou plutôt les motifs de ce gain annoncé sont à peine explicités, maintenus dans un flou, alors même que l'inscription de ces primes dans les textes réglementaires et l'accord de « gestion sociale » sont largement connus.

La représentation de l'argent sous le signe de la chance apparaît comme un moyen pour le sujet de construire l'acceptabilité de ces sommes, sans en résoudre certaines contradictions : comment se vivre véritablement acteur d'une telle situation ? Les propos de Valérie montrent comment la référence à la chance appelle le sujet à reconstruire une légitimité des sommes en réinvestissant le travail, l'effort au service de l'entreprise. Se saisir du gain comme d'une externalité positive peut interroger la notion de mérite individuel. La différenciation sociale de l'argent appuie alors un processus de distinction sociale entre ceux que l'argent « pervertit » et les autres, qui s'en montrent dignes.

L'élaboration de ces significations s'ancre aussi dans un contexte socio-organisationnel et dans les discours managériaux qui l'accompagnent. L'accord est régulièrement présenté comme « généreux » et « exceptionnel ». Les salariés évoquent, en contrepoint, les plans sociaux bien moins généreux qui marquent alors l'actualité (Alstom à Belfort, GM&S à la Souterraine...) ou leur propre expérience de précédentes restructurations et licenciements. Ainsi, Sylvie évoque-t-elle un précédent licenciement pour mettre en perspective à partir de quelle référence elle élabore le sens qu'elle donne aux sommes qu'elle s'apprête à toucher. Elle précise plus tard avoir à cette occasion touché 5000 € d'indemnités :

« J'en ai connu des licenciements, j'en suis à mon 3<sup>e</sup> à titre personnel. Dans des PME beaucoup moins importantes... Souvent, c'était pour des soucis financiers : une boîte qui avait des difficultés. On se retrouvait licencié, quelque part, malheureusement. »

Sylvie (Employée RH établissement)

Suivant les propositions de M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot sur les gagnants du loto, la construction du sens de cet argent de la chance se traduit également par la mobilisation de la catégorie du mérite individuel pour élaborer une « cohérence » à ces sommes.

## II.3 Mérite et distinction

Corollaire au mérite, la construction des représentations subjectives de ces sommes passe aussi par la distinction et la création de catégories de dépenses acceptables. Dit autrement, du point de vue du sujet, on pourrait formuler ainsi : si j'ai la chance de gagner ces sommes, c'est finalement que je les mérite, comme le montrent les dépenses légitimes que je prévois de faire.

Le discours de Blandine sur le « chèque de sortie » illustre l'utilité et la fonction de la référence au mérite. Responsable RH adjointe d'un établissement régional, Blandine se situe dans un entre-deux inconfortable

qui la met en tension : elle doit à la fois accompagner les salariés dans la disparition de leur poste tout en sachant qu'elle sera à son tour licenciée. Elle construit son discours sur les mesures de rémunérations en partant de ses propres représentations de leurs effets sur leur rapport au travail des autres.

Les comportements qu'elle observe chez ses collègues lui paraissent viciés par cet argent non mérité. Quand elle qualifie le comportement des salariés, le lexique qui prévaut est celui de l'oisiveté et de la nocivité :

« Ça va être vicieux pour eux parce que ça fait un an voire plus pour d'autres qu'ils ont très très peu de travail, très très peu de tâches à faire. (...) Pour moi, c'est un peu l'échappatoire à la réalité... »

Blandine (Adjointe RH, établissement)

À l'instar de la plupart des salariés que je reçois en entretien, elle évoque à de nombreuses reprises des comportements de calcul, d'optimisation et d'individualisme :

« tout le monde faisait des calculs dans son coin. À jalouser le voisin : toi tu vas avoir ça, moi je vais avoir ça. Je suis plafonné et pas toi... ».

Blandine (Adjointe RH, établissement)

Pour Blandine, la distribution de cet argent — non gagné, mais perçu — immobilise ses destinataires qui semblent attendre le « pactole ». Ils incarnent la figure du « mauvais travailleur » qui en ferait le moins possible en cherchant à gagner le plus possible.

Les rémunérations apparaissent sous un jour coupable, non seulement dans leur réception, mais aussi dans les usages qui en sont faits ou projetés a posteriori. Blandine définit une grille des postes de dépenses légitimes et illégitimes. Les « voitures neuves » et les « appartements » apparaissent convenables, et partagent une valeur matérielle qui leur permet d'être revendues. À l'opposé, une liste d'investissements improductifs semble répondre au seul principe de plaisir : « les loisirs, les



vacances, les vêtements»<sup>62</sup>. Les propos de Blandine traduisent sa perception des pratiques sociales et des comportements individuels auxquels elle est confrontée. Ils fournissent de premiers éléments de compréhension sur les représentations des rémunérations qui circulent parmi les salariés. Son discours nous permet surtout de mieux comprendre comment s'élaborent ses représentations.

Pour elle, les sommes promises par l'entreprise ne sont pas assimilables à une indemnité comme pour Nathalie, mais à une prime. Entendues comme de l'argent de surplus, ces sommes lui permettent d'envisager des dépenses combinant investissement (immobilier) et agrément (voyage). Si elle n'a pas encore choisi son propre mode de dépense, c'est qu'elle veut bien y réfléchir pour ne pas le « dilapider », le voir disparaître comme ses collègues qui dépensent « à outrance ». Face aux comportements de ses collègues à qui « l'argent ait monté à la tête », Blandine exprime une attitude de mise à distance, de non-appropriation des sommes.

« Pour moi, c'est de l'argent qui n'est pas acquis. Tant que tu n'es pas licencié, tu ne l'as pas. »  
Blandine (Adjointe RH, établissement)

Dans ce processus, la différenciation sociale de l'argent se fait par la création de catégories de dépenses moralement acceptables, qui s'inscrivent dans un mode de consommation conforme aux normes sociales de la « bonne dépense » pour celui ou celle qui tient le discours. Il permet à Blandine de se distinguer dans ses pratiques, ses comportements et sa vision de l'argent. Son discours fait émerger des critères moraux et normatifs associant le travail, l'effort et le mérite d'un côté, et de l'autre : le vice de l'oisiveté, les mirages de l'argent non mérité et la consommation ostentatoire<sup>63</sup>. En disqualifiant ceux à qui l'argent a fait perdre la raison,

---

<sup>62</sup> Ces dépenses « déraisonnables » sont par ailleurs genrées : les achats en « boutiques », tout particulièrement de « sacs à main hors de prix » mobilisent un imaginaire normatif de femmes superficielles et narcissiques.

<sup>63</sup> Le sociologue Denis Colombi (2020) montre précisément en quoi ces caractéristiques sont, dans un discours empreint de valeurs morales, associées à la figure du pauvre : ce dernier étant finalement jugé incapable de gérer correctement le peu d'argent qu'il a, son sort serait bien mérité. Pour autant, un pauvre devenu riche sera toujours suspecté d'une « rémunération obscène » (Steiner, 2011) dont il ne serait pas digne.

elle se pose comme un exemple à suivre d'argent bien pensé, et bien dépensé. On peut y voir en creux un mécanisme de défense par la distinction : cet argent, que personne ne mérite, aura rendu fous les autres, mais pas elle... À peine voilé par la coloration moralisante de l'argent sale, qui dégrade celles et ceux qui y touchent, on perçoit, au-delà de Blandine, un système de défense collectif où chacun voit dans l'autre celui qui s'est fait corrompre par l'argent, masquant à peine les craintes de se voir soi-même atteint. Face à ces primes qu'on n'arrive pas à maîtriser, cet argent qu'on ne peut pas mériter, la protection passe par la mise à distance symbolique de celles et ceux que l'on perçoit comme corrompus.

### Le détournement de la chance et du mérite

Le glissement sémantique et symbolique de la chance — externe — au mérite individuel se fait en particulier par le recours à la terminologie ambivalente qui s'entend dans les dispositifs financiers : à la fois chargé de significations *a priori* positives, les termes utilisés participent à euphémiser la violence, celle de la restructuration et de ces conséquences sur les individus au travail, mais aussi celle liée à la prédominance de l'argent dans cette « gestion sociale ».

L'ambivalence de cette terminologie « positive » s'entend en particulier dans les intitulés de mesures inscrites dans l'accord. Ainsi la prime de « *fidélisation* » est-elle adressée aux salariés qui feraient le choix de demeurer dans l'entreprise, en attendant leur vraisemblable licenciement. Elle vise donc à reconnaître une forme d'engagement paradoxal des salariés qui sont « surpayés » pour rester dans leurs emplois et mobiliser dans leurs missions, à l'heure où ceux-ci sont précarisés et celles-là largement transformées. Dans une même ambivalence, les mesures indemnitaires ou liées au licenciement sont censées, selon les textes, « maximiser l'employabilité des salariés » qui voient leurs emplois condamnés, leurs métiers et leur professionnalité fragilisés<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Les mêmes logiques s'entendent derrière les vocables de prime à « l'activation » pour les demandeurs d'emploi.

Comme on l'a vu, l'évocation de la chance suscite chez le sujet une interrogation quant à son mérite individuel. Pour les sujets, la distinction de dépenses moralement acceptable sépare, dans les représentations, les salariés qui se montrent dignes de l'argent gagné de celles et ceux que ces sommes « rendent fous ». Mais, là encore, la terminologie participe à renforcer cette distinction. Une partie des sommes engagées dans le dispositif de « gestion sociale » est ainsi explicitement associée au registre de la prime, mesure exceptionnelle qui sanctionne le mérite individuel, contrairement à des indemnités, versées à des victimes de préjudices. La prédominance — avant tout symbolique<sup>65</sup> — des primes dans le dispositif de « gestion sociale » trouve un écho dans les aspirations des sujets — à la reconnaissance du mérite, de leur engagement... — et les modalités de gestion du personnel dans le cadre de la restructuration.

Et si, comme on l'a vu, les salariés peuvent exprimer une satisfaction individuelle à se voir attribuer ces sommes par la chance, comme des gagnants du Loto, pour l'entreprise aussi, ces dispositifs de gestion représentent une réelle opportunité pour l'exercice managérial et la gestion de la conflictualité sociale. La part importante des primes liée à la mise en œuvre de la restructuration est notamment remobilisée par la direction pour justifier, comme on l'a vu, l'absence d'augmentation annuelle collective ainsi que la forte diminution des primes de performance.

Les pratiques de gestion viennent alors en correspondance avec les défenses des sujets : résumer les mesures et dispositifs au « chèque » en réduit la dimension indemnitaire et réparatrice pour en faire presque un cadeau pour lequel le salarié doit être reconnaissant. Ici, l'argent détourne du conflit. Les salariés comme l'institution évitent de parler de la conflictualité : nul besoin de prendre en compte la violence, tant qu'elle est réglée par l'argent.

---

<sup>65</sup> Rappelons que le montant des primes *stricto sensu* demeure inférieur aux montants des indemnités directement liées au licenciement.

## II.4 L'argent de la honte

Les processus évoqués jusqu'ici soutiennent les sujets dans leur capacité à élaborer une signification des sommes perçues : les salariés qui les expriment construisent — dans une certaine limite — une cohérence en s'appuyant notamment sur des catégories sociales qui leur sont en partie extérieures, qu'il s'agisse de la force du droit, de la chance ou du mérite. Mais reconnaître un caractère exceptionnel aux montants des rémunérations peut également entraîner un processus plus douloureux pour le sujet.

### Le mérite empêché

Âgée de 35 ans, Youna a près de dix ans d'ancienneté au sein de la SFC au cours desquels elle a pu évoluer et changer de métier. Le regard qu'elle porte sur les sommes allouées est imprégné de son parcours personnel et professionnel. Elle se prépare à toucher 100 000 €, somme qu'elle perçoit en fort décalage avec son milieu et ses proches (« de salaires plutôt bas » selon elle) avec lesquels elle ne peut discuter de ces sommes :

« C'est vrai que c'est des sujets un peu tabous. C'est un peu gênant quand même de dire, d'annoncer aux gens. Parce que les gens sont curieux et ils demandent du coup ce qu'on va toucher. D'ailleurs dans un premier temps, ils me disent "ah en plus ils vont vous virer et puis vous allez toucher une somme médiocre, misérable !" Et là, tu dis "bah en fait, non". Et puis c'est presque gênant d'annoncer le montant.

C'est gênant parce que c'est indécent. Quelque part, c'est indécent. Quand on calcule notre système d'indemnités de licenciement, la prime de fid », les enveloppes de formation AGS qu'on peut utiliser, les maintiens de salaires. »

Youna (Chargée de développement RH, siège)

Elle explique sa gêne vis-à-vis de ces sommes, qui l'empêche d'en parler, par les raisons pour lesquelles elle va les toucher.

- « Je le mets presque au même niveau [que l'héritage] parce qu'on entend souvent dire de gens qui ont de bonnes situations : « ah bah de toute façon il l'a pas eu de par lui-même, c'est un héritage de ses parents. » Donc un peu quelque chose qu'on n'a pas gagné.
- *Donc « qu'on n'a pas mérité ».*
- Non, la chose qui me gênerait moins, c'est si je l'avais gagné au Loto. (...) Parce qu'on est tous au même niveau et qu'on a tous 2,5 € [pour jouer]. Presque. Donc on était tous, on aurait pu tous se retrouver dans cette situation de gagner cette somme.

Youna (Chargée de développement RH, siège)

Dans le cas de Youna, la reconnaissance du mérite est empêchée par le caractère incongru et inhabituel des montants qui sont annoncés. Cet empêchement provoque une gêne, qui rend difficile pour Youna d'échanger avec ses proches sur son ressenti de la situation : elle est dans l'incapacité de s'approprier symboliquement ces sommes, de construire et de partager une représentation acceptable.

C'est le même sentiment d'impossibilité à parler et de gêne qu'évoquent Sylvie et Françoise, deux collègues d'un service administratif dans un établissement de la SFC du centre de la France. Elles savent qu'elles seront concernées d'ici quelques mois par le prochain PSE. Leurs parcours professionnels ont déjà été marqués par des licenciements, des périodes de chômage ou de précarité, et des changements de métiers dans une région où les emplois sont souvent éloignés de plusieurs dizaines de kilomètres. Elles évoquent « la chance d'avoir travaillé à la SFC » parce que malgré leurs licenciements, elles vont « partir dans de bonnes conditions », meilleure que « dans une petite PME locale, où là t'as des conditions tout autres ». Pourtant, elles craignent d'avance de ne pas pouvoir pas aborder les montants prévus avec « n'importe qui ». Elles ne peuvent justifier ces sommes à leurs yeux et ont donc du mal à en parler :

- « S : (...) Tu dis pas combien tu vas toucher chez toi à être chez toi à glander ! T'imagines toi dire "je vais toucher 1500 € à être

chez moi à glander pendant un an !” Il va te regarder et va te dire : “comment ça, moi je vais travailler pour 1200 €...”. C’est pareil, mon voisin la dernière fois je lui ai dit que fin août c’était fini, mais que pendant 1 an j’allais être payé si je trouvais pas de travail... mais je lui ai pas dit combien. Si tu veux, si je lui dis, je vais toucher 1500 € et que lui, ils travaillent à l’usine du coin où ils gagnent 1000 €... Tu vois l’image que ça donne de toi ?

- *Ça donne quoi comme image ?*
- S : Que tu vas être une feignasse pendant un an à rien glander ! »

Sylvie et Françoise (Employées RH établissement)

Qu’il s’agisse de l’indemnité de licenciement, de la prise en charge de formation ou de primes de maintien de salaires, les différentes mesures financières qui constituent le montant perçu par les salariés peuvent ainsi être difficiles à expliquer et à justifier pour soi et pour les autres. Confrontés à ces empêchements de dire et de partager, les salariés se retrouvent dans une situation de tension entre une morale du travail, des valeurs familiales et leur socialisation.

### Le silence et la honte

Cette tension met le sujet en difficulté jusqu’à engendrer un sentiment de honte. Karine l’exprime très directement à l’évocation des sommes qu’elle est censée toucher. Dans le cadre de sa participation aux recrutements et aux reclassements des salariés en tant que responsable RH, elle a une fine connaissance du marché de l’emploi de sa région, des enjeux et des contraintes qui pèsent sur les carrières de ses collègues, et sur la sienne. Elle reconnaît le caractère légitime des mesures financières que l’entreprise a mis en œuvre pour indemniser l’injustice que les salariés subissent avec les licenciements et les fermetures annoncées alors même que l’activité économique de l’entreprise n’est pas en danger. Mais au-delà de l’évocation des règles de droit qui justifieraient les sommes qu’elle s’apprête à gagner, Karine exprime une gêne profonde à l’évocation des

montants potentiellement atteints par les indemnités. Cette gêne lui interdit d'en parler :

- « J'en suis arrivé à un moment où moi, j'ai honte d'en parler. D'ailleurs, je n'en parle pas dans mon entourage.
  - *Qu'est-ce qui te bloque ?*
  - La somme ! Jamais tu dis : "je vais AVOIR UN CHÈQUE !!!" Tu ne peux pas. C'est honteux. Je trouve que c'est indécent de toucher autant pour rien ! »
- Karine (Responsable RH, établissement)

Les montants dépassent le cadre prévu par la règle sociale qui vaut pour tous. En s'écartant autant de la norme, et bien qu'il s'agisse légalement de réparer une injustice, les sommes prévues placent Karine dans l'impossibilité d'exprimer ce qui est inqualifiable, incommensurable, à ses yeux et à ceux de son entourage.<sup>66</sup>

Le récit de Karine montre que la signification des rémunérations et des sommes en jeu peut passer par le ressenti douloureux de la honte, sentiment paradoxal qui à la fois contraint le sujet au silence et dont on peut sortir que par l'expression des contradictions.

Vincent de Gaulejac (1996) identifie trois modalités de honte qui se combinent et se cumulent : « sentiment moral » que le sujet ressent quand il se vit comme indigne et qu'il ne sent pas conforme aux exigences de son idéal ; « sentiment existentiel » qui révèle l'intimité et la subjectivité profonde de chacun ; et enfin la honte comme « sentiment social », qui a des effets de contrôle social en jouant sur le « besoin d'appartenir à une communauté et d'y être reconnu ».

Karine traverse ces trois modalités de honte. Ce trop-plein d'argent tend à l'exclure de sa communauté de proches, ses voisins, sa famille, alors même qu'elle va perdre son collectif de travail. Ces sommes ne peuvent faire sens au regard de son expérience intime, la fragilité qu'elle connaît

---

<sup>66</sup> Quand je lui demande ce que représente la somme qu'elle pense toucher, elle me répond de manière significative « une baraque cash ». Elle évite ici de prononcer un montant exact, qu'elle est en mesure de connaître. Toutefois, elle mise aussi sur ma connaissance personnelle de sa région et une représentation partagée des prix de l'immobilier.

notamment via le chômage de son mari. Enfin sur le plan de la morale, elle associe, en dernier ressort, ces sommes à une situation indigne, qu'elle se voit contrainte d'assumer.

La honte ne se limite pas à la perception de la rémunération : elle dévoile un ressenti plus profond sur l'atteinte au travail et à l'estime de soi auquel le sujet doit alors se confronter. Ainsi caractérisée, la représentation de l'argent montre comment en tant que pratique sociale, elle participe pleinement à la constitution du sujet sur les trois registres : moral, existentiel et social. Karine nous montre également quelles possibilités de dégagement existent : la remise en mots permet de faire émerger ou de reconstruire une signification, de réélaborer une nouvelle norme à laquelle le sujet pourra se rapporter.



## Conclusion du chapitre V

Les représentations de l'argent gagné au travail reposent donc sur une articulation entre les conditions sociales d'émergence des sommes, et les usages qui les traduisent, et les modalités de réception et d'appropriation par les destinataires.

Les premières conditions des usages reposent avant tout de l'origine des sommes perçues, et leur inscription dans un cadre réglementaire ou obligatoire, les liens avec les tâches réalisées et leur caractère usuel ou exceptionnel en fonction des pratiques de rémunération.

Du côté des destinataires de ces sommes, la signification repose en grande partie sur la socialisation des individus à manipuler des sommes importantes<sup>67</sup> ou les usages potentiels qu'elles et ils prévoient pour ces montants. Ces critères apparaissent particulièrement déterminés par la prégnance du modèle salarial sur les représentations sociales de la dimension économique du travail : le gain d'argent lié au labeur voire à la peine, la rétribution économique d'une contribution productive et si possible utile, ou encore le statut d'emploi garantissant une — relative — sécurité du revenu.

Mais ces critères sont également infléchis par les contradictions qui traversent le salariat, et dont l'argent est sinon le vecteur, souvent l'instrument : la reconnaissance du « mérite » par un système de rémunération individualisant, la précarisation de la relation d'emploi corrélée au financement de mesures compensatoires (d'accompagnement au projet professionnel, d'aide à la création d'entreprise...). Qu'ils découlent d'un modèle salarial — en partie idéalisé — ou qu'ils en traduisent ses évolutions, ces critères demeurent malgré tout incomplets et ambivalents face à des usages extensifs de l'argent dans la relation salariale. Ces usages laissent le sujet face à une complexité qui lui revient aussi d'affronter : comment vais-je m'approprier ces sommes ? À partir de quoi puis-je leur donner (ou plutôt) construire un sens acceptable ?

---

<sup>67</sup> Comme l'ont notamment montré Cécile Bessière et Sybille Gollac (2020), la socialisation à l'argent se construit selon des critères de genre, à travers notamment les pratiques familiales de construction et de transmission de patrimoine.

Ces questions suscitent de la part des salariés des comportements de défense qui sont socialement et psychiquement inscrits. Les représentations élaborées traduisent ainsi les craintes, aspirations et empêchements des sujets confrontés à une remise en cause de leur situation et statut de salarié. Les craintes portent, notamment sur la non-reconnaissance de leur travail et de leur mérite individuel ; mais du préjudice qu'ils subissent et de la précarité à laquelle ils se retrouvent exposés. Les défenses traduisent aussi l'aspiration à tirer bénéfice, malgré tout, d'une situation difficile, à ne pas être réduit à une situation de perdant, de victime. Enfin, les sujets se confrontent, de manière manifeste, à un empêchement à résoudre les contradictions des logiques managériales à l'œuvre dans cette « gestion sociale » avant tout financière.

La mise en lumière de la multiplicité et l'intrication des représentations subjectives que l'argent est amené à prendre pour les salariés nous invite à présent à étoffer notre compréhension du salariat comme mode d'organisation des rapports sociaux de production et comme vécu individuel. Comment ces usages extensifs de l'argent dans la relation soutiennent et traduisent-ils des transformations du modèle de la relation salariale dans une logique instrumentale et managériale ? Comment les salariés s'approprient-ils ou se confrontent-ils à cette logique et comment en impliquent-ils différemment leur subjectivité au travail ?

## Chapitre VI. USAGES EXTENSIFS DE L'ARGENT ET SUBJECTIVITES SALARIALES

Nous avons jusqu'ici reconnu — ou plutôt réaffirmé — la place centrale de l'argent dans le rapport au travail des salariés. L'analyse des représentations de l'argent gagné — via le salaire et ses usages périphériques — nous amène à présent à considérer le rôle de l'argent tant sur le registre instrumental que symbolique. L'extension des usages de l'argent qu'illustrent les mesures de rémunération de la SFC participe à produire et à renforcer des logiques de transformation de la relation salariale sur le plan des pratiques, des attentes et des relations sociales.

Précisons toutefois dès maintenant notre propos : il ne s'agit pas de dire que ces logiques n'étaient pas en œuvre avant la restructuration de la SFC. Mais la place centrale et les usages de l'argent dans les « *dispositifs de gestion sociale* » rendent ces évolutions plus sensibles et plus concrètes. Aussi fais-je l'hypothèse qu'il s'agit bien d'enseignements qui ne se limitent pas à la conjoncture singulière de la SFC, mais que cette situation présente une forme possible de transformation du salariat comme mode d'organisation et de relation.

Dans ce dernier chapitre, je montre comment ces usages extensifs de l'argent soutiennent les transformations de la relation salariale autour des quatre grandes finalités et leurs conséquences : la pacification, l'incitation, la reconnaissance et la rétention. Face à ces usages, les salariés expriment des représentations et développent des pratiques ambivalentes. En appliquant à leur propre situation les modalités qui leur sont appliquées, les salariés traduisent à la fois l'appropriation et l'intériorisation des logiques gestionnaires. Mais par l'expression de défenses et de résistances subjectives, ils donnent à voir les modalités d'une reconfiguration de la relation salariale et de leur relation subjective à l'argent et au travail.

# I. Usages extensifs et finalités pratiques : les relations mises à mal

## I.1 Acheter la paix sociale ?

Les discours largement partagés par celles et ceux qui ont vécu les événements de la SFC<sup>68</sup> sont porteurs d'une représentation commune : l'argent a permis à la direction « d'acheter la paix sociale », de répondre à une part importante des revendications des salariés exprimées par les organisations syndicales.

Les promesses et les perspectives de sommes d'argent à l'intention aux salariés ont mis un coup d'arrêt aux revendications collectives qui ont suivi l'annonce des plans de restructurations, les projets de fermeture et l'annonce des suppressions de poste. Les actions collectives des salariés et les appels à la grève prennent fin avec l'annonce de la signature de l'Accord dit « de Gestion Sociale ».

Je m'entretiens avec Marc quelques jours avant son départ de l'entreprise dans le cadre du troisième PSE. Après plus de 25 ans de carrière au sein de la SFC, Marc a changé plusieurs fois de métiers et d'affectation. Il me reçoit dans le bureau qu'il s'apprête à rendre dans quelques jours. À ma demande, il me précise comment il a vécu l'annonce de la fermeture et des dispositifs de « gestion sociale » :

(...) La première chose qui m'est venue [quand] je me rappelle des manifs : on a eu l'impression, comme dans les films américains, on te dit « accord amiable, mais vous n'avez rien le droit de dire. (...) on va vous verser une somme, sous réserve que vous ne disiez rien ». Ça m'a donné ce sentiment-là. « En fait, on va vous donner une belle enveloppe, vous allez toucher un bon petit pactole. (...) Quelque part, on va se faire pardonner. Vous allez passer à autre

---

<sup>68</sup> Pour rappel, je recueille les récits près de 3 ans après l'annonce de la « Résolution ordonnée » : entre temps, la SFC a connu 2 plans de sauvegarde de l'emploi et prépare son 3e, le départ de plus 13000 salariés et d'autres sont à venir. Nous sommes alors au cœur des transformations des organisations de travail évoquées au chapitre 1.

chose. En fait, les sous ça va vous permettre d'oublier que vous vous êtes fait avoir. »

*C'était pour acheter le silence ?*

Acheter la paix sociale. Alors, je remets pas en cause la capacité qu'ont eu les syndicats et les élus CE à bien négocier. Je vais pas m'en plaindre. Mais c'est le sentiment que ça m'a donné. On va acheter une forme de paix sociale. On va se faire pardonner. C'est vrai. C'est pas de notre faute si la boîte s'arrête. »

Marc (Responsable Moyens Généraux, établissement)

L'argent est bien convoqué comme un outil mobilisé dans un rapport social entre deux parties inégalement dotées. En tant qu'outil politique, l'argent permet à la direction de la SFC, de « remettre les salariés au travail », de les remobiliser pour qu'ils réalisent effectivement les tâches prescrites par leur emploi, tout en subissant les transformations de leurs activités liées aux réorganisations.

Mais derrière cette « paix sociale », ou plutôt « ce silence » des protestations, se jouent des enjeux économiques, notamment autour des sommes dans les négociations de l'accord dit de « gestion sociale ». Profitant d'un rapport de force rendu favorable par des contraintes réglementaires, les organisations syndicales ont pu « faire grossir l'enveloppe » dédiée aux indemnités des salariés de plusieurs millions d'euros. S'établit dans un premier temps (celui du début de la crise) une forme d'équilibre entre les forces qui s'opposent : d'un côté, les actionnaires et dirigeants<sup>69</sup> prétendant à la reconnaissance du préjudice des pertes économiques qu'ils subissent, de l'autre les salariés arguant du préjudice social, moral et économique auxquels ils sont assujettis. Nathalie l'évoque en ces termes :

« L'enveloppe, c'est une manière d'indemniser ce préjudice. Économiquement et symboliquement. Symboliquement, comme

---

<sup>69</sup> L'équipe dirigeante historique, associée à une série de décisions ayant mené à la situation de crise, a été en partie renouvelé à différentes reprises. Mais s'il y a rupture dans la composition des équipes, il y a bien continuité dans l'élaboration des plans de restructuration et dans leur mise en œuvre.

« c'était une entreprise qui avait beaucoup d'argent, ça ne pouvait pas se faire en dessous d'un certain montant. Sinon, ça aurait encore généré la colère, le sentiment d'injustice, d'iniquité. »  
Nathalie (Juriste, siège)

La négociation entre représentants de la direction et des salariés fait de l'argent l'objet de négociation « en dernier ressort ». Mais, plus généralement, dans la relation qui lie les salariés à la SFC, se met en place un bouleversement des enjeux pour les différentes parties :

Côté salarié, avec la fin des actions collectives, les revendications passent ainsi de la défense et la sauvegarde des emplois à la négociation sur les mesures financières d'indemnisation et d'accompagnement.

Côté entreprise, il s'agit de prendre acte de la fragilisation de la relation salariale : les perspectives de stabilité des emplois et les transformations des conditions de réalisation de l'activité ne garantissent plus la mobilisation des salariés à leurs tâches. Les sommes prévues dans les dispositifs, l'argent exceptionnel des indemnités et des primes, doivent compenser, mais également rassurer face à la crainte suscitée par la restructuration et éteindre les inquiétudes et les contestations. Comme le mentionne Youna, qui a bénéficié d'une reconversion dans le cadre d'un premier PSE et à intégrer les services RH du siège, les résultats sont toutefois mitigés et ambivalents :

« Je pense que ça a marché. Parce que les gens, ça les a rassurés. Financièrement, ça les a rassurés. Maintenant, tout dépend de ce qu'on met derrière la paix sociale. (...) oui, ça a calmé les manifs. Donc si on met derrière la paix sociale, les grèves, les manifs, (...), oui ça a fonctionné.

Après les gens sont quand même restés plus ou moins frustrés et craintifs... Frustrés notamment (je pense à ceux qui ont passé leur vie [à la SFC]), parce que la peur de pas trouver d'emploi. On a beau avoir des sous, si on ne retrouve pas de job, ça reste, ça reste quand même...

Donc paix sociale oui, mais paix intérieure de chaque salarié, je ne pense pas. »

Youna (Chargée de développement RH, siège)

Les différents enjeux, et surtout leurs paradoxes, s'incarnent dans l'articulation entre les phénomènes de restructuration et les dispositifs d'indemnisation et de primes, considérées ici en tant que pratiques managériales de gestion monétaire « du social ». Collectivement, la contestation de la restructuration est très largement modérée — elle le restera pendant les années qui suivent — à l'annonce des mesures de « gestion sociale ». Leur promulgation est indéniablement associée à la mise en œuvre du plan de restructuration, rendant d'autres possibles inenvisageables. L'argent vient clore les débats. Mais dans le même temps, les questionnements et les difficultés sont renvoyés aux individus.

## I.2 La reconnaissance équivoque

Les effets de l'argent sont également sensibles sur la question de la reconnaissance, qui se pose aussi de manière équivoque : entre reconnaissance de la qualité du travail réalisé et reconnaissance des préjudices subis.

Les mesures financières de « gestion sociale » à la SFC s'inscrivent explicitement dans des dispositifs « managériaux » de reconnaissance.<sup>70</sup> Il s'agit tout d'abord d'une reconnaissance des préjudices subis en raison des restructurations et des risques qui pèsent sur l'emploi. Cette reconnaissance par la SFC est perçue de manière ambiguë par les salariés : à la fois « inévitable » moralement et socialement, et prescrite par la loi. En effet, le principe des indemnités en cas de licenciement est bien défini par la Code du travail, de même que la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement pour les salariés licenciés. Toutefois, les montants en jeu à la SFC sont issus des rapports de force entre la direction et les organisations syndicales au moment où a été négocié et organisé le partage des importants fonds propres et des réserves de l'entreprise.

---

<sup>70</sup> Ces dispositifs sont décrits au chapitre I, dans le II : une « gestion sociale » monétisée.

Mais c'est sur le plan moral que l'usage de l'argent comme instrument de reconnaissance trouve a posteriori une forme de légitimation. Quand, au cours des entretiens, je demande à mes interlocuteurs quelle utilité ils perçoivent aux différentes mesures monétaires du dispositif de « gestion sociale », ils identifient bien l'usage de l'argent en tant qu'instrument de « reconnaissance ». Pour Nathalie par exemple, les montants sont justifiés par la santé financière de la SFC, de l'histoire de l'entreprise, mais également par les exigences de la restructuration et les contraintes réglementaires. La reconnaissance est alors à la fois l'objet d'une prescription légale : elle trouve une justification morale par l'exceptionnalité de la situation vécue par les salariés.

Patrick, également fortement investi dans les négociations en tant que représentant du personnel, prolonge la même idée, sur le thème de la promesse rompue :

« Au départ, les salariés — et voilà pourquoi l'indemnisation doit être forte — s'inscrivaient dans une durée très longue dans cette entreprise. Ils faisaient une confiance éperdue à leurs actionnaires. Et ils faisaient un métier qui était quand même emballant. Peu payés, mais ils participaient au financement [de projets de vie]. »  
Patrick (Organisation syndicale, national)

Pourtant, les salariés soulignent aussi le caractère ambivalent du recours aux mesures financières selon les dispositifs de la SFC : elles induisent bien souvent une perte, ou un manque à gagner, à propos d'autres dispositifs de rémunération. Depuis la mise en œuvre des mesures de l'AGS, les pratiques habituelles de reconnaissance financière sont remises en cause. Au cours des cinq années qui suivent les annonces de Résolution Ordonnée, les négociations annuelles obligatoires (NAO) ne donnent lieu à aucune revalorisation collective des rémunérations, signe que, sur ce point, les rapports de force ne sont plus en faveur des salariés et de leurs représentants élus. Suspendues au niveau collectif, les pratiques de reconnaissance financière sont également réaménagées au niveau individuel. Si ces primes étaient historiquement associées à la performance commerciale de l'entreprise, la réorientation de l'activité de la SFC change les paramètres de distribution selon des critères peu lisibles pour les salariés



historiques. À l'inverse, pour les salariés, souvent plus récents, qui ont directement en charge la mise en œuvre des projets de restructuration et de suppressions de postes, les primes versées viennent reconnaître les activités de démantèlement de l'outil de travail. C'est également le cas de l'intéressement qui est calculé, non plus sur une performance de croissance, mais bien sur une accélération des chantiers liés à la diminution de l'activité et de la taille de l'entreprise.

La diversification des usages de l'argent à des fins — explicites ou non — de reconnaissance engendre pour les salariés une plus grande indétermination : que s'agit-il de reconnaître ? La souffrance potentielle liée à la restructuration ? La qualité des tâches réalisées même quand elle consiste à accélérer la disparition de son emploi et de son activité ? L'engagement de l'individu à appliquer les objectifs qu'on lui assigne ?

Cette indétermination maintient une ambiguïté qui peut se traduire par des confrontations entre différentes significations. Ces conflits, qu'ils soient ouverts ou latents, sont d'autant plus sensibles quand on aborde la question ambivalente de la reconnaissance par l'argent.

Ainsi l'exprime Nathalie quand elle met en perspective l'usage qui est fait des primes et des dispositifs :

— «*Et puis il y a la prime de fidélisation. Le terme est assez parlant.*

- Oui, c'est parlant. Et dévoyé.

- *Dévoyé ?*

- Aujourd'hui, t'as des managers qui te disent : "la prime de fid ? Je te donne moins en prime parce que t'as déjà ta prime de fid". » Mais c'est pas la même chose ! Elles ne correspondent pas à la même chose. »

Nathalie (Juriste, siège)

Derrière ces significations plurielles de l'argent, la conflictualité apparaît donc à l'avantage de ceux qui possèdent ou distribuent l'argent face à ceux qui l'attendent. Les premiers peuvent plus facilement tirer profit d'une porosité des usages et des formes quand d'un côté, c'est bien une somme (ou un chèque)

qui sera versée, et pour les autres, ce sont autant des sommes différentes qui seraient attendues pour des fonctions sociales et symboliques différentes.

### I.3 Mobiliser à la tâche ?

L'usage de l'argent dans la relation salariale se traduit bien souvent par des objectifs évidents. Dans les mains de ceux qui le détiennent et le distribuent, l'argent peut servir une volonté incitative pour mobiliser à la tâche les travailleurs. Toutefois, l'application de cette logique instrumentale du rapport au travail des salariés n'est pas sans susciter, ici encore, de fortes ambivalences. En effet, la situation de la SFC pose avec une acuité particulière la question de l'incitation et de la mobilisation des salariés : après l'annonce de la fin de l'entreprise, présentée comme inéluctable, comment s'assurer, pour la direction, que les salariés poursuivent la réalisation des tâches qui leur sont assignées ? L'argent reprendrait alors son caractère incitatif développé dans les théories économiques, face à un projet d'entreprise inscrit dans le court terme.

Revenant sur le vécu des années passées depuis les annonces de la restructuration, j'interroge conjointement Sylvie et Françoise, quelques semaines avant leur licenciement effectif, sur l'utilité qu'elles perçoivent aux mesures monétaires :

- « S : Au début, peut-être [leur utilité était de] nous faire avaler la pilule non ? (rires)
- (...) *La pilule de quoi ?*
- S : Qu'ils nous font fermer !
- *Qu'ils nous font fermer alors que c'est pas une faillite ?*
- S : Ouais, on serait au bout du gouffre, on pourrait rien faire, et on nous demande de fermer : d'accord, mais on fonctionne quand même ! Et ils nous demandent de fermer. Je pense qu'ils ont essayé de nous faire avaler la pilule.
- F : On demande à une société rentable de fermer. Le fait est qu'il y a des sommes importantes, voilà !

- S : et il y a des sous. C'est pas comme s'il n'y avait pas de sous. C'est pour ça. Je pense que tout ça a fait qu'ils ont voulu (...) faire un maximum.
  - *Du coup, ça a un peu marché ?*
  - F : (rires) Je pense pas...
  - S : Tu veux dire : savoir si on a fait avaler la pilule en donnant une grosse somme d'argent.
  - F : certains non.
  - S : Il y en a qui sont devenus plus compréhensifs
  - F : malheureusement, même si en effet, certains ont été très heureux de toucher un gros chèque comme ils ont pu le dire, n'empêche qu'il y a toujours eu de la...
  - S : de la rancœur, du dégoût, du « j'ai pas compris pourquoi »
- Sylvie et Françoise (Employées RH établissement)

Leurs propos viennent illustrer avec force les tensions dans lesquelles sont pris les salariés de la SFC : à la fois exposés à une restructuration dont les motivations semblent en décalage (*ce n'est pas une faillite, la société est encore rentable*) et confrontés à des dispositifs de « gestion sociale » censés apporter des réponses aux effets de cette restructuration qui se révèlent essentiellement monétaires (« *le chèque* »). Mais ces dispositifs sont également porteurs d'ambivalence : il s'agit non seulement de « faire passer la pilule » de la restructuration, mais également de s'assurer que les salariés réalisent les tâches exigées par la restructuration elle-même (« *ils nous font<sup>71</sup> fermer* »). Ainsi que l'évoque Karine, l'argent des dispositifs de « gestion sociale » vise bien à mettre les salariés à la tâche :

- « L'AGS est lié intimement, enfin, complètement à la résolution ordonnée. Donc forcément, ce qu'il y a dedans, c'est fait pour faire passer la pilule jusqu'à la fin. (...) Attends, ils ont besoin de nous jusqu'à la fin malgré tout. Parce que même si elle ferme la boîte, il faut l'emmener au bout ! Donc ils ont besoin des salariés pour le faire. Et effectivement, c'est cette espèce de

---

<sup>71</sup> Je souligne.

carotte au bout qui fait que les gens, ils continuent, un peu, quelque part.

- *Ils se font acheter ?*

- Bah ouais ! Mais tu sais, il y a même pas besoin d'être [à la SFC] pour ça. Quand on te dit, dans une boîte, je voudrais vous confier tel truc, tel truc, toi tu dis quoi ? OK, mais c'est combien ? Et c'est normal. Quelque part, t'as besoin d'une compensation. Pas forcément que financière. Autre chose aussi. »

Karine (Responsable RH, établissement)

Karine nous invite à bien reconnaître le caractère conjoncturel des dispositifs monétaires et les liens entre la restructuration et les mesures financières. Les sommes d'argent qui sont à la fois mobilisées par l'entreprise et attendues par les salariés n'auraient probablement pas été mises en jeu dans le cadre d'un fonctionnement régulier de l'entreprise. Ces sommes viennent répondre au caractère exceptionnel — pour la SFC — des chantiers de restructuration. Pourtant, l'inscription dans la durée des projets de restructuration — annoncés jusqu'en 2035 — amène à les considérer non plus comme une situation exceptionnelle, mais bien une nouvelle pratique structurante de l'organisation. Par ces dispositifs gestionnaires monétaires, l'enjeu n'est alors plus tant de répondre à la situation singulière — l'annonce de la Résolution ordonnée — mais bien de s'assurer, dans la durée, de la mobilisation des salariés à la réalisation de leurs tâches.

Les usages de l'argent dans ces dispositifs interrogent alors les pratiques et surtout les finalités de la rémunération dans le cadre d'une relation salariale. L'argent versé par l'employeur aux salariés ne rémunère ni la réalisation de tâches identifiées dans le contrat ni un statut de subordonné, mais paye la participation à la destruction de leur emploi et de leurs activités. Dans cette relation salariale mise à mal par la perspective des restructurations et leurs mises en œuvre (par les licenciements, les fusions, etc.), l'usage de l'argent en vient alors à troubler la nature et les termes de la relation entre employeurs et employés.

Le détournement de la relation salariale est alors observable dans le rôle que joue l'argent : la promesse de gain se substitue à la perspective d'un emploi stable et sûr. Les transformations de l'organisation viennent précariser les postes qui sont alors remplacés par des promesses de perspectives de gain financier :

« T'as besoin d'avoir des jalons dans ton existence, des perspectives. Pour, au quotidien, vivre. Et construire. Pour trouver du sens, t'es obligé. Je pense que dans la mesure où la résolution ne permet pas d'apporter de la visibilité aux salariés, il fallait au moins qu'il y ait des dispositifs qui permettent à ceux qui pouvaient de pouvoir le faire, de partir. Et qu'il y ait une visibilité financière. C'est une manière d'apporter de la visibilité. Il n'y a que là-dessus qu'il y a de la visibilité. Et c'est pour ça que chaque fois qu'il y a des rumeurs, ou qu'il y a réouverture de négos sur l'AGS, c'est le seul moment où il y a panique à bord chez les salariés. Parce que c'est le seul élément tangible auquel ils peuvent se référer. Pour l'avenir. (...) Le seul truc qui est concret c'est ça : l'argent !

Nathalie (Juriste, siège)

On retrouve alors les propositions de G. Simmel sur le caractère ambivalent de la monnaie comme équivalent universel. Mais là où le sociologue allemand identifiait avec l'argent, une opportunité de libérer l'individu salarié par l'objectivation des rapports sociaux, les salariés de la SFC sont confrontés, par la restructuration, à la destruction de leur activité et de leur emploi sous le couvert d'une gestion monétaire « du social », ou d'une monétisation de la « gestion sociale ». L'argent vient ici « régler », en particulier pour ceux qui le versent, les contradictions suscitées par la restructuration. Il permet de contenir la conflictualité en compensant les violences organisationnelles à l'œuvre par des mesures monétaires. En « objectivant » ainsi les rapports sociaux, ces pratiques nous rappellent la prégnance de la dimension économique de la subordination salariale, et la place de l'argent dans le rapport de force entre employeur et salarié.

Mais l'usage de l'argent vient également soutenir la pratique managériale qui renvoient aux sujets salariés le traitement des contradictions, à commencer par la première d'entre elles à la SFC : être payé pour œuvrer à détruire son emploi et son activité.

« Tout est décuplé ici. Effectivement, les gens sont à fleur de peau. Même s'ils sont pas tous en burn-out ou en RPS. Malgré tout, c'est à fleur de peau. Puisque tu recherches du sens sans arrêt tous les jours, pour tenir, de pas retomber tous les jours dans un truc de deuil, de quelque chose qui t'absorbe dans quelque chose de négatif. C'est toujours sur un fil pour ceux qui l'ont vécu comme ça au départ. Donc du coup, si t'as un management à l'ancienne (où) tout est cloisonné, (où) tu sais pas vraiment à quoi (ce que tu fais) sert (...). Ça génère, ça régénère, ça alimente la colère et le sentiment de "c'est pas juste, vivement que je touche mon argent, je veux partir". Ça régénère les trucs négatifs. Si après, t'as du travail, les sujets sont intéressants, t'as un management normal, bienveillant, qui, quand il a de l'info, te la donne, je pense que ça lisse, et ça permet aux gens d'être investis. Il n'y a pas que l'argent, mais l'argent est très important. Il y a que les riches qui ne demandent pas... pour lesquels l'argent n'est pas important. Sinon, il me semble que c'est le nerf de la guerre pour tout le monde. »

Nathalie (Juriste, siège)

La conclusion de cet extrait est éloquent quant à la place et la fonction de l'argent tant dans la relation salariale que dans le rapport des salariés à leur activité. Après les difficultés à vivre et travailler au quotidien dans une entreprise en restructuration, Nathalie rappelle le rôle du management et des managers dans le ressenti et le vécu des salariés. Mais pour finir, elle reconvoque l'argent dans sa dimension à la fois symbolique et économique. L'argent est alors le dernier élément à résister, à rester, quand l'organisation se délite et que l'activité n'est plus soutenue. Moins équivalent universel que *sub-stance* des échanges d'une relation salariale mise à mal. Mais si l'argent est ce qui reste, il est aussi ce qui fait rester l'individu, souvent bien malgré lui, dans cette organisation « paradoxante »

selon l'expression de V. de Gaulejac et F. Hanique (de Gaulejac et Hanique, 2015).

## I.4 Retenir ?

Sous cet intitulé, le dispositif de « prime de fidélisation » fait figure de véritable originalité<sup>72</sup> pour une restructuration d'entreprise. Rappelons-en ici les principaux éléments.

Cette prime vient « en complément des mesures en vigueur ou indemnités calculées sur la base de l'ancienneté, et afin de fidéliser les salariés de [la SFC] et de favoriser le maintien dans l'emploi au sein de [la SFC] » (AGS p. 25). Ainsi selon les termes de l'accord :

« La prime de fidélisation  vise à motiver les salariés  directement associés à la mise en œuvre des mesures du plan de résolution ordonnée. Elle est versée pendant toute la durée de celui-ci. »

« Cette prime de fidélisation sera accordée  en contrepartie de l'engagement  des salariés dans la mise en œuvre du projet de résolution [...]. Elle sera constitutive d'une mesure salariale de reconnaissance exceptionnelle attribuée aux salariés de la SFC poursuivant leur activité dans leur poste actuel ou dans un autre poste. [...]

Cette prime de fidélisation est  indépendante  notamment des révisions éventuelles du salaire fixe [...]  et des primes annuelles ou de tout système de rémunération additionnel lié à la qualité du travail  qui viendrait s'y substituer. »<sup>73</sup>

AGS p.25

Dans les faits, elle se traduit, pour les salariés, par le versement en fin d'année civile d'une prime équivalente à deux fois le salaire mensuel — en sus des primes de 13<sup>e</sup> mois versées à la même période<sup>74</sup>, hors les

---

<sup>72</sup> L'expression est également présente dans une mesure gouvernementale à l'attention des fonctionnaires œuvrant en Seine-Saint-Denis. Soulignons tout de même la différence des montants : dans le cas présent, il s'agit d'un versement – unique - de 10 000 € ans après 5 ans d'exercice « dans un service ou emploi connaissant des difficultés en matière de fidélisation des ressources humaines. » Source : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/prime-de-fidelisation-de-10-000-eu-versee-aux-agents-publics-exercant-seine-saint-denis> consulté le 27/11/2021

<sup>73</sup> C'est moi qui souligne

<sup>74</sup> Au vu de l'ancienneté moyenne et des conditions d'emploi de la grande majorité des salariés de la SFC à l'époque.



quelques primes liées directement aux pratiques de « reconnaissance managériale ». En pleine restructuration, les salariés de la SFC perçoivent donc annuellement 15 mois de rémunération. Si les montants inscrits en bas des fiches de paie de novembre et décembre sont plutôt bien appréciés par les salariés, cette prime et ses usages n'en suscitent pas moins des interrogations.

Laure, 56 ans, dont 25 à la SFC, a réalisé son parcours professionnel au sein de la direction du siège parisien du groupe. Notre entretien se déroule alors qu'elle a quitté l'entreprise depuis plusieurs semaines et qu'elle bénéficie de son congé de reclassement (qui lui assure le maintien de sa rémunération pendant 15 mois) pour mener à bien son projet de « reconversion » dans le conseil et l'accompagnement pour sa dernière partie de carrière.

Je l'interroge plus particulièrement sur sa vision des dispositifs de « gestion sociale » : « un bel accord équitable » qui « sécurise les parcours à la fois de ceux qui sortent et à la fois de ceux qui restent » ; qui « donne une vraie lisibilité parce que tu connais le cap dans lequel tu t'inscris » ; qui « sécurise et favorise l'employabilité. Parce qu'avec l'enveloppe de formation, c'est quand même un outil formidable ». (p.14) Je précise alors mon questionnement sur sa perception de la prime de fidélisation.

- « Il y a un effet pervers. Elle vient gonfler les salaires. On oublie que c'est une prime DE fidélisation. C'est devenu presque une prime à la souffrance. Tu vois ce que je veux dire : j'en chie donc on me paye un peu plus. (...) On oublie pourquoi elle a été faite. (...) Donc je ferme ma gueule pour en chier. Il y a un effet pervers de cette nature aussi. (...) ça te fait rester, en même temps, ça fausse l'idée du salaire, parce qu'à l'extérieur, les salaires ne sont pas l'équivalent de ce qu'il y a [à la SFC]. Et ça c'est certain.
- *Surtout avec deux mois de salaires en plus.*
- On est bien d'accord. Tant mieux. On en profite. »

Laure (Mission Direction, siège)

Si elle exprime bien une forme de satisfaction à bénéficier de ces primes, elle précise immédiatement son point de vue :

- « Donc c'est un faux cadeau. Quelque part, tu peux passer de « j'ai 80, je passe à 100 et sur le marché je vais redégringoler à 70 ». C'est pas la même chanson ! Donc d'une certaine façon, tu fidélises, parce que les gens ne partent pas. Ils ont du mal à se repositionner aussi derrière. On va accepter des baisses de salaire. Et avec, est-ce qu'il n'y a pas un effet pervers « vous avez la prime de fid, vous pouvez être sur un rythme de travail : on accélère les cadences, on veut pas savoir parce que vous êtes bien servis.
- *C'est un effet que t'as pu voir ?*
- Sur l'AGS, c'est une hypothèse que je forme. Je ne dis pas que la direction générale raisonne comme ça. Mais quelque part, je pense qu'en filigrane, il y a un bel accord : « vous en tant que salarié, tous les moyens vous sont donnés pour développer votre employabilité, trouver du travail ailleurs, sortir si vous ne voulez plus rester. Maintenant, tant que vous êtes dans l'entreprise, vous y êtes et c'est à ces conditions. »

Laure (Mission Direction, siège)

Les propos de Laure nous permettent de mieux cerner le fonctionnement de la « fidélisation », en entendant particulièrement le point de vue d'une cadre de direction chargée de la mise en œuvre de la restructuration. Ils confirment que la prime a bien un effet de rétention des salariés. Ceux-ci, « surpayés », sont incités à ne pas aller chercher un autre emploi<sup>75</sup>. Le paradoxe de la « fidélisation » vient en particulier du fait que la prime s'inscrit dans un dispositif censé « faciliter l'employabilité » des salariés et « sécuriser leurs parcours ».

---

<sup>75</sup> Toutefois, la prime ne vise pas à soutenir une forme de mobilisation dans l'activité de production. Elle est versée sans conditions de réalisations d'objectifs de performance, contrairement à d'autres primes et dispositifs d'incitation.

Une fois encore, ce dispositif instaure et repose sur une ambivalence. Quand Laure évoque que le sens du dispositif a été « oublié », Valérie interroge sur le message qui est envoyé, par la direction, avec l'usage de telles sommes dans les dispositifs.

« Ça ne remercie pas du mérite. C'est quoi cet argent ? Ça ne remercie rien ! C'est très mal fait : pourquoi aussi ceux qui sont à deux ans de la retraite peuvent toucher 320 000 € ? Alors que pour les milieux de carrière... Je pense que c'est vachement plus dur à 50 ans qu'à 57-58. (...)

La distribution est tellement difficile que, bon, ils ont pris des règles qui sont (ce qu'elles sont), mais les gens ne peuvent pas s'empêcher de chercher un sens derrière ces règles alors que pour moi, (...) : juste on a eu de la chance ! (...) Le préjudice, c'est les 20 000 €. Tout le reste, les gens peuvent le traduire comme ils veulent. Et il y a des gens qui te prennent encore des stylos, qui te disent « cette boîte, j'ai tellement donné, elle me le doit ». (...) Pendant des années, tu as été payé parce que tu as fait ton travail. Donc toutes ces sommes qui viennent après, elles n'ont pas de significations. »

Valérie (Responsable RH, établissement)

Constatant à la fois cette nécessaire appropriation des règles et le processus de re-signification des sommes, il lui apparaît que ces sommes qui devaient en partie indemniser les préjudices subis pourraient bien être plus dommageables que réparatrices :

« Je soutiens que dans certains cas, ça porte même préjudice aux gens. Parce que je vois des jeunes qui s'endorment. Qui sont prêts à rater une opportunité pour ne pas rater l'indemnité de 50 ou 70 000 €<sup>76</sup>. J'ai vu des filles rompre le congé de reclassement très tôt par anticipation, des gens faire des projets de création d'entreprise juste pour toucher 15 000 € en plus. Là, je pense

---

<sup>76</sup> Rappelons que ces montants représentent des montants relativement faibles à l'égard des sommes potentiellement perçues.

Cf Figure 1 : Répartition des indemnités de licenciement (projection au 31/12/2017) p.271

qu'on est à côté des messages qui veulent être portés. Sans doute que dans un PSE, de toute façon, l'argent qui est distribué n'atteint pas ses buts, mais là je trouve qu'on est carrément à côté... »

Valérie (Responsable RH, établissement)

Les exemples cités illustrent l'importance, pour les sujets, de construire et donner du sens aux sommes qui leur sont promises, aux sommes qu'ils projettent de toucher. On voit aussi combien peuvent différer, diverger voire s'opposer différentes significations de mêmes sommes, de mêmes montants. Ces différences renforcent des ambivalences au bénéfice des parties qui détiennent l'argent et en initient la distribution, poursuivant ses propres ambitions et représentations. L'individu est isolé dans la détermination de sa propre représentation.

Ne payant pas que le travail-contribution, l'argent vient payer « autre chose ». Il s'immisce dans des espaces autres, il donne l'accès à des dépenses, à des statuts, jusqu'alors hors d'atteinte. Si ce phénomène se rejoue différemment selon les classes et les trajectoires sociales, il n'en reste pas moins qu'en ouvrant à un autre futur possible, l'argent crée un lien de dépendance du salarié envers l'organisation au-delà de la sphère relevant du professionnel.

En suivant Lucie Goussard (2014) dans son analyse de PSE « idéaux », ces usages traduisent une forme de « paternalisme » : l'entreprise cherche à « protéger les salariés au travail comme dans le hors travail ». Mais les dispositifs prévus qui sont perçus comme « généreux » mettent les salariés en situation d'assumer ou de résoudre des difficultés qu'ils subissent sans qu'ils n'aient ni les moyens d'agir dessus, ni, à peine, l'opportunité de les penser.

## II. Subjectivités monétaires

Après les transformations organisationnelles et les paradoxes qui les traversent, les usages extensifs de l'argent participent à la mise en « déroutement de la subjectivité » (de Gaulejac et Hanique, 2019). Cette mise en tension repose sur l'articulation de différents processus psychosociaux par lesquels les salariés transforment, autour de l'argent, leurs comportements, leurs aspirations et leurs modes de relations.

Déjà mis à l'épreuve par les pratiques de restructurations, les salariés se voient aussi fragilisés dans l'appropriation de ces sommes. Dans les rapports entre employeur et salariés, l'extension des usages de l'argent détourne la prise en charge des contradictions générées par la restructuration de l'organisation aux dépens des individus. Ceux-ci se retrouvent à devoir élaborer des sens multiples à des sommes d'argent qui finissent par les déborder. Les atteintes au sens du travail viennent aussi des perturbations des significations de l'argent censé payer ce travail. Elles se traduisent dès lors par la sidération suscitée par ces sommes « insensées ». Face à cette dénormalisation, les salariés développent des pratiques nouvelles qui traduisent l'intériorisation des logiques gestionnaires qui les dirigent : calcul, optimisation et individualisation.

### II.1 Sidération, défenses et contradictions

La mise en tension du sujet s'entend tout particulièrement derrière une expression récurrente, presque un thème imposé dans les entretiens et les échanges : l'argent qui rend fou, des sommes devant lesquelles le sujet demeure démuné.

Les sommes prévues dans les dispositifs de « gestion sociale » suscitent un effet de sidération chez les salariés, placés dans une situation paradoxale entre satisfaction économique et inconfort face à l'exceptionnalité de la situation :

« Ca rend un peu fou quand même ! Quand tu penses à certains qui vont se retrouver avec plus de 300 000 € sur leur compte bancaire alors que même en économisant toute une vie ils auraient jamais pu avoir cet argent. Donc (...) je pense que ça peut un peu dérégler les modes de pensées. Quand tu regardes au Loto, quand tu gagnes le jackpot<sup>77</sup>, t'es reçu tout de suite par un psy. (...) Je pense que, ici, ça fait tourner des têtes. »

Youna (Chargée de développement RH, siège)

La sidération face aux montants en jeu est également liée à leur décalage avec les normes sociales partagées sur les rémunérations et leurs modes de détermination. Hors normes, ces sommes sont aussi bien souvent vécues comme hors cadre, ce qui les rend d'autant moins appropriables :

- « Quand t'es dans une boîte, dans la vraie vie, t'as le Code du travail. Le Code du travail il te dit à "t'as droit à X ans de salaire par année d'ancienneté" (...). T'as une grille où tu as marqué : ça, c'est ce que tu vaux finalement.
- *C'est établi. C'est juste.*
- C'est établi, c'est normal. Chaque personne a ça en partant. Elle est licenciée, c'est pas de sa faute finalement. Pourquoi pas ? Là (...) ? Qu'est-ce qui justifie que moi, j'ai droit à 4 ans de salaire alors qu'au final ?
- *T'as combien d'ancienneté ?*
- 15 ans. Qu'est-ce qui justifie ça ? Alors mon mari, il me dit tout le temps "bah en même temps t'as rien demandé !" Non ! C'est vrai, j'ai rien demandé. Mais quelque part... Comment tu justifies ça ?
- *Alors comment tu le justifies ?*
- Bah moi je le justifie pas ! Je le justifie pas.
- *Et c'est problématique ?*

---

<sup>77</sup> Marc me parle également du « jackpot » avec une image très signifiante :

« Le deuxième aspect, c'est vrai, je m'en suis rendu compte : il y en a qui ont eu, j'ai eu l'impression, comme dans les films de Tex Avery avec les yeux qui tournent avec des \$ ou des € qui tournaient comme dans une machine à sous. Ils ont cru que ça y est : ils ont touché le jackpot »

|| - Franchement pour moi, oui ! Pas aujourd’hui parce que je les ai pas. Mais le jour où je les aurai, oui, ça sera problématique. »  
|| Karine (Responsable RH, établissement)

La difficulté à penser ces sommes hors d’un cadre normatif, hors des références socialement partagées qui seraient ici instituées par le Code du travail, met le sujet en insécurité. Plus exactement, il est fragilisé dans sa situation déjà précaire de salarié bientôt licencié. La restructuration de la SFC suscite ou réveille des inquiétudes pour celles et ceux ayant déjà connu des fusions et des plans de licenciement au cours de leur carrière : ces incertitudes portent sur le déroulé de la restructuration (va-t-elle suivre le plan annoncé ? Est-ce que l’entreprise ne sera pas rachetée d’ici là ?), sur la pérennité des mesures (vais-je toucher les montants comme ceux partis avant moi ?). Et les sommes engagées ne permettent finalement pas de contenir ces craintes.

Ces craintes et ces incertitudes se traduisent aussi, pour ces salariés, dans des perturbations du rapport à l’emploi : l’argent versé tant pour les licenciements que pour le maintien en poste.

|| « En fait, on a perdu de vue qu’il fallait qu’on retrouve un boulot. »  
|| Karine (Responsable RH, établissement)

La diversité des dispositifs monétaires et les usages de l’argent qu’ils traduisent complexifient la représentation du rapport attendu entre contribution et rétribution. Ici, par exemple, la prime de fidélisation ne traduit pas seulement de la reconnaissance, mais agit comme une entrave à la représentation et à l’anticipation des conséquences concrètes de la restructuration pour les salariés.

|| « C’est vrai que la prime de fidélisation, ça n’incite pas à aller voir ailleurs dans un marché qui n’est pas propice à l’emploi. Et c’est quand même assez confortable. Il y a beaucoup aujourd’hui qui sont en sous-activité. [Dans mon entité] (...), il y a quelques

salariés qui sont en sous-activité, mais qui n'ont pas envie d'aller voir ailleurs parce que... ils n'auront pas le même salaire quoi !  
Et puis pour le peu d'activité qu'ils ont, ça leur convient...  
Mais après, je trouve que c'est un cercle vicieux. »  
Blandine (Adjointe RH, établissement)

Alors que l'activité se dégrade, que l'emploi est menacé, le dispositif de gestion agit de manière paradoxale tantôt en rétention, tantôt en incitation au départ, au risque de laisser les salariés comme figés, centrés sur les sommes à toucher :

« Et donc il y a un moment : il y a plus que ça [l'argent]. Et pas ce qu'ils font de leur vie. Ils sont entre parenthèses. Ils ne savent pas ce qu'ils font de leur vie. Moi, si j'avais pas eu ce [projet à gérer], je pense que je serai devenu dingue. (...)  
Entre le moment de l'annonce de la somme et la somme, c'est tellement long, ça anesthésie, ça bloque, ça enferme, ça perturbe. Parce qu'on la touche ou on la touche pas. (...) Et faut être vachement fort pour se dire : si je le touche pas et alors ? Est-ce que demain je suis mieux ? Moins bien ? Est-ce que je suis différent ? »  
Valérie (Responsable RH, établissement)

L'argent est mobilisé comme un outil de « gestion sociale », devant apporter des éléments de réponses à une situation organisationnelle bouleversée et largement précarisée. Il participe, pour les salariés, à leur faire porter une forme d'état d'indécision, d'incertitude, de pertes de repères, qui se traduisent parfois par des comportements perçus comme « rendus fous » par l'argent.

Mais ce constat que me partagent mes interlocuteurs est aussi interprétable comme la manifestation d'une défense du sujet face à ce qui le menace. En qualifiant les autres de « fous », le sujet qualifie le rapport d'autrui à l'argent, et tente ainsi de s'en distinguer. Mais il s'agit bien aussi de s'en défendre, de reconnaître les risques qui pèsent sur soi-même d'être affecté par les sommes, leurs promesses et leurs menaces.



La différenciation sociale de l'argent se fait par la création de catégories de dépenses moralement acceptables. Elles s'inscrivent dans un mode de consommation conforme aux normes sociales de la « bonne dépense ». Il permet à celui ou celle qui tient le discours de se distinguer dans ses pratiques, ses comportements et sa vision de l'argent. Émergent des critères moraux et normatifs associant le travail, l'effort et le mérite d'un côté, et de l'autre : le vice de l'oisiveté, les mirages de l'argent non mérité et la consommation ostentatoire.

En disqualifiant ceux à qui l'argent a fait perdre la raison, certains discours se posent comme un exemple à suivre d'argent bien pensé, et donc bien dépensé. On peut y voir en creux un mécanisme de défense par la distinction : cet argent, que personne ne mérite, aura rendu fous les autres, mais pas elle... À peine voilé par la coloration moralisante de l'argent sale, qui salit celles et ceux qui y touchent, on perçoit un système de défense collectif où chacun voit dans l'autre celui qui s'est fait corrompre par l'argent, masquant à peine les craintes de se voir soi-même atteint. Face à ces primes qu'on n'arrive pas à maîtriser, cet argent qu'on ne peut pas mériter, la protection passe par la mise à distance symbolique de celles et ceux que l'on perçoit comme corrompus.

La prise en compte des discours et des défenses qu'ils peuvent également exprimer me permet d'affiner la compréhension des processus que l'argent initie ou soutient pour les salariés de la SFC. Au-delà de la sidération, ces défenses sont des tentatives de réponses des sujets aux contradictions que l'organisation impose. Elles se traduisent aussi à travers des manifestations de rapports à l'argent des salariés marqués le calcul et la rationalisation.

## II.2 Vers une généralisation du calcul

En écho à la fonction classique de comptage de la monnaie, les salariés interrogés témoignent du renforcement des comportements et des pratiques de calcul dans le cadre de la relation à la fois à leur activité et à leur statut d'emploi salarié.

Face aux sommes annoncées et prévues, des pratiques de calcul se diffusent. Par son poste de responsable RH, Blandine y est particulièrement exposée dans son activité. L'annonce des mesures financières a été suivie par une transformation des comportements :

« Les gens [ne disaient] plus : "non à l'extinction", mais "oui à l'extinction ! Je pars quand ?" Tout le monde faisait ses calculs dans son coin. À jalouser le voisin. "Toi tu vas avoir ça, moi je vais avoir que ça... Moi je suis plafonné, pas toi". Donc c'est des calculs qui ont été faits très très rapidement. Avant même que l'AGS ne sorte de manière officielle. »

Blandine (Adjointe RH, établissement)

Elle insiste sur le caractère souvent largement anticipé de ces calculs :

« Beaucoup, avant de recevoir le chèque, savaient ce qu'ils allaient faire avec l'argent. Ils avaient déjà tout planifié, ils savaient combien ils allaient toucher, ils avaient calculé. Et donc se sont dit « avec ça, je vais acheter ça, ça, ça... »

Blandine (Adjointe RH, établissement)

Ces calculs portent avant tout sur les mesures de rémunération directes et indirectes qui sont intégrées comme une composante à part entière de la relation salariale à l'occasion de la restructuration de la SFC. Ces calculs portent toutefois sur des enjeux et des finalités diverses. Ils doivent tout d'abord permettre aux salariés de se représenter quelles sommes ils peuvent espérer percevoir au moment de leur licenciement éventuel. Mais il s'agit également de compter combien ils vont toucher tout le temps où ils pourront rester.

L'architecture complexe du dispositif de « *gestion sociale* » invite également à vouloir calculer l'ensemble des différentes options possibles se traduisant en montant financier : les diverses primes tant au départ qu'au maintien en poste<sup>78</sup>, les possibilités de financement de formation, la monétisation de congés de reclassement ou les périodes d'embauches.

---

<sup>78</sup> Cf Encadré p. 16 « Les mesures d'accompagnement »

Les calculs portent aussi sur l'activité réalisée au regard de ce qu'elle peut rapporter d'un point de vue financier. C'est par exemple le cas lors des *challenges* pour les métiers en lien avec la clientèle, ou lors de l'attribution de primes de performance à certains salariés. Qu'ils reposent sur des éléments objectivables ou des représentations peu étayées, ces calculs traduisent comment l'argent participe au renforcement de la dimension instrumentale de la relation salariale mise à mal par la restructuration.

Youna nous renseigne utilement sur les manifestations et les effets de ces pratiques de calcul.

« Le salaire de base [à la SFC], en tout cas (dans notre région), est au-dessus de la moyenne du marché. On a l'allocation de reclassement, donc, surtout, je pense aux commerciaux avec un maintien de salaire à 100 %. Plus la prime de fid ». Donc ça, ces mesures financières à nouveau ont donné envie d'accepter du reclassement, mais tous ne l'ont pas fait pour les mêmes raisons. Mais ceux qui l'ont fait pour des raisons financières, ça se ressentait un peu sur le travail. En tout cas, sur leur implication dans le travail. C'est-à-dire qu'ils faisaient leur boulot, mais le minimum. (...) On sent quand même un changement dans les comportements. »

Youna (Chargée de développement RH, siège)

Selon elle, les restructurations engendrent un comportement plus instrumental parce que la relation entre l'entreprise et les salariés ne s'inscrit plus dans la durée. Les mesures facilitant l'accès à un emploi externe avant les licenciements ne suscitent pas d'intérêt pour les salariés, en raison de leurs caractères non monétaires, « parce qu'il n'y a pas d'argent au bout ».

« La suspension de contrat qui est quand même une mesure hyper favorable, mais vu que c'est pas une mesure financière, elle est pour moi pas assez utilisée. Parce que les gens veulent le congé de reclassement. Ils veulent en plus cette année sabbatique. C'est même pas une année de recherche d'emploi. Ils veulent cette année sabbatique ».

Youna (Chargée de développement RH, siège)

Les sommes en jeu induisent progressivement un autre rapport au temps dans la relation salariale et souligne les paradoxes d'une extension d'une logique de calcul. Sont ainsi mises en tension des propositions contradictoires : comme salarié, on me propose beaucoup d'argent pour mettre fin à mon travail et pour détruire mon emploi, mais si je reste plus longtemps, je peux gagner encore plus d'argent.

La précarisation de la situation salariale par la restructuration bouscule le mode d'investissement de la relation par les sujets salariés. Ce que les salariés en attendent et ce qu'ils y mettent d'eux — dans leur activité de production, comme dans le rapport à leur statut d'emploi — n'est dès lors plus une question du temps, mais de calcul monétaire :

« Parce que la perspective de l'entreprise dit qu'il n'y a plus de contrat psychologique. La [SFC] va fermer. Donc je n'ai plus d'engagements. Je n'ai plus cette implication. Le contrat est rompu. Donc voilà. Je fais le minimum. J'ai pas besoin de faire plus. Avant, avant, je voulais faire plus parce qu'il y avait des perspectives parce que je voulais garder mon emploi. Maintenant qu'on me dit qu'on va me l'enlever, quoiqu'il arrive. Du coup, pourquoi m'impliquer plus ? »

Youna (Chargée de développement RH, siège)

En suscitant une attention forte de la part des salariés, les « dispositifs » monétaires d'accompagnement des restructurations de la SFC prennent une place de plus en plus importante dans la relation à l'entreprise (« tout le monde s'est mis à compter »). Les pratiques de calcul se généralisent — sur les montants prévus, ceux à percevoir ou ceux perçus par les autres — et soutiennent alors pour les salariés ce que je qualifierais de logique de « retour sur investissement » dans la relation.

## II.3 Optimisation des gains et retours sur investissement

Signe d'un renforcement de la dimension instrumentale dans le rapport au travail, les logiques de « retour sur investissement » participent de comportements opportunistes qui visent l'optimisation des gains. Concrètement, les salariés cherchent à transformer des droits acquis ou des situations individuelles en source d'argent, en complément de leur salaire.

Blandine, tout en cherchant dans un premier temps à s'en distinguer<sup>79</sup>, évoque comment sont mises en œuvre ces stratégies d'optimisation par les salariés. Elles se nourrissent et s'appuient sur la diversité des « *dispositifs de gestion sociale* » venus encadrer les relations salariales dans le processus de restructuration.

« Il y a eu une construction d'une espèce de stratégie individuelle pour optimiser au maximum les sommes qui allaient être touchées. (...) Il y a des personnes — pourtant on n'est pas sur des petits salaires, on est sur des salaires de directeurs — des gens qui veulent créer leur entreprise, qui pourraient déjà la créer et qui maintenant, avec l'AGS en plus, pourraient partir en mobilité externe, mais qui du coup préfèrent attendre, parce qu'ils se disent « bah oui, mais comme ça derrière, je vais pouvoir monétiser l'intégralité de mon congé de reclassement, et ça va m'apporter... » Tous les calculs sont déjà faits. Les gens, ils arrivent dans ton bureau, ils te disent : « non, mais t'imagines, je vais toucher (...) 20-25 000 € en plus. »  
Blandine (Adjointe RH, établissement)

Ces stratégies ont donc des effets très concrets en termes d'optimisation des gains potentiels pour les intéressés.<sup>80</sup> Parce qu'elles réclament une connaissance fine des mesures et des dispositifs de « *gestion*

---

<sup>79</sup> Ainsi m'explique-t-elle qu'elle ne prévoit pas de monétiser son congé de reclassement, c'est-à-dire de transformer le congé en une somme équivalente.

<sup>80</sup> Rappelons que plus de 45% des salariés doivent percevoir au titre des indemnités de licenciement entre 30 000€ et 100 000€. Parvenir à dégager « 20 000€ ou 25 000€ » représentent donc une augmentation conséquente des gains potentiels pour les salariés concernés.

*sociale* », ces recherches de gain sont particulièrement évoquées par mes interlocutrices employées dans les directions des ressources humaines. En effet, elles reviennent, dans tous mes entretiens, sur les nombreuses sollicitations que leur adressent des salariés pour qui le « chèque » et ses périphériques deviennent une préoccupation quasi constante.

Cet enjeu de l'optimisation des gains ne relève pas uniquement des pratiques des salariés. Il s'inscrit dans l'élaboration même des dispositifs de « *gestion sociale* ». C'est également ainsi que Karine, responsable RH, évoque les logiques qu'elle perçoit au moment des négociations sur les accords.

« La première idée, ce n'était pas de dire : on va en tirer le maximum d'argent. (...) Au début (...), on avait toujours espoir que ça s'arrange et qu'on puisse continuer à travailler. Après en 2013, on a commencé à voir émerger des idées de syndicats nous disant "puisque'on a compris que ce n'était pas jouable, que de toute façon on n'aurait pas gain de cause et que la structure va bien fermer. Vu tout l'argent qu'il y a dans cette boîte : maintenant l'objectif c'est d'en avoir le maximum pour nous."

Et là, j'ai trouvé qu'il y a eu une inversion complète de la situation. Qui n'est pas venu tout de suite. Ça a pris du temps. C'est pas au moment où ils ont commencé à négocier des indemnités, etc., on s'est pas dit "ouais il y a du fric à se faire". C'est venu avec le temps. (...) Au fur et à mesure, on s'est rendu compte qu'il y avait VRAIMENT du fric dans cette société. Même si on le savait. »

Karine (Responsable RH, établissement)

Une fois que les organisations syndicales ont pris conscience des moyens financiers disponibles, l'enjeu des négociations s'est porté sur la maximisation des indemnités des salariés. S'il convient d'avoir en tête la singularité de la situation de la SFC pour comprendre ces comportements précis, il importe également de relever qu'ils s'inscrivent dans des pratiques sociales qui banalisent les licenciements et font des restructurations une modalité de gestion courante (Guyonvarc'h, 2017). Dans ce contexte, la

stratégie vise à obtenir pour les salariés les meilleures conditions de sortie possibles dans une logique « d’approfondissement de la politique de l’emploi » ainsi que les qualifie le sociologue Claude Didry :

*« L’objet du débat est alors constitué par la question du reclassement ou celle des aides au départ : la suppression d’emplois est conduite à son terme moyennant l’aménagement des compensations proposées aux salariés concernés. » (Didry, 1998, p. 521)*

Pour négocier les mesures compensatoires, les représentants du personnel en appellent aux nombreux actifs de l’entreprise. Les fonds propres de la SFC sont, à l’époque, considérables. Ils deviennent le principal enjeu des négociations entre représentants des actionnaires et représentants des salariés. Actionnaires et salariés se retrouvent en concurrence sur la redistribution et la répartition de la richesse de l’entreprise, « concurrents sur la même cagnotte » selon les mots de Patrick, représentant d’organisation syndicale que j’ai pu interroger.

Ce rapprochement des objectifs entre salariés et actionnaires nous invite à prolonger nos analyses de l’optimisation des gains vers une logique de « retour sur investissement », qui n’est toutefois pas sans poser question. De quel investissement parle-t-on ? Quelle forme ce retour peut-il prendre ? Depuis sa position d’employé du service des ressources humaines, Blandine évoque la situation comme la réparation d’un préjudice qu’il faudrait compenser :

« Ils (les salariés) estiment qu’ils ont donné leur vie (...) à l’entreprise. Et l’entreprise doit leur rendre leur investissement. Et ils estiment que, moi, l’indemnité que je vais trouver énorme par rapport au légal, pour eux c’est l’inverse. Ils trouvent que c’est pas suffisant par rapport à ce qu’ils subissent. [...] »

Blandine (Adjointe RH, établissement)

Les propos de Blandine et ceux qu’elles rapportent nous ramènent tout d’abord à la référence à la règle de droit que nous avons mise en lumière plus tôt. Quand le vécu de la restructuration est associé, par les

salariés, à un préjudice, les sommes en jeu sont perçues et qualifiées d'indemnités. Mais on entend aussi que cet investissement (dont ils attendent ensuite un retour) est, ou a été, une forme de don des salariés à l'entreprise (« j'ai donné ma vie »). En mobilisant le paradigme du don pour l'analyse des relations entre salariés et employeurs, on peut observer ici le passage d'un statut à un autre : la vie laborieuse, vécue initialement comme un don, change pour être associée à la notion d'investissement, dont on attend une contrepartie, voire un gain. Ce qui a été vécu comme « donné » et qui faisait, constituait et alimentait le lien, doit être désormais rendu, remboursé. Et c'est par l'argent, auquel se réduit le lien, que ce remboursement est attendu.

Nous retrouvons ici les analyses de Guy Jobert (2014) sur la question du déficit de reconnaissance dans la relation salariale. En s'inscrivant dans le recours à la théorie du don pour analyser les rapports et relations sociales à l'œuvre dans le lien entre employeur et employé, il cherche à saisir les significations de la plainte qu'expriment les salariés. Dans cette optique, il souligne notamment « l'incomplétude du contrat » (pp. 288 289) qui lie les deux parties. Il revient plus précisément sur le rôle de l'argent dans la relation qui se joue.

*« La modalité monétaire de la rétribution ne peut en aucune façon entrer en correspondance avec cette partie fortement investie de la contribution des agents. [La plainte des agents] vient non pas de ce que les agents sont mal payés, mais de ce qu'ils ne sont pas payés pour ce qu'ils donnent d'eux-mêmes. (...) À l'incomplétude du contrat dans un système marchand répond l'incomplétude de l'explication utilitariste des motifs de la plainte » (Jobert, 2014, p. 288,289).*

G. Jobert pointe ainsi l'impossibilité pour la rémunération de « reconnaître » le travail, tel qu'il est vécu par les salariés, dans un cadre théorique d'orientation psychodynamique. Pourtant, comme nous l'avons progressivement démontré, nous pouvons également considérer que l'argent, en particulier la rémunération, participe malgré tout à configurer le rapport que les salariés développent à leur travail, à leur emploi, leur statut et leurs tâches. Au-delà de la compréhension de la dimension



symbolique de la relation salariale, le passage d'une expression du don à l'expression d'un rapport d'investissement permet de mieux cerner la dimension instrumentale et monétaire du rapport au travail. Mais là où le don participait à l'élaboration des liens sociaux<sup>81</sup> (entre employés et employeurs, entre salariés entre eux, ou encore envers le client), la réduction de ces liens à une stricte expression monétaire soutient le procès d'individualisation et de mise en concurrence des salariés entre eux.

### Limites des mesures liées à l'emploi

Un autre élément de la situation de la SFC invite à reconnaître des comportements d'optimisation des gains suscités, en creux, par les dispositifs monétaires.

Alors que les mesures économiques (prime, indemnisation, etc.) font l'objet d'une forte attention de la part des salariés, les actions et les mesures liées à l'emploi souffrent d'un accueil plus mitigé. À titre d'exemple, l'accord prévoit un droit à la « suspension » de leur contrat de travail qui leur permet de prétendre à chercher un autre emploi à l'externe, tout en bénéficiant — le moment venu — de leurs indemnités de licenciement. Ce droit est très rarement mobilisé par les salariés, alors même qu'ils bénéficient d'un accompagnement par des cabinets de reclassement et des parcours de formation.

Différentes hypothèses sont mobilisées par les salariés eux-mêmes pour expliquer ce manque de recours à ce dispositif. Pascale a l'occasion de m'en présenter certaines :

« Le problème c'est qu'on est dans un (certain) état d'esprit avec tout ce qui s'est passé. C'est difficile de rebondir. Et puis c'est vrai c'est une solution de facilité aussi de rester. Parce que finalement, quand on nous a annoncé, il y a 6 mois, qu'on allait fermer, on aurait dû dire : tout le monde prend la suspension. C'est pas ce qui s'est passé. Il y a pas eu de suspension, pas eu de départs.

*Pourquoi à ton avis ?*

---

<sup>81</sup> Liens sociaux qui ne sont pas exempts de rapport de domination entre les différentes parties prenantes de la relation dans l'entreprise, comme l'a montré N. Alter (2010).

Déjà, d'une part, il y a du boulot donc on est à fond dans notre quotidien, on le fait. Certaines personnes ont peut-être regardé ailleurs et ça correspondait pas au salaire... »

Pascale (Gestion, établissement)

Se mettre dans une posture de recherche d'emploi est difficile, notamment pour des salariés déjà fortement éprouvés par des crises et des transformations importantes de leur activité. Certains départs se sont soldés par des échecs, ce qui n'aura guère incité les restants. L'inconnu d'un nouveau poste peut susciter des inquiétudes, notamment après une carrière longue. Les salariés rappellent également que, quand bien même cette recherche d'emploi serait une réussite, les montants prévus par les indemnités sont assujettis à l'imposition sur le revenu, contrairement aux conditions de départs en PSE. Selon cette hypothèse, les salariés préféreraient attendre le licenciement et toucher leur chèque « en entier » plutôt que de prendre un poste plus tôt et reverser une partie des sommes perçues des impôts.

Une seconde mesure importante de « gestion sociale », cette fois-ci, orientée vers l'emploi est le congé de reclassement : une mesure qui permet à chaque salarié licencié de percevoir l'équivalent de son salaire pendant 12 mois avant d'être effectivement « sorti des effectifs » et de pouvoir s'inscrire à Pôle Emploi, le cas échéant.

« Pour moi, ça a été la meilleure négo, le congé de reclassement. L'intelligence de la négo, c'est de ne pas avoir dit : vous aurez juste des sous. L'intelligence de la négociation des élus avec la direction, c'est d'avoir dit : vous aurez des sous, mais on va vous accompagner un petit bout de temps. On va pas vous lâcher dans la nature. »

Marc (Responsable Moyens Généraux, établissement)

Cette mesure repose en partie sur des prescriptions légales et des dispositions supralégales négociées entre direction et syndicats. Avec la suspension du contrat de travail, elle s'adresse directement aux salariés en

vue de soutenir leur recherche d'emploi et de limiter les effets d'une situation précarisée. Elle place toutefois les salariés concernés dans une situation ambivalente : pas encore licenciés, ils ne sont pas sortis des effectifs de l'entreprise et continuent d'en dépendre pour différentes attestations et mesures. Ils demeurent toutefois sans activité directement rémunérée. Par ailleurs, cette mesure d'emploi peut se transformer également en dispositif financier : le congé de reclassement est monétisable en fonction de la durée « consommée » par les salariés qui retrouveraient un emploi avant la fin des 12 mois. Dans une optique d'optimisation des gains, les salariés peuvent compter sur cette monétisation pour compléter — encore — l'enveloppe à percevoir.

## II.4 À chacun son chèque

Le développement de comportements de calcul et la recherche d'optimisation des gains monétaires se traduisent alors par l'émiettement des collectifs de travail et la montée des tensions entre individus. S'il s'agit d'un constat assez prévisible dans des situations de restructurations d'entreprises, il faut entendre plus particulièrement comment ces tensions s'expriment autour des montants en jeu : que ce soit à l'occasion de licenciements, de reclassements ou de maintien en emploi.

Les sommes ont fait l'objet d'une concurrence entre salariés et actionnaires quand il s'agit de négocier et d'élaborer l'accord dit de « *gestion sociale* ». Les mesures prévues et communiquées à l'ensemble des salariés n'ont alors guère fait l'objet de contestations ou de remises en cause. Mais c'est quand les calculs se sont faits concrets, que les montants de chacun ont pu être calculés et connus, que les conflits s'expriment avec le plus de force.

Au calcul et à l'optimisation, fait suite la comparaison entre collègues, comme le montre, par exemple, les propos rapportés par Karine :

« [Les salariés] en reviennent toujours au même : à comparer.  
« Toi t'es arrivé il y a 20 ans et ton salaire il est inférieur à 3500 €  
donc de toute façon t'es plafonné à 146 000 €. OK. Comment ça

se fait que, toi, t'es arrivé il y a 15 ans et gagnes plus de 3500 € (...) comment ça se fait que toi tu vas partir avec plus que moi ? »  
Moi, ça, je l'ai entendu.  
Et j'ai aussi entendu « c'est inadmissible (...) comment ça se fait que toi t'es arrivé il y a deux ans et tu repars avec 30 000 € ? Alors que moi je suis arrivé il y a 10 ans et j'ai que 78... j'ai que 78 000 ! »  
Putain « mais j'ai que 78 000 », mais ouvre tes yeux !  
Enfin les gens, ils en ont perdu toute notion de la réalité. »  
Karine (Responsable RH, établissement)

Alors même que les emplois sont menacés, que les métiers sont fragilisés, la « lutte des places »<sup>82</sup> entre salariés se rejoue alors autour de l'argent à gagner. Là encore se manifeste l'expression d'une défense — individuelle et collective — des salariés face aux logiques de transformations auxquelles ils sont confrontés. La restructuration met en insécurité le sujet, de même que les usages de l'argent qui l'accompagne : la précarisation des emplois et des activités de même que la perspective de percevoir des sommes « inappropriables » car inappropriées.

Derrière les discours de dénonciation ou de critiques face à des comportements jugés perturbés par l'argent, la compréhension des discours et des défenses rend possible de saisir, au plus près des sujets, les dynamiques qui viennent peser sur le cadre de la relation salariale.

Ces constats s'inscrivent dans la continuité des observations sur les effets des transformations du salariat. Depuis les années 1980, la diversification et la complexification des modalités de rémunération ont ainsi amené et soutenu une individualisation des paies, traduction d'une gestion des travailleurs de moins en moins collective d'une part, et corollaire d'une demande des salariés à un traitement plus personnalisé de l'autre. Analysant les conditions sociohistoriques de ces transformations, le philosophe Pierre Dardot et le sociologue Christian Laval nous outillent pour penser en quoi les pratiques de rémunération (et d'indemnisation) que l'on observe à la SFC participent d'une « fabrique du sujet néolibéral » (2010a,

---

<sup>82</sup> Selon le titre de l'ouvrage de Vincent de Gaulejac, Frédéric Blondel et Isabelle Taboada Leonetti (1994).

p. 401). Selon les auteurs, ce sujet se distingue plus particulièrement par l'intériorisation du modèle de l'entreprise<sup>83</sup> comme éthos individuel, la « rationalité entrepreneuriale » reposant sur une mise en concurrence généralisée de soi face aux autres, et de soi à soi.

*« La rationalité néolibérale se caractérise précisément par l'autonomisation et l'extension de la "logique de marché" en dehors de la sphère marchande. »*

*(Dardot et Laval, 2010b, p. 37)*

Ce que l'on voit plus particulièrement dans le cas de la SFC, c'est comment l'argent vient soutenir et outiller cette compétition intersubjective au sein même du rapport salarial, qui s'en voit dès lors bouleversé et rapporté aux termes d'un marché. Comme le rappellent Dardot et Laval, *« Il n'est pas en effet de marché sans un instrument qui soit à la fois un instrument de mesure des valeurs, un instrument de transaction des produits et un instrument de valorisation de l'activité ».*

*(Dardot et Laval, 2010b, p. 44)*

Sur ces trois registres d'actions, c'est bien l'argent qui opère et par lui que s'opère la transformation des sujets dans le sens d'une « subjectivité comptable » et *in fine* la mise en concurrence des individus.

*« Pour mettre en concurrence les individus, pour les pousser à la performance maximale, il faut pouvoir donner un prix à ce qu'ils font et à ce qu'ils sont. » (Dardot et Laval, 2010b, p. 43)*

On retrouve ici les conclusions anciennes de G. Simmel sur la capacité de l'argent à objectiver les rapports sociaux, mise à jour dans un contexte de société néolibérale : la rationalité capitaliste à l'œuvre dans les transformations gestionnaires des organisations et des rapports de productions trouve, avec l'argent, son outil par excellence. Un outil qui tendrait à devenir sa propre fin. Se confirme alors le rôle de l'argent en faveur de l'intériorisation de normes sociales néolibérales, qui en viennent à éroder le modèle même de la relation salariale. Mais il nous faut

---

<sup>83</sup> « L'homme benthamien était l'homme *calculateur* du marché et l'homme *productif* des organisations industrielles. L'homme néolibéral est l'homme *compétitif*, intégralement immergé dans la compétition mondiale ». (Dardot et Laval, 2010a, p. 403)

également entendre et saisir, avec les sujets salariés, comment ces transformations de la relation salariale ouvrent aussi des moyens de dégagement et de résistance, à même de soutenir des reconfigurations du rapport subjectif au travail et des significations de l'argent gagné.

### III. Dégagements et résistances

« Tu viens pas bosser que pour un chèque hypothétique que t'auras dans 2 ans. »  
Karine (Responsable RH, établissement)

Les usages extensifs de l'argent confrontent les travailleurs à une relation salariale paradoxale. La destruction de l'outil de travail donne droit à des revenus supérieurs à la réalisation de son métier. L'attachement à l'entreprise se transforme en mobilisation pour la quitter. Même le vécu collectif d'une restructuration destructrice est dénié par l'individualisation des parcours et des indemnités.

Dans leur ouvrage intitulé *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou* (2015), les sociologues cliniciens Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique analysent comment les individus font face aux contradictions de notre société, devenues un système d'emprise de la subjectivité. Ils identifient d'une part les « adaptations défensives » par lesquelles le sujet peut se protéger des dangers de ces paradoxes ; et d'autre part les « résistances créatrices », comme des mécanismes de dégagement :  
« [Ces mécanismes] désignent les processus par lesquels le sujet va desserrer le nœud sociopsychique qui le lie à l'organisation paradoxante en agissant sur plusieurs registres : un travail réflexif d'analyse et d'élaboration ; un travail psychique de désinvestissement, de déliaison, de désincorporation, de dégagement par rapport à l'emprise de l'organisation ; un travail sur l'organisation pour modifier les outils, les pratiques et les comportements qui génèrent et alimentent les paradoxes » (de Gaulejac et Hanique, 2015, p. 234)

Les paradoxes de la relation salariale suscitent également chez les sujets des comportements d'adaptation et de résistance. Dans la continuité des défenses déjà identifiées, le processus d'élaboration de sens est aussi un processus de mise à distance et de reprise de contrôle par le sujet face à des sommes qui lui paraissent non maîtrisables. C'est également un élément d'une réappropriation de la parole dans l'organisation sur l'argent et la relation salariale. Ce mouvement permet dès lors aux travailleurs de vivre et d'investir différemment les liens entre travail et argent, pour réaffirmer une identité professionnelle et une éthique du travail.

### III.1 Défenses face à l'argent

#### La mise à l'écart

Face aux difficultés de penser ces sommes, de leur donner un sens « acceptable », une première réponse des salariés s'inscrit dans la continuité des comportements de défense repérés précédemment. Avant de le percevoir, les salariés manifestent une volonté de mise à l'écart, de mise à distance de l'argent qui leur est promis.

« Pour l'instant, on l'a pas. Demain, il vous arrive quelque chose, vous ne l'aurez pas. Ou si on est racheté. Ou si le CIF repart de plus belle. Ou... enfin c'est pas quelque chose d'acquis. C'est quelque chose qu'on aura que si on est licencié. Si on n'est pas licencié, on ne l'a pas. »

Blandine (Adjointe RH, établissement)

Cette mise à distance des sommes vise en partie à protéger le salarié dans la réalisation de son travail et dans son vécu des transformations :

- « J'essaye de prendre de la distance : je me dis pas je vais avoir un super bonus. J'en sais rien. Je sais pas. Je considère que c'est ici et maintenant donc je pense que c'était normal. Je considère que c'est une indemnisation d'un préjudice, donc

c'est normal que je l'ai. D'ailleurs légalement, c'est pour ça que ça existe. Après conventionnellement, elle est très intéressante parce que le contexte le permettait, le justifiait. Et c'était juste. Mais moi j'essaye de pas... j'essaye maintenant d'avancer ici et maintenant et de me dire : « voilà, j'ai mon poste, j'ai ça à faire, j'ai mes missions. Quand le sens commence à se brouiller ou que je sens que l'angoisse, l'inquiétude pourraient resurgir, je me dis pas "ah je m'en fiche, je toucherai mon bonus".

- *C'est pas un levier de motivation ?*

- Non ! »

Nathalie (Juriste, siège)

Mais il est particulièrement intéressant que cette mise à l'écart se maintienne dans la durée après avoir reçu ces sommes. Au cours des entretiens réalisés plusieurs années après le licenciement, les sommes perçues dans le cadre du dispositif de « gestion sociale » sont souvent restées intactes ou presque.

« J'ai rien dépensé. Rien. Je ne me suis rien acheté. Ce n'était pas un montant sur lequel je comptais. Ce sera peut-être un apport pour un bien immobilier, mais je ne comptais pas dessus. J'ai retrouvé un job qui était mieux payé, j'ai pas eu de préjudice.

J'arrive à mettre de côté tous les mois donc je dépense ce que j'ai gagné et pas plus que ce je gagne. »

Blandine 2022

La réception effective des sommes ne s'accompagne pas ici d'une appropriation qui se traduit par une dépense ou un investissement réel. L'argent touché reste intouchable.

Plusieurs années après le licenciement, une part importante de ces sommes est mise de côté alors que les conditions sociales ont évolué. C'est le cas pour les salariés qui ont trouvé un autre emploi mieux rémunéré comme pour celles qui sont dans un emploi plus précaire ou moins bien loti. Plus particulièrement quand ces sommes restent associées à une situation de chance, qu'elles ne peuvent être raccrochées à une référence salariale, elles demeurent peu utilisées.



Cette mise à l'écart est aussi, en partie, une « mise de côté » qui permet aux salariés de se constituer une épargne, qui en elle-même facilite l'accès à d'autres relations bancaires :

« Plutôt que de me dire tu vas pouvoir te faire plaisir, t'as une somme de côté qui va te permettre de prendre des décisions plus sereinement : ça m'a permis d'accepter un poste avec un salaire moindre. D'acheter ma maison sans toucher l'argent, mais quand tu vas voir le banquier, c'est plus facile avec un petit compte épargne. Cette somme m'a donné du courage pour faire beaucoup de choses, mais je n'ai pas fait péter les cotillons et les paillettes. Aujourd'hui, je n'arrive toujours pas à dépenser cette somme parce que je sais que j'ai de quoi me retourner s'il m'arrive une galère. »

Youna 2022

### La mise à l'abri

La mise à l'écart des sommes — qu'elle soit anticipée ou effective — participe à une mise à l'abri par les salariés. Cela se traduit par exemple par une utilisation de l'argent pour apporter plus de confort économique. C'est ainsi que Marc, à la veille de son licenciement, m'explique avoir prévu d'utiliser — avec « parcimonie » — l'argent qu'il s'apprête à recevoir :

« Je vais le prendre de façon plutôt sécurisée. Une partie va me permettre de payer, de diminuer le montant d'un prêt. En fait, je vais m'en débarrasser, pour mieux gagner de l'autre côté. Le coût du prêt sera moindre. Et puis le reste on le laisse de côté en cas de coup dur. Même si je trouve un boulot, ça veut pas dire que je vais le claquer. Je le ferai avec parcimonie effectivement. Pas d'inquiétude. J'ai la chance d'avoir une compagne qui est comme moi, qui me fait confiance. Donc il n'y a pas de soucis. »

Marc (Responsable Moyens Généraux, établissement)

L'utilisation des sommes à des fins de remboursement de prêt traduit comment les dispositifs monétaires de « gestion sociale » peuvent être

réappropriés par les salariés comme une opportunité économique pour le foyer. Marc construit un discours autour de ce qui apparaît comme une prévision de dépense raisonnable (« je ne vais pas le claquer »), face à des sommes hors d'atteintes par son salaire régulier d'employé.

4 ans après le licenciement, Nathalie exprime le même caractère raisonné — voire raisonnable — dans l'utilisation des sommes à des fins de mise en sécurité économique :

« Moi j'ai pris les devants et je me disais que cet argent me servirait à [mon projet professionnel] au cas où la perte financière soit grande. Elle a été importante, mais pas tant que ça parce que j'ai retrouvé, mon angoisse c'était de rester longtemps au chômage. J'en ai utilisé une partie pour commencer à rembourser mon prêt immobilier, ce qui a permis de respirer un peu. Le peu que j'ai utilisé, je l'ai utilisé à ça, et le reste de côté pour pouvoir faire un achat immobilier. (...) Je peux aussi assumer la vie de ma famille. »

Nathalie 2022

La construction d'un cadre de référence pour des dépenses qui distinguent le raisonnable de l'insensé amène à considérer les indemnités comme un « mieux » qui ne doit pas venir perturber la normalité. L'effet, pour le sujet, est aussi de circonscrire les effets de l'argent en en circonscrivant les usages : moins je m'en sers, moins je risque d'être affecté.

### III.2 Reconstruire un cadre pour faire sens

Dans le contexte de restructuration de la SFC, les usages de l'argent viennent ainsi interpeller les salariés sur leurs représentations et leurs vécus de la relation salariale et sur leurs trajectoires sociales personnelles professionnelles. Alors que l'argent mobilisé est venu en troubler les significations, les salariés sont amenés à élaborer, à reconstruire un ensemble de cadre signifiant.

## Socialisations familiales

La référence à la socialisation familiale constitue une première source de réponse à mes interrogations sur leurs représentations des sommes d'argent du dispositif de « gestion sociale ».

Nous avons plus tôt comment Valérie évoque la transmission d'une valeur de l'effort au sein de sa famille de classe moyenne (« entre un oncle DRH chez IBM et une cousine déléguée FO »). Youna évoque quant à elle que c'est, en partie, grâce son éducation marquée par la religion transmise et par la situation de ses parents de classes populaires immigrées qu'elle peut mettre en perspective les montants des indemnités et à en relativiser les effets, quitte à ressentir un décalage avec ses collègues :

- *« Et toi, du coup le décalage tu le vis comment ? Comment tu te l'expliques ?*
- Le décalage entre leurs pensées et moi ? Moi, honnêtement, je pense que c'est mon éducation (...). Je suis plus du tout croyante aujourd'hui, mais je l'ai été quelques années. Et mes parents m'ont toujours appris tous les jours de remercier Dieu d'être en vie et en bonne santé. Et c'est des choses que j'ai gardées. Et encore plus depuis que je suis maman et que je me dis voilà : « moi ce que je veux, c'est que ma fille soit en bonne santé, qu'elle est un toit sur sa tête et qu'elle ait de quoi manger ! C'est tout. Donc voilà, je pense que le décalage il est là-dessus. (...)
- On parlait de mes indemnités. 100 000 € pour moi c'est beaucoup. Mais pour quelqu'un d'autre ? Pour toi, c'est peut-être 3-4 ans de salaire ? Alors que pour ton père, c'est une vie ! Et pour d'autres, ça va être le prix, ça peut être le prix de leur voiture. »

Youna (Chargée de développement RH, siège)

En cela, ils confirment l'importance des histoires familiales comme première socialisation dans la préfiguration d'un rapport au travail et à l'argent (Mossuz-Lavau, 2008). Ces préfigurations familiales se présentent

ainsi comme des ressources potentielles que les individus peuvent mobiliser pour reconstruire des significations socialement et psychiquement acceptables. Dans cet enjeu de signification, l'emploi salarié apparaît également comme une ressource.

### Centralité du travail et du métier

Malgré les remises en cause des statuts, des emplois et des métiers, le salariat demeure perçu comme un facteur de permanence face à un environnement perturbé par les restructurations de l'organisation et les dispositifs de gestion qui y sont déployés. Face à des sommes dont on a vu les difficultés à faire sens, l'emploi fait ainsi figure de bénéfice compensatoire. Cela se traduit notamment dans une mise en regard des dispositifs de « gestion sociale » monétaires de ceux orientés vers l'emploi : le conseil, la formation et le congé de reclassement.

« Ma plus belle opportunité, c'est pas les sous que je vais toucher, c'est d'avoir pu faire un nouveau métier avant de quitter la boîte. Et de me donner l'opportunité de m'éclater dans un métier qui me plaît et non pas d'aller vers un métier qui ne me plaisait pas. (...) C'est la durée du congé qui m'importe ; plus que les sous que je vais recevoir à la fin. (...) Notre vraie chance, je pense, elle est là : sur la durée. Continuer à toucher un salaire pendant un an, un an et demi, d'avoir un cabinet qui va nous aider. J'attache plus d'importance à ça. Bien sûr le montant, il est important. Mais ce montant tant qu'on ne le touche pas, je trouve ça très bien. Ça ne nous grise pas déjà de se dire, c'est bon, je vais piocher là-dessus. »

Marc (Responsable Moyens Généraux, établissement)

Dans cette logique d'emploi, le développement des compétences et la référence à l'employabilité apparaissent comme une finalité rendue possible par les dispositifs d'accompagnement tout en constituant un bénéfice que les salariés peuvent tirer de la restructuration

- « Non moi, je suis restée parce que j'ai envie d'apprendre un nouveau métier. J'apprends un nouveau métier depuis mon reclassement et que si je suis pas encore partie, c'est que j'ai pas encore validé les compétences nécessaires mon projet professionnel (...). Je suis pas resté pour les mesures financières, je suis resté pour l'expérience que je peux gagner (...) C'est ça mon jackpot.
- *Toi tu vas gagner un métier.*
- Moi je gagne un job. Un job que j'aurais jamais pu avoir ailleurs dans les ressources humaines. J'ai aucun diplôme. À la base, j'avais aucun diplôme en RH quand j'ai été reclassé. J'avais aucune expérience en RH quand j'ai été reclassée. Donc pour moi ça, ça a été une chance inouïe. (...) »

Youna (Chargée de développement RH, siège)

L'emploi salarié et les opportunités de développement de parcours professionnel apparaissent ainsi non seulement comme des permanences qui protègent dans un contexte de transformation, mais également comme des gains potentiels de la situation de restructuration. Cette perspective permet de modérer l'importance des sommes perçues de manière exceptionnelle et permet aux salariés de s'inscrire dans un temps long. Si cette potentialité est reprise en partie dans les discours de la direction promouvant l'expérience et l'employabilité, elle n'en constitue pas moins une opportunité pour les salariés de réinvestir le dispositif dans une finalité de développement individuel et d'ascension sociale.

### Une relation salariale plus distanciée

Mais l'expérience vécue et les interrogations suscitées par les usages extensifs de l'argent amènent les salariés à manifester des reconfigurations de rapport au travail salarié vers plus de distance face aux exigences d'une relation qui peut se révéler autant source de précarisation et d'atteintes subjectives. Ce processus d'autonomisation passe par une remise en cause du vécu comme salarié aux prismes de la transformation de l'entreprise :

- « Et moi je pense que plus tard dans mon travail, ailleurs, j'aurais peut-être pas la même perception de mon rôle dans l'entreprise, du salaire qui va avec. Je pense que l'implication se fera pas de la même manière.
- *C'est-à-dire ?*
- Je pense que je remplirai mes missions avec beaucoup d'intérêt si elles sont intéressantes, mais que j'y mettrai pas autant d'affects, de trucs personnels. (...)
- *Cette évolution, tu la sens par rapport à la situation et aux impacts émotionnels que tu as pu avoir ?*
- Oui et je trouve qu'aujourd'hui en étant moins dans l'investissement personnel au travail, en adoptant le recul nécessaire : hé bien ça va beaucoup mieux ! Donc au moins j'aurai appris ça. Qu'on peut très bien faire son travail sans à chaque fois y mettre quelque chose de trop personnel. (...)
- *Mais tu le vis pas comme un... ?*
- Un désinvestissement ? Non. Parce que pour trouver du sens, il faut quand même être investi. Mais d'être plus rationnel.
- *Une façon de séparer ?*
- De pas être autant « mon entreprise, c'est comme ma famille ». Non c'est pas ma famille. Voilà. Ce que je fais chez moi, ça a beaucoup plus d'impact et d'importance pour ma vie et la vie de ma famille que ce qui se passe ici.

Nathalie (Juriste, siège)

L'extension des usages de l'argent dans le cadre de la restructuration ne manque donc pas de susciter une reconfiguration du rapport salarial. Là où l'argent venait s'immiscer au cœur de la relation, Nathalie illustre un comportement de limitation de la relation. Elle montre comment se construit un rapport plus distancié au travail, qui prend en compte de ce que l'argent gagné permet.

## Conclusion du chapitre VI

Le chapitre 5 nous a permis d'identifier des représentations subjectives de l'argent « gagné ». Entre argent de la chance et de la justice, signe du mérite ou source de honte, ces représentations nous renseignent aussi sur le vécu d'une relation salariale bousculée par la précarisation et la fragilisation des liens à l'occasion de la restructuration de l'entreprise. Ces transformations qui touchent l'organisation des activités comme des métiers donnent lieu à une « gestion sociale » qui se caractérise par des usages extensifs de l'argent visant quatre grandes finalités : la pacification des relations sociales, l'incitation des salariés à l'effort, la reconnaissance comme un acte économique et managériale et la rétention, dans une forme altérée du lien entre employeurs et employés.

Ces usages extensifs de l'argent sont une manifestation d'une approche essentiellement gestionnaire de la relation salariale. Je prolonge ici les propositions apportées par Sophie Bernard dans son analyse du « nouvel esprit du salariat ». Selon elle, la mobilisation accrue par le management de

*« dispositifs de rémunération, collectifs et individualisés, réversibles et irréversibles, dans des agencements complexes (...) participe d'une forme d'intériorisation du contrôle symptomatique de l'autonomie contrôlée » (Bernard, 2020, p. 12)*

Cette intériorisation vise, à faire porter sur les salariés, en cherchant à les impliquer, la responsabilité de leur rémunération : c'est une injonction à « faire leur salaire » :

*« en leur donnant le sentiment que, tels des travailleurs indépendants, ils ne s'inscrivent pas dans un lien de subordination vis-à-vis de l'employeur, mais qu'ils travaillent pour leur propre compte. » (Bernard, 2020, p. 13)*

Elle qualifie ainsi les transformations des modes de rémunérations de « révolution silencieuse » :

*« significative de l'avènement d'un nouvel esprit du salariat valorisant l'autonomie pour l'organisation. » (Bernard, 2020, p. 13)*

J'ai, pour ma part, montré les comportements ambivalents que développent les salariés face à ces usages : des logiques gestionnaires de calcul, d'optimisation et d'individualisation.

L'injonction à « faire son salaire », ou selon nos termes, à devoir élaborer sa représentation de sommes « in-sensées » que font peser les dispositifs managériaux de rémunération se prolonge dans ce que Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique identifient dans les organisations paradoxantes :

*« l'injonction qui est faite aux travailleurs de "faire leur travail" au plus près des exigences du terrain et de la situation, tout en obéissant à des prescriptions qui, en certaines circonstances, les empêchent littéralement de produire l'activité de travail requise. » (2019, p. 50)*

Dans des organisations de travail qui font peser la résolution des contradictions sur leur subjectivité, les salariés voient ainsi le sens de leur travail leur échapper. Ils se voient également affaiblis dans leurs capacités à produire ce sens qui leur manque. Dans le même mouvement, j'ai montré que l'extension des usages de l'argent portée par ces usages managériaux amène à faire éclater les représentations des sommes versées aux salariés et à faire peser sur eux-mêmes l'élaboration d'un sens à cet argent.

Comme les entretiens le montrent, la capacité d'élaboration du sens se construit de manière ambivalente. Elle repose largement sur les conditions de socialisation et les parcours des salariés, mais elle demeure également fortement liée à l'intériorisation des normes gestionnaires qui s'impose comme modèle social. Si elle constitue bien souvent un facteur d'hétéronomie pour les salariés, la construction du sens de ces sommes peut, sous conditions économiques et sociales, être une opportunité de subjectivation pour les individus confrontés à ces usages.

Sur le plan de la pratique sociologique, la mise en œuvre d'un dispositif de recherche sociologique clinique ouvre des possibilités, pour les sujets concernés, de construire ces sens. L'ouverture et l'écoute des paroles individuelles, dans le cadre d'entretien, et collectives, dans le cadre de séances de groupe, ont permis de « faire sens » de ces sommes tout en se



révélant très éclairantes sur des effets de positionnement et de socialisation.

## CONCLUSION GENERALE

J'ai initié ce travail de recherche à partir d'une confrontation, que je vivais comme salarié, aux enjeux de santé et de conditions de vie au travail qui surviennent dans les phénomènes, devenus fréquents, de restructurations d'entreprises. Mais l'étonnement sociologique suscité par l'émergence des dispositifs de gestion essentiellement monétaires au cœur de cette restructuration m'a finalement conduit à aborder, dans des perspectives élargies, les transformations de la relation salariale à la lumière d'un objet social difficilement saisissable : l'argent gagné au travail.

Les transformations de la SFC illustrent — par la pratique — le déploiement de logiques gestionnaires qui touchent les organisations de travail et le modèle salarial. Ces logiques se manifestent évidemment par les transformations de l'organisation et les suppressions d'emploi, déjà largement étudié par la littérature sociologique. Elles se traduisent également par un phénomène d'individualisation des rémunérations, des primes et des indemnités. Corollaire à la diffusion du modèle de la compétence, ce phénomène — aux conséquences très concrètes dans la façon dont sont payés les salariés — s'inscrit dans la continuité des remises en cause du modèle de la qualification sur lequel le salariat s'est construit au long du XX<sup>e</sup> siècle. Mais ce modèle de relation entre employeur et salarié, qui fait aujourd'hui encore référence, est aussi remis en cause par des usages extensifs de l'argent, comme la SFC le donne à voir.

### La SFC : une restructuration « comme les autres » ?

Le caractère exemplaire de la restructuration et de sa gestion s'entend tout particulièrement dans le lexique mobilisé. Nous y trouvons le vocabulaire classique, mais si explicitement paradoxal de « sauvegarde de l'emploi » — pour une entreprise qui ferme ou encore de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » pour les dispositifs de formation externalisée... La « résolution » est « ordonnée », l'organisation « harmonisée », et la gestion des salariés licenciables et licenciés est

« sociale ». Dans les mesures financières aussi, l'on retrouve des champs lexicaux du même ordre avec l'exemple le plus marquant de la « prime de fidélisation » versée à des salariés engagés, malgré eux, dans la destruction de leur outil de travail et que l'on fidélise en attendant de les licencier.

La restructuration de la SFC donne donc la part belle à cette novlangue managériale qui aseptise, cache la violence à l'œuvre et neutralise la conflictualité comme l'a analysé la socio-anthropologue Agnès Vandeveldé-Rougale (2017). Au cœur des discours managériaux et intériorisée par les travailleurs eux-mêmes, cette novlangue entrave les conditions d'élaboration du sens même de ce que les sujets vivent au travail. À la « violence ordinaire dans les organisations » (Herreros, 2012) s'ajoute la violence de l'impossibilité de la dire et de la penser.

Les usages extensifs de l'argent agissent comme la novlangue managériale : en masquant la violence à l'œuvre dans la restructuration derrière des montants « insensés », ils ajoutent l'impossibilité de faire sens pour ces sommes. Ils suscitent — ou rendent visibles — des représentations multiples, parfois enchevêtrées, de l'argent et de la manière dont les salariés y ont accès. Ce faisant, ils participent à déstructurer une relation salariale déjà mise à mal en dénaturant les définitions de la relation contribution-rétribution.

### Que vient payer l'argent ?

Pourtant, dans ces transformations qui portent atteinte à la relation salariale, l'argent demeure un objet central. Nous avons rappelé comment, pour le sujet, il participe au sens que le sujet donne à cette relation. Et la prédominance du modèle salarial dans l'organisation des rapports de production rajoute à la centralité de l'argent dans l'élaboration subjective d'un sens au travail. J'ai ainsi rappelé qu'il est bien au cœur de la façon dont les salariés vivent et se représentent leur statut d'emploi, leur métier et leur parcours professionnel. À l'intrication d'enjeux économiques, sociaux et symboliques, l'argent appelle toutefois à une vigilance toute particulière.

Pour tenter de cerner la complexité des usages et des représentations de l'argent, il est nécessaire de dépasser les apories des approches économiques neutralisantes, qui se concentrent sur la dimension instrumentale des rapports sociaux entre force de travail et donneur d'ordre. Mais il faut également enrichir les discours critiques — souvent moralement normatifs — dans lequel l'argent est considéré comme vecteur de rationalisation et de marchandisation du social, sans se saisir des potentialités économiques et symboliques que les individus peuvent y trouver.

J'ai ainsi cherché à aborder l'argent de manière conjointe sur différents registres : comme support de l'échange économique, objet de désir et symbole social. L'identification de phénomènes de différenciation m'a ainsi permis d'identifier l'élaboration de plusieurs représentations des sommes des mesures financières. Entre justice, chance, mérite et honte, ces représentations subjectives reflètent la diversité des usages de l'argent qui dépassent le cadre du salaire comme rémunération mensuelle pour la réalisation du travail et la subordination.

Ces représentations rappellent non seulement la centralité à la fois sociale et existentielle du travail, mais aussi la prégnance du modèle salarial pour la compréhension de l'expérience vécue par les individus. C'est en effet à l'aune du salariat qu'est estimé le renforcement des logiques gestionnaires ou l'individualisation des tâches et des organisations. C'est aussi en référence au cadre salarial que les individus s'estiment suffisamment payés pour être reconnus (Bigi et al., 2015, p. 216). Mais les tensions entre usages extensifs de l'argent et significations multiples révèlent aussi un changement de nature de la relation entre le capital et le travail.

## Quand le capital n'a plus besoin de payer le travail

En imposant une démultiplication des significations possibles, les usages extensifs de l'argent délient la simple rétribution monétaire de la relation salariale. Plus encore, ils appuient « les usages sociaux de la polysémie » du mot « travail » (Dujarier, 2021) pour remettre en cause ce que l'argent valorise comme activité, comme statut et comme utilité.

Le salariat avait permis de réguler et d'institutionnaliser les modalités de rétribution par le capital de la contribution (qui dépasse la mobilisation de la force physique) des travailleurs. Les usages à la SFC le montrent, le capital peut donc se permettre de payer — à prix fort — une activité de destruction de son propre outil de travail, tout en payant les mêmes pour cesser leur activité et indemniser leur perte d'emploi qu'ils auront mis en œuvre.

Si ces usages s'inscrivent en partie dans une volonté managériale classique d'incitation économique, on peut également s'interroger sur la finalité de ces dispositifs monétaires de rémunération. Pleinement intégrés aux projets de restructuration de l'organisation, ces dispositifs s'inscrivent dans un panel d'instruments de gestion mobilisés par le management. Pour rappel des termes, « l'adaptation des effectifs » doit suivre « la baisse de l'encours », qui constitue le véritable objectif de performance. Les dispositifs de rémunération qui instituent ces usages extensifs de l'argent relèvent donc de dispositifs de gestion centrés ici sur les ressources humaines et leur optimisation. À ce titre, ils permettent une mise en œuvre à distance du réel par des « planneurs » (Dujarier, 2015), cadres experts en charge de l'application de critères de performance pour répondre à la prescription qui leur est faite et qu'ils transmettent dans leurs propres outils : gérer par l'argent la ressource humaine comme sont gérés les actifs.

## Avec l'argent : tous complices ?

Le cadre économique et social institué par le salariat est transformé par les dispositifs et pratiques gestionnaires et leurs usages de l'argent. Objets de pratiques de gestion individualisantes, les salariés sont amenés

à reproduire le registre instrumental auquel ils sont assujettis par et dans l'organisation. Renaud Sainsaulieu analyse le développement d'un rapport instrumental au travail comme

*« l'incorporation des règles par les individus qui non seulement s'y conforment, mais leur confèrent une portée symbolique en s'identifiant à elle ». (1990) <sup>84</sup>*

En écho aux thèses simmeliennes, l'intériorisation de logiques où l'argent sert de médiateur final n'est donc pas sans conséquences sur les individus au travail. Déjà soutenue par l'intériorisation de la novlangue managériale, la « fabrique du sujet néolibéral » (Dardot et Laval, 2010a, p. 402) passe aussi par l'injonction faite aux salariés de s'appropriier — économiquement et moralement — les sommes dont ils sont les « bénéficiaires » parfois malgré eux.

La production du consentement ne passe pas tant par des montants qui achèteraient « une paix sociale » que par l'injonction aux salariés de devoir se construire leurs propres représentations des sommes qui leur sont proposés. Face à la restructuration et ses conséquences, l'acceptation ou la résignation se font à travers un processus — plus ou moins violent — où c'est au sujet salarié de suppléer aux contradictions de l'organisation en se construisant un sens aux usages de l'argent auxquels ils sont exposés.

### Perspectives de recherches

À l'issue de ce travail de recherche de plusieurs années, je ne peux que constater comment mon objet s'est à la fois inscrit dans une temporalité longue et comment il peut bénéficier aujourd'hui d'une actualité renouvelée.

La poursuite, voire le renforcement, de telles pratiques « banales » de restructuration invite à considérer avec intérêt la SFC pour son caractère exemplaire de mobilisation de l'argent dans une relation salariale mise à mal. Pour des situations de plans collectifs de licenciement, la SFC constitue un contrepoint déroutant au regard des montants engagés. Sans

---

<sup>84</sup> cité par (Jobert, 2014, p. 292)

probablement être un « PSE idéal » (Goussard, 2014), la SFC fait malgré tout figure de PSE « riche » qu'on ne saurait comparer honnêtement avec des exemples plus douloureux. Toutefois, les éléments mis en lumière dans ce travail peuvent permettre d'éclairer des pratiques plus diffuses d'usages de l'argent qui interroge la relation salariale. Comment interpréter les mesures de « prime »<sup>85</sup> liée aux consignes sanitaires au cours de l'épidémie de COVID-19 ? Que viennent-elles payer ? Reconnaître ? Comment sont-elles perçues par les bénéficiaires ? Qu'est-ce que ces mesures nous disent des rapports entre travail, mérite et rémunération pour les métiers et secteurs dits (pendant la crise sanitaire) « essentiels » ?

En éclairant les usages de l'argent dans la relation salariale, ces réflexions prennent part aux débats sur les évolutions des statuts d'emploi et les considérations sur la centralité du salariat. À la suite de Danièle Linhart (2021) qui invite à dépasser le rapport de subordination, penser les usages de l'argent et les significations dans la relation salariale peut permettre d'enrichir les débats entre autonomie et protection, entre statut collectif et aspirations individuelles. C'est également une opportunité de mise en perspective des usages de l'argent à l'aune de la définition du salariat comme statut émancipateur à partir des travaux de Bernard Friot sur l'enjeu du salaire (2012) ou sur les retraites (2019) et plus largement sur la division politique du travail.

*Enfin, en m'attachant à saisir comment les sujets font sens de ce qu'ils vivent, ces travaux s'inscrivent dans la sociologie clinique du travail dont Fabienne Hanique précise la visée en ces termes : « penser la notion de travail dans sa dimension anthropologique (...) en s'intéressant à ce qui occupe les sujets, mais aussi ce qui se passe en eux, ce qui les préoccupe sur les plans cognitif, émotionnel, imaginaire et symbolique » (et de) « se*

---

<sup>85</sup> « Une prime de 1000 euros pour ceux qui continuent de travailler ? » « 9 heures. Bruno Le Maire, invité ce matin sur LCI, est interrogé sur l'éventualité d'une prime pour récompenser les salariés qui poursuivent leur activité. « Bien sûr. J'invite toutes les fédérations et les grandes entreprises à verser cette prime de 1000 € défiscalisée », répond le ministre de l'Économie sans préciser à quelle catégorie ou métiers elle serait destinée. <http://www.leparisien.fr/societe/coronavirus-quatrieme-jour-d-un-confinement-qui-risque-de-durer-en-france-nouveau-conseil-de-defense-suivez-notre-direct-20-03-2020-8284074.php>, consulté le 20/03/2020 à 14h07

*saisir du travail comme un objet d'analyse en soi, mais également une voie d'accès à la compréhension des sociétés en changement et des imaginaires sociaux qui le relayent » (2019, p. 602).*

Cette compréhension du vécu et des représentations de l'argent s'enrichirait en portant une plus grande attention sociologique aux questions de genre que je ne l'ai fait dans ces travaux. J'ai déjà évoqué les effets de la socialisation à l'argent différente selon le genre (Bachmann, 2009), mais ces analyses restent à prolonger en abordant plus directement, comme je le propose, « l'argent gagné au travail » par les salariées et les salariés.

Enquêter, dans une approche à la fois sociologique et clinique, sur l'argent au travail invite donc à intégrer les rémunérations dans leurs effets objectifs et leurs vécus dans une compréhension étendue de cette expérience à la fois sociale et subjective qu'est le travail salarié.





## BIBLIOGRAPHIE

- ABDELNOUR S., 2017, *Moi, petite entreprise : Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Presses Universitaires de France, 352 p.
- AGLAN, A., FEIERTAG, O., MAREC, Y. (dir.), 2019a, *Les Français et l'argent, XIXe-XXIe siècle : Entre fantasmes et réalités*, Rennes, Presses universitaires de Rennes (Histoire), 354 p.
- AGLAN, A., FEIERTAG, O., MAREC, Y. (dir.), 2019 b, « Introduction. Jalons pour une histoire de l'argent », p. 9-18 dans AGLAN, A., FEIERTAG, O., MAREC, Y. (dir.), 2019a, *Les Français et l'argent, XIXe-XXIe siècle : Entre fantasmes et réalités*, Rennes, Presses universitaires de Rennes (Histoire), 354 p.
- AGLIETTA M., BRENDER A., 1984, *Les métamorphoses de la société salariale : la France en projet*, Paris, Calmann-Levy, 274 p.
- AGLIETTA M., ORLEAN A., 1982, *La Violence de la monnaie*, Paris, Presses Universitaires de France, 328 p.
- AGLIETTA M., ORLEAN A., 2002, *La Monnaie : entre violence et confiance*, Paris, Odile Jacob, 385 p.
- ALGAN Y., BEASLEY E., SENIK-LEYGONIE C., 2018, *Les Français, le bonheur et l'argent*, Paris, Éditions Rue d'Ulm (Collection du CEPREMAP), 74 p.
- ALTER N., 2010, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, la Découverte (La Découverte poche), 231 p.
- ASSOUN P.-L., 2004, « L'argent à l'épreuve de la psychanalyse. Le symptôme social et son envers inconscient », p. 23 dans DRACH, M. (dir.), 2004, *L'argent. Croyance, mesure, spéculation*, Paris, La Découverte, 304 p.
- BACHMANN L., 2009, *De l'argent à soi : les préoccupations sociales des femmes à travers leur rapport à l'argent*, Thèse de doctorat, Rennes, PUR (Le sens social).
- BARUS-MICHEL J., 2007, « Implication, significations et engagement », dans *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, 2e édition, Erès, p. 218-225.
- BARUS-MICHEL J., 2013, « Un objet peut en cacher un autre », dans *La recherche clinique en sciences sociales*, Toulouse, ERES (Sociologie clinique), p. 119-132.
- BEAUJOLIN-BELLET R., BRUGGEMAN F., PAUCARD D., 2006, « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale

des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management & Avenir*, 9, p. 65-81.

BEAUJOLIN-BELLET R., GARAUDEL P., KHALIDI M. — F., NOËL F., SCHMIDT G., 2012, « Entre indemnisation et effort de reclassement Quel compromis social lors des restructurations ? », *Revue française de gestion*, 220, 1, p. 101-115.

BECK S., VIDALENC J., 2017, « Activité, emploi et chômage en 2016 — INSEE Résultats », *INSEE Première*, 1648, Paris, INSEE.

BERNARD S., 2020, *Le nouvel esprit du salariat : rémunérations, autonomie, inégalités*, Paris, Presses universitaires de France, 242 p.

BERNARD S., BETHOUX É., PENALVA ICHER É., 2019, « Tout salaire mérite enquête », *Terrains travaux*, N° 35, 2, p. 5-21.

BERRY M., 2000, « Diriger des thèses de terrain », *Gérer et comprendre*, 62, p. 88-97.

BESSIERE C., GOLLAC S., 2020, *Le genre du capital : comment la famille reproduit les inégalités*, Paris, La Découverte, 326 p.

BIERSCHENK T., DE SARDAN J.-P.O., 1997, « ECRIS : Rapid collective inquiry for the identification of conflicts and strategic groups », *Human Organization*, p. 238-244.

BIGI M., COUSIN O., MEDA D., SIBAUD L., WIEVORKA M., 2015, *Travailler au XXIe siècle : des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont (Le monde comme il va), 315 p.

BLANC J., 2008, « Usages de l'argent et pratiques monétaires », dans *Working paper*, Lyon, Laboratoire d'Économie de la Firme et des Institutions EA 4012 — Université Lumière Lyon 2, p. 30.

BLIC D. DE, LAZARUS J., 2021, *Sociologie de l'argent 2e ed.*, Paris, La Découverte (Repères), 128 p.

BOUILLOUD J.-P., 1999, « L'objet caché des sciences sociales », dans *Questions d'argent*, Paris, DDB.

BOUILLOUD J.-P., GUIENNE V., 1999, *Questions d'argent*, Paris, DDB (Sociologie Clinique), 185 p.

BOURDIEU P., 1993, *La misère du monde*, 2e, Paris, Éd. du Seuil, 1468 p.

BOURDIEU, P., CHAMBOREDON, J. — C., PASSERON, J.-C. (dir.), 1973, *Le Métier de sociologue : préalables épistémologiques*, 2e éd, Paris La Haye, Mouton (Textes de sciences sociales), 357 p.

BURAWOY M., 2015, *Produire le consentement*, traduit par RAVELLI Q., Montreuil, la Ville brûle (Mouvement réel), 303 p.

CASSOU P. — H., 2001, « Seize ans de réorganisation bancaire en France », *Revue d'économie financière*, p. 13-30.

CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, éd. poche 2007, Paris, Gallimard (Folio/Essais), 813 p.

CHIAPELLO E., BOLTANSKI L., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

CINGOLANI P., 2021, *La colonisation du quotidien : dans les laboratoires du capitalisme de plateforme*, Paris, Éditions Amsterdam, 213 p.

COLOMBI D., 2020, *Où va l'argent des pauvres : fantasmes politiques, réalités sociologiques*, Paris, Payot, 348 p.

COTELETTE P., 2018, *Économie du travail et des politiques de l'emploi*, Paris, Ellipses, 288 p.

COUTROT T., 2017, « Insécurité du travail, changements organisationnels et participation des salariés : quel impact sur le risque dépressif ? », *Document d'études*, 214, p. 35.

CULTIAUX J., 2012, *Les perdants de la modernisation*, Paris, Desclée de Brouwer (Collection « L'époque en débat »), 168 p.

CUSSET F., 2008, *La décennie : le grand cauchemar des années 1980*, 2e, Paris, la Découverte (La Découverte-poche), 371 p.

DARDOT P., LAVAL C., 2010 a, *La nouvelle raison du monde : essai sur la société néolibérale*, Paris, la Découverte (La Découverte poche), 504 p.

DARDOT P., LAVAL C., 2010 b, « Néolibéralisme et subjectivation capitaliste », *Cites*, n° 41, 1, p. 35-50.

DELAHAIE N., DUHAUTOIS R., 2013, « Les primes de partage du profil en France : compléments ou substituts de salaire », *La lettre de l'IRES*, 95.

DIDRY C., 1998, « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation », *Revue française de sociologie*, 39, 3, p. 495-534.

DIDRY C., 2016, *L'institution du travail : droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute (Travail et salariat), 244 p.

DIDRY C., 2020, « Les révolutions du salariat : du paiement à la pièce à la socialisation du salaire horaire », *Regards croisés sur l'économie*, 27, 2, p. 32-39.

DISLE C., JANIN R., 2017, « Enjeux et pratiques de l'IFRS 3 et IAS 36 — Etude de la communication financière du goodwill des sociétés françaises : impact des politiques de dépréciation », *Management & Avenir*, 92, 2, p. 153-171.

DOUILLET P., 2013, *Prévenir les risques psychosociaux outils et méthodes pour réguler le travail*, Lyon, ANACT, 159 p.

DRACH, M. (dir.), 2004, *L'argent. Croyance, mesure, spéculation*, Paris, La Découverte, 304 p.

DUBAR C., 2000, *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation.*, Paris, Presses Universitaires de France (Le lien social), 240 p.

DUBET F., CAILLET V., CORTESERO R., MELO D., 2013, *Injustices l'expérience des inégalités au travail*, 1ère ed. 2006, Paris, Points.

DUJARIER M.-A., 2015, *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 260 p.

DUJARIER M. — A., 2021, *Troubles dans le travail : sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, Presses Universitaires de France, 435 p.

DURAND C., 2014, *Le capital fictif : comment la finance s'approprie notre avenir*, Paris, les Prairies ordinaires (Essais), 224 p.

DURKHEIM É., 1912, *Les formes élémentaires de la vie religieuse : le système totémique en Australie*, WILLAIME J. — P. (dir.), 7e éd. (2012), Paris, Presses Universitaires de France (Quadrige).

ENRIQUEZ E., 1993, « L'approche clinique : genèse et développement en France et en Europe de l'Ouest », dans p. 19-35.

EVERS H.-D., SCHIEL T., 1988, *Strategische Gruppen : Vergleichende Studien zu Staat, Bürokratie und Klassenbildung in der Dritten Welt.*

FAVRET-SAADA J., 1977, *Les mots, la mort, les sorts : la sorcellerie dans le Bocage*, 2e édition, Paris, Gallimard, 427 p.

FENOUILLET F., 2017, *La motivation*, 3e, Paris, Dunod (Topos), 128 p.

FOLI O., DULAUANS M., 2013, « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication. langages, information, médiations*, 40, p. 59-76.

FRANÇOIS P., 2005, « L'analyse sociologique des rémunérations. Bilan et perspectives », *Texte présenté aux Journées « Approches du marché du travail » 29 et 30 septembre 2005, Aix en Provence, GDR sociologie et économie, CEE/CSO/LEST.*, p. 46.

FRANCOIS-PHILIP B. DE ST JULIEN D., 2010, « "Le stress des 'survivants' à un plan social" », *La Revue des Sciences de Gestion*, 241, 1, p. 85-100.

FRANÇOIS-PHILIP B. DE ST JULIEN D., 2010, *Les plans de sauvegarde de l'emploi*, Rueil-Malmaison, Éd. Liaisons (Entreprise & carrières), 269 p.

FRANCOIS-PHILIP DE SAINT-JULIEN D., 2010, « "Le stress des 'survivants' à un plan social" », *La Revue des Sciences de Gestion*, 241, 1, p. 85-100.

FRIEDMANN G., REYNAUD J. — D., 1958, « Sociologie des techniques de production et du travail », *Traité de sociologie*, 1, p. 443-460.

FRIOT B., 2012, *L'enjeu du salaire*, Paris, La Dispute, 202 p.

FRIOT B., 2019, *Le travail, enjeu des retraites*, Nouvelle éd., Paris, la Dispute (Travail et salariat), 218 p.

GAGLIO G., 2008, « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, 3.

GAULEJAC V. DE, 1996, *Les sources de la honte*, 2e. éd. poche 2008, Paris, Le Seuil, 320 p.

GAULEJAC V. DE, 2005, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil, Ed. du Seuil, 353 p.

GAULEJAC V. DE, 2011, « Préface », dans *Du ketchup dans les veines*, Toulouse, ERES (Sociologie clinique), p. 9-11.

GAULEJAC V. DE, 2019, « Histoire et enjeux contemporains de la sociologie clinique », *Dictionnaire de sociologie clinique*, p. 15-30.

GAULEJAC V. DE, 2020, *Dénouer les nœuds sociopsychiques : quand le passé agit en nous*, Paris, Odile Jacob, 287 p.

GAULEJAC V. DE, BLONDEL F., TABOADA LEONETTI I., 1994, *La lutte des places*, Nouvelle édition revue et augmentée, Paris, Desclée de Brouwer (L'époque en débat), 351 p.

GAULEJAC V. DE DE, HANIQUE F., 2015, *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*, Paris, Éditions du Seuil (Économie humaine), 272 p.

GAULEJAC V. DE, HANIQUE F., 2019, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », *Cliniques méditerranéennes*, n° 99, 1, p. 43-53.

- GAULEJAC V. DE, HANIQUE F., ROCHE P., 2007, *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*, 2 ère ed. 2012, Ramonville-Saint-Agne [France, Erès, 400 p.
- GIUST-DESPRAIRIES F., 2013, *La clinique, une épistémologie pour les sciences de l'homme*, ERES, 15-29 p.
- GOFFMAN E., 1991, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Éditions de Minuit (Le sens commun), 573 p.
- GOLLAC M., BODIER M., 2011, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Paris, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- GOUSSARD L., 2014, « Au-delà de l'emploi, quelle sauvegarde du travail ? », *Travail et emploi*, 138, p. 53-67.
- GRANOVETTER M.S., 2000, *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer, 239 p.
- GUARNIERI F., RALLO J. — M., 2014, *Préventeurs*, Paris, Le Seuil.
- GUERIN I., 2002, « Le sexe de la monnaie », *Journal des anthropologues*, 90-91, p. 213-230.
- GUYONVARCH M., 2008, « La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels », *Terrains travaux*, 14, 1, p. 149-170.
- GUYONVARCH M., 2017, *Performants... et licenciés : Enquête sur la banalisation des licenciements*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes (Le sens social), 264 p.
- HANIQUE F., 2004, *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Toulouse, Erès (Sociologie clinique), 304 p.
- HANIQUE F., 2007, « De la sociologie compréhensive à la sociologie clinique », dans *La sociologie clinique*, 2e édition 2012, Toulouse, ERES (Sociologie clinique), p. 105-130.
- HANIQUE F., 2013, *Au sujet du « je » : la clinique sociologique et son écriture*, ERES.
- HANIQUE F., 2019, « Sociologie clinique du travail », *Dictionnaire de sociologie clinique*, p. 602.
- HARRIBEY J. — M., JEFFERS E., MARIE J., PLIHON D., PONSOT J., 2018, *La monnaie : un enjeu politique*, Paris, Éditions du Seuil (Points. Économie), 229 p.

HEILBRON J., 2020, *La sociologie française : sociogenèse d'une tradition nationale*, Paris, CNRS éditions (Culture & société), 349 p.

HERREROS G., 2012, *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse, ERES (Sociologie clinique), 200 p.

HIRSCHMAN A.O., 1970, *Exit, voice, loyalty : défection et prise de parole*, traduit par BESSEYRIAS C., DELWIT P. (dir.), Nouvelle éd. 2011, Bruxelles [Paris] [Le Plessis-Pâté], Éd. de l'Université de Bruxelles diff. Sodis diff. ToThèmes (UBlire), 160 p.

HOLLOWAY J., 2019, *La rage contre le règne de l'argent*, traduit par BORDIER J., Montreuil, Libertalia, 75 p.

JOBERT G., 2014, *Exister au travail. Les hommes du nucléaire*, Toulouse, Erès, 408 p.

KAUFMANN J.-C., 2016, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 128 p.

KEYNES J. M., 1930, *Un traité sur la monnaie*, 2019<sup>e</sup> édition, France, Classiques Garnier, 967 p.

KEYNES J. M., 1936, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Éditions Payot, 493 p.

KIESELBACH T., TRIOMPHE C.E., ARMGARTH E., BAGNARA S., ELO A.-L., JEFFERYS S., JOLING C., KUHN K., NIELSEN K., POPMA J., 2010, « Santé et Restructurations (HIRES). Recommandations, réponses nationales et questions politiques dans l'UE », Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES).

LALLEMENT M., 2007, *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard (Folio Essais), 676 p.

LAMONT M., 1995, *La morale et l'argent : les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, traduit par LEMIEUX C., Paris, Éditions Métailié, 318 p.

LAZUECH G., 2012, *L'argent du quotidien*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 240 p.

LE DEIST, F. (dir.), 2013, *Restructurations et santé au travail : regards pluridisciplinaires*, Toulouse, Octarès, 256 p.

LE GOFF J., 1977, *Pour un autre Moyen Âge : temps, travail et culture en Occident : 18 essais*, 2004<sup>e</sup> édition, Paris, Gallimard (Collection Tel), 422 p.

LINHART D., 2021, *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, ERES (Sociologie clinique), 288 p.



- LINHART D., DURAND E., RIST B., 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, 2ème édition, 2005, Toulouse, Erès (Poche — Société), 216 p.
- MARSDEN D., BELFIELD R., BENHAMOU S., 2008, « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne », dans *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, p. 399-421.
- MARUANI, M. (dir.), 2018, *Je travaille donc je suis : perspectives féministes*, Paris, La Découverte (Collection « Recherches »), 295 p.
- MARX K., 1858, *Fondements de la critique de l'économie politique*, 1968<sup>e</sup> édition, Éd. Anthropos, 762 p.
- MASSA A., 2013, « "Donner, recevoir, rendre" ou la "restitution" dans une recherche clinique », dans *La recherche clinique en sciences sociales*, Toulouse, Érès (Sociologie clinique), p. 99-114.
- MASSA A., 2019, *Implication*, ERES.
- MAUGERI S., 2013, *Théories de la motivation au travail*, 2e édition, Paris, Dunod (Topos), 128 p.
- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.-J., 1979, « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal : Comparaison France-Allemagne », *Revue française de sociologie*, p. 331-365.
- MAUSS M., 1914, *Les origines de la notion de monnaie*, Paris, JM Tremblay.
- MEDA D., 1995, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Flammarion (Champs — Essais), 417 p.
- MEDA D., VENDRAMIN P., 2013, *Réinventer le travail*, Paris, Presses universitaires de France, 260 p.
- MILL J. S., 1848, *Principes d'économie politique avec leurs applications en philosophie sociale : extraits des livres IV et V*, trad. 2016, Paris, Les Belles Lettres, 216 p.
- MINET A., 2013, « L'implication du chercheur comme professionnel », dans *La recherche clinique en sciences sociales*, Toulouse, ERES (Sociologie clinique), p. 163-171.
- MONCHATRE S., BARALDI L., DURIEUX C., 2002, « La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ? », dans *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, p. 113-135.

- MONTREUIL E., 2014, *Prévenir les risques psychosociaux : Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail (2e édition)*, 2e, Paris, Dunod, 216 p.
- MORIN E., 1981, *Introduction à la pensée complexe*, ed. 2014, Paris, Points, 158 p.
- MOSSUZ-LAVAU J., 2002, *La vie sexuelle en France*, Paris, La Martinière, 466 p.
- MOSSUZ-LAVAU J., 2007, *L'argent et nous*, Paris, Éditions de la Martinière, 370 p.
- MOSSUZ-LAVAU J., 2008, « L'argent et nous : l'effet famille », *Dialogue*, 181, 3, p. 15-24.
- MOTTEZ B., 1960, « Du marchandage au salaire au rendement », *Sociologie du travail*, 2, 3, p. 206-215.
- MOTTEZ B., 1962, « Formes de rémunération et rationalisation », *Sociologie du travail*, 4, 3, p. 262-277.
- MOTTEZ B., 1966, *Systèmes de salaire et politiques patronales, essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 288 p.
- NAVILLE P., 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Librairie M. Rivière, 160 p.
- OBSERVATOIRE DES INEGALITES, 2023, « Les rémunérations démesurées des grands patrons », *Observatoire des inégalités*.
- OLIVIER DE SARDAN J. — P., 2008, *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-La-Neuve, Academia-Bruylant (Anthropologie prospective), 365 p.
- ORLEAN A., 2016, « 1. La sociologie économique de la monnaie », dans *Théories françaises de la monnaie*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 33-65.
- PENALVA-ICHER É., 2019, *Le salaire, le café et la photocopieuse Les nouvelles rémunérations : variables et transparentes? Dossier préparé en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sociologie*, vol. 2, Paris, Institut d'Études politiques de Paris, 367 p.
- PERRIN-JOLY C., 2010, « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS*.

- PIKETTY T., 2013, *Le capital au XXIe siècle*, Paris, Éditions du Seuil (Les livres du nouveau monde), 970 p.
- PILLON T., VATIN F., 2007, « La question salariale : actualité d'un vieux problème », dans *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, la Dispute, p. 29-48.
- PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M., 2012, *Les millionnaires de la chance : rêve et réalité*, Paris, Payot & Rivages.
- PLIHON D., 2001, « Les restructurations bancaires : un processus de rattrapage », *Revue d'économie financière*, 61, p. 31-37.
- PLIHON D., 2017, *La monnaie et ses mécanismes*, Paris, la Découverte, 128 p.
- POLANYI K., 1944, *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard (Tel), 468 p.
- RAVEYRE M., 2005, « Restructurations, nouveaux enjeux, numéro spécial de la Revue de l'IRES », 47.
- REISS-SCHIMMEL I., 1993, *La psychanalyse et l'argent*, Paris, Éditions O. Jacob, 282 p.
- REYNAUD B., 1994, *Les théories du salaire*, Paris, Découverte (Repères), 128 p.
- REYNAUD J.-D., 2001, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 43, 1, p. 7-31.
- RICŒUR P., 2010, « L'argent : d'un soupçon à l'autre », *Esprit*, Janvier, 1, p. 200-213.
- ROUSSEL P., 1996, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica, 308 p.
- ROUSSEL P., 2000, *La motivation au travail : concept et théories*, Toulouse, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 20 p.
- SAGLIO J., 2012, « Rémunération », dans *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, p. 661-666.
- SAINSAULIEU, R. (dir.), 1990, *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, Pr. de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 353 p.
- SANDEL M.J., 2014, *Ce que l'argent ne saurait acheter : les limites morales du marché*, traduit par CLER C., Paris, Seuil, 336 p.

SCHMIDT G., ALLOUCHE J., BARDELLI P., BEAUJOLIN-BELLET R., 2012, « Introduction : restructurations d'entreprises », *Revue française de gestion*, 220, 1, p. 73-74.

SCHWARTZ O., 1993, « L'empirisme irréductible », *Anderson, N., Le Hobo : sociologie du sans-abri*, Paris, Nathan.

SIMIAND F., 1934, « La monnaie réalité sociale », *Annales Sociologiques. Série D. Sociologie Économique*, Fasc. 1, p. 1-58.

SIMIAND F. (1873-1935) A. DU TEXTE, 1932, *Le salaire, l'évolution sociale et la monnaie*.

SIMMEL G., 1900, *Philosophie de l'argent*, 3e éd. (2014), Paris, Presses universitaires de France (Quadrige), 662 p.

SIMONET M., 2010, *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute (Travail et salariat), 219 p.

SIMONET M., 2018, *Travail gratuit, la nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel (Petite encyclopédie critique), 152 p.

SPIRE A., 1992, *L'argent : pour une réhabilitation morale*, Paris, Autrement (Mutations).

STEINER P., 2005 a, « Simiand et la critique de l'économie politique », dans *L'École durkheimienne et l'économie*, Genève, Librairie Droz (Travaux de Sciences Sociales), p. 91-125.

STEINER P., 2005 b, « Pourquoi la sociologie économique est-elle si développée en France ? », *L'Année sociologique*, 55, 2, p. 391-415.

STEINER P., 2005 c, *L'École durkheimienne et l'économie. Sociologie, religion et connaissance*, Genève, Librairie Droz (Travaux de Sciences Sociales), 376 p.

STEINER P., 2011, *Les rémunérations obscènes*, Paris, Zones, 143 p.

STROOBANTS M., 2016, *Sociologie du travail*, 4e, Paris, Armand Colin (128), 128 p.

SUPIOT A., 1994, *Critique du droit du travail*, 2011<sup>e</sup> édition, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France (Quadrige), 336 p.

TIFFON G., 2017, *Le piège de l'employabilité : critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, PUR (Des sociétés), 256 p.

TOUPIN L., 2014, *Le salaire au travail ménager : chronique d'une lutte féministe internationale (1972-1977)*, Montréal, Québec, Les Éditions du Remue-ménage, 451 p.

- UHALDE M., 2013, *Les salariés de l'incertitude : solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Toulouse, Octarès éd (Collection Travail & activité humaine).
- VANDEVELDE-ROUGALE A., 2017, *La novlangue managériale : emprise et résistance*, Toulouse, Erès, 215 p.
- WALRAS L., 1889, *Éléments d'économie politique pure, ou Théorie de la richesse sociale, par Léon Walras,...*, Lausanne, F. Rouge, 524 p.
- WEBER H., 2005, *Du ketchup dans les veines : pratiques managériales et illusions : le cas McDonald's*, Toulouse, Erès, 224 p.
- WEBER M., 1904, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, traduit par KALINOWSKI I., 4e éd., 2017, revue et mise à jour, Paris, Flammarion (Champs).
- ZARIFIAN P., 1988, « L'émergence du modèle de la compétence In STANKIEWICK F. (Dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines : l'après-taylorisme* », Paris : Éditions Économica.
- ZELIZER V., 1994, *La signification sociale de l'argent*, trad. 2005, Paris, Le Seuil (LIBER), 348 p.
- ZELIZER V., WEBER F., 2006, « "L'argent social". Entretien », *Genèses*, 65, 4, p. 126-137.

## ANNEXES

### 1. Figure 1 : Répartition des indemnités de licenciement (projection au 31/12/2017)

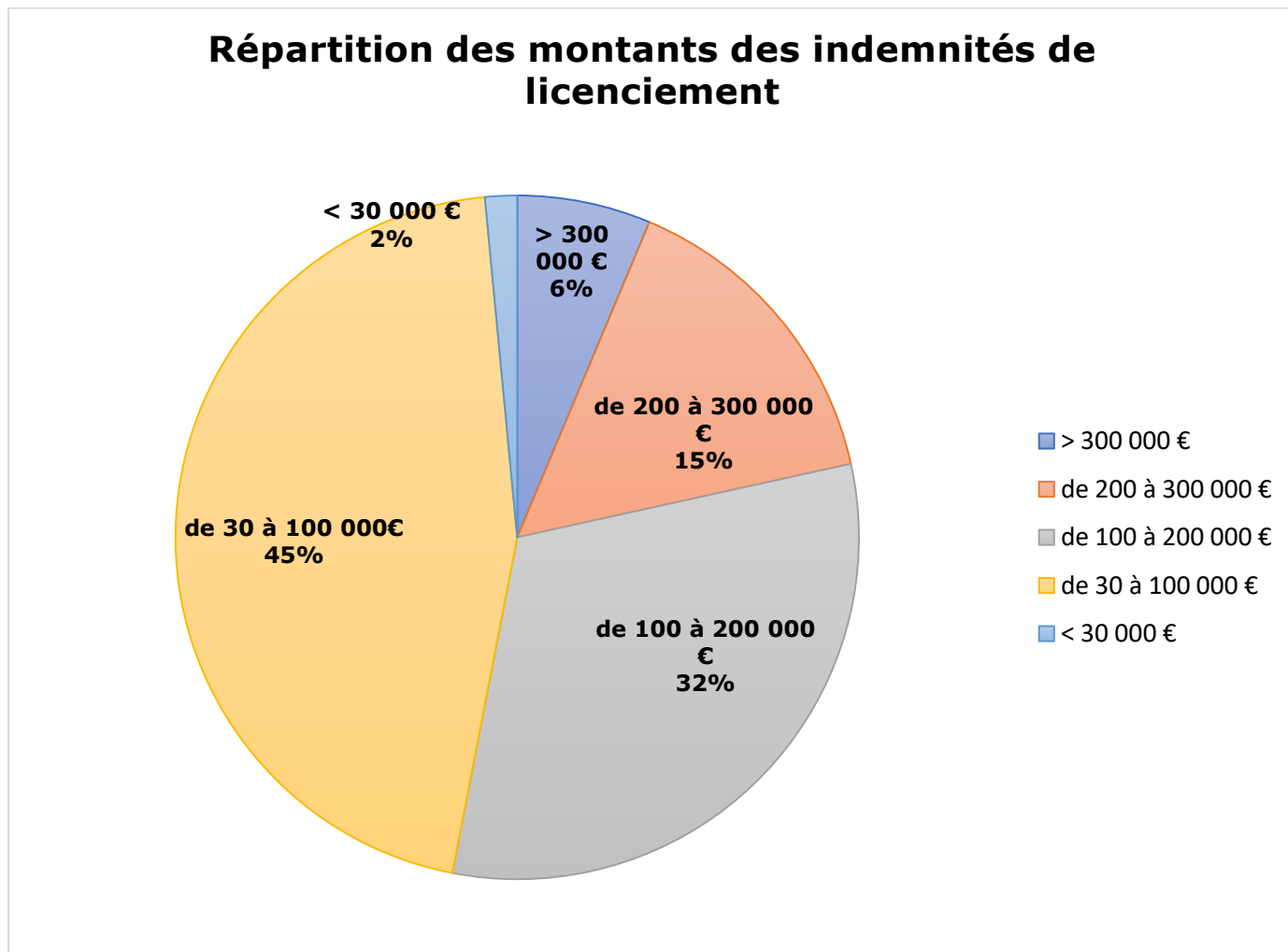


Figure 1 : Répartition des indemnités de licenciement (projection au 31/12/2017)

2. Figure 2 : Répartition des indemnités de licenciement selon l'équivalence du nombre d'années de salaire

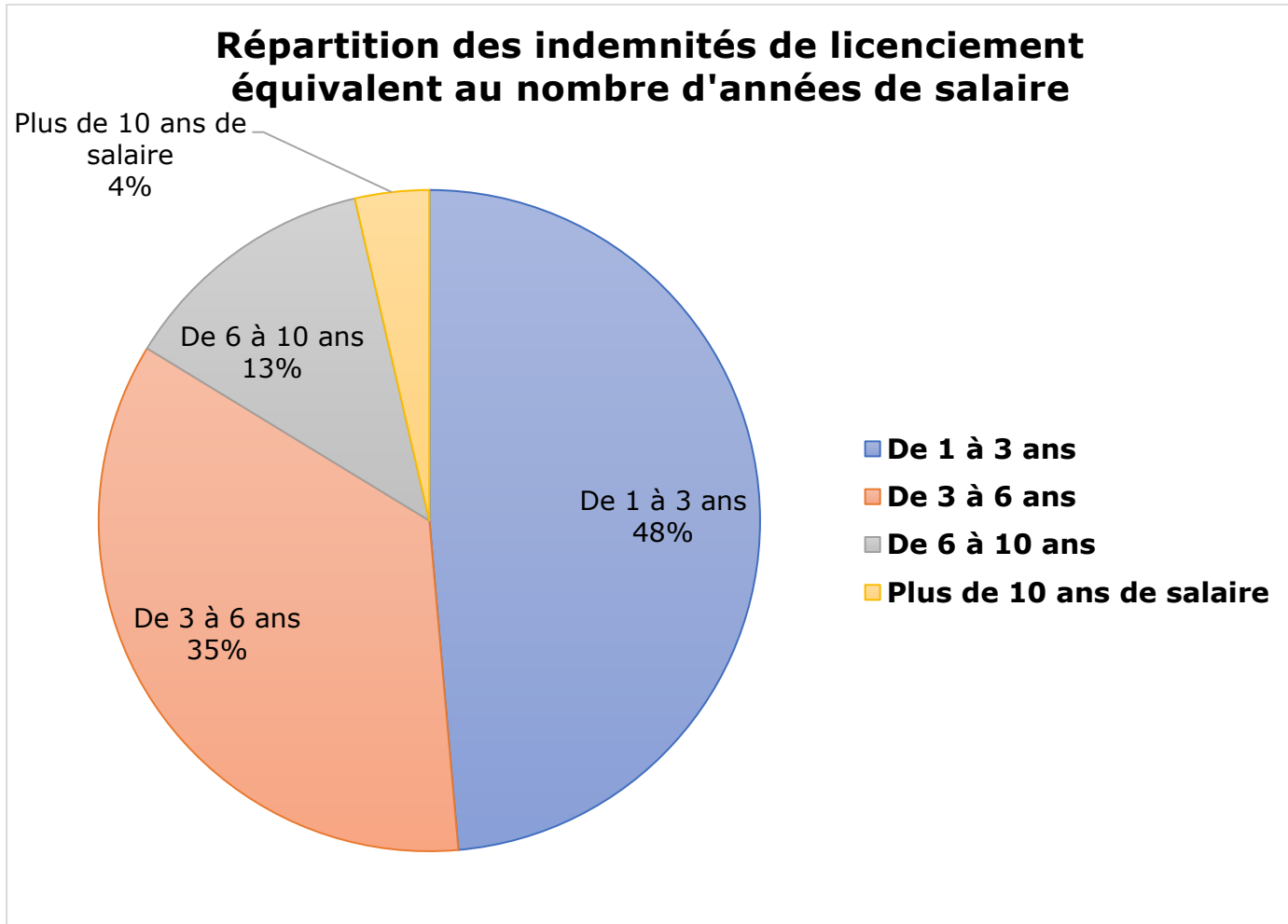


Figure 2 : Répartition des indemnités de licenciement selon l'équivalence du nombre d'années de salaire

### 3. Chiffrage du plan social

**Tableau n° 14 : chiffrage global du plan social**

	Montant (M€)	Part (en %)
<i>Indemnités de licenciements</i>	322,3	53,8
<i>Autres indemnités</i>	49,4	8,5
<i>Mesures d'accompagnement au départ</i>	123,4	20,6
<i>Mesures de soutien au maintien dans l'emploi</i>	30,5	5,1
<i>Enveloppe totale AGS</i>	525,6	/
<i>Dépenses induites (charges, taxe)</i>	23,4	3,9
<i>Autres dépenses</i>	50,0	8,3
<b>Coût total du plan social</b>	<b>599,0</b>	<b>100</b>

Source : Cour des comptes [REDACTED]

Le plan social, qui s'applique à l'ensemble du personnel, s'élève donc au total à 599 M€, soit 275 000 € en moyenne par salarié et équivaut à environ quatre années de masse



## 4. Description et calendrier des mesures de la résolution ordonnée

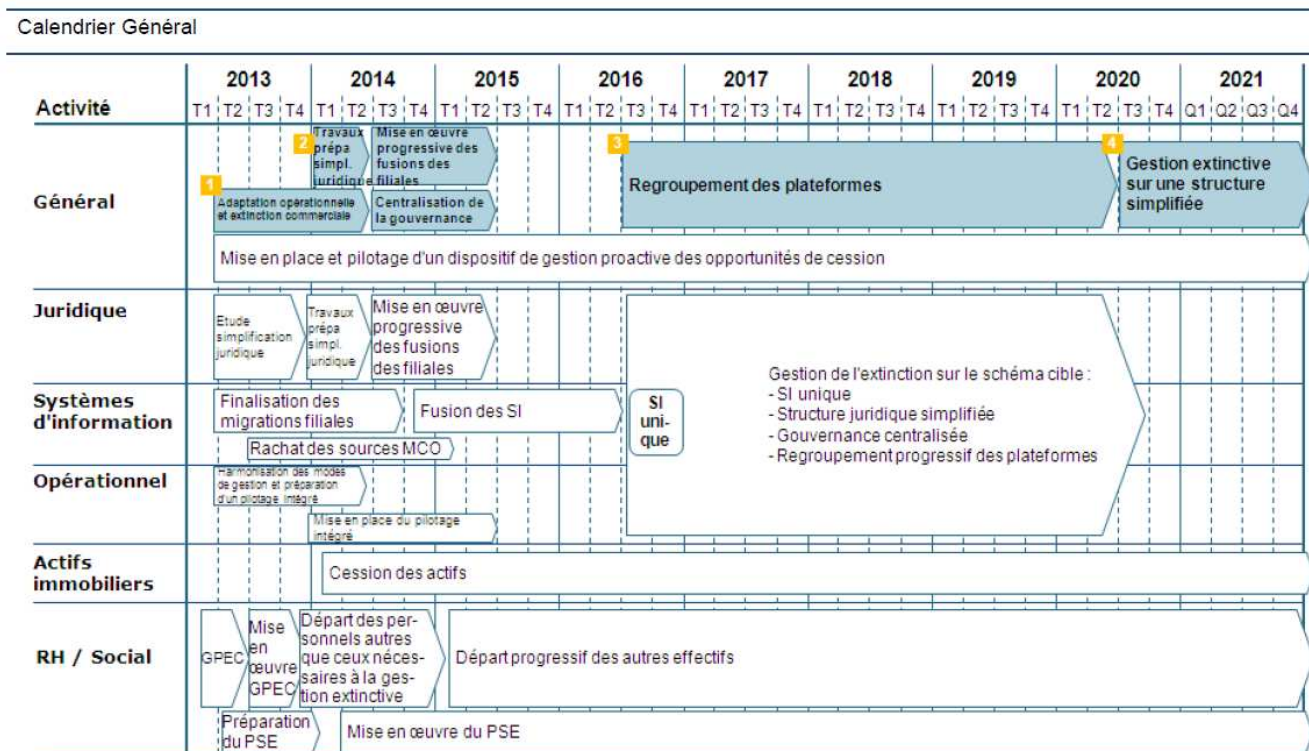


Figure 3 : Extrait Plan — Calendrier général

### « Description et calendrier des mesures de la résolution ordonnée

Pour répondre à ces principes, le calendrier sera marqué par quatre étapes principales :

- La phase d'adaptation opérationnelle,
- La simplification juridique et centralisation de la gouvernance,
- Le regroupement des plateformes opérationnelles accompagnant la diminution de l'encours ;
- La gestion sur une structure opérationnelle et juridique simplifiée et centralisée, soit l'extinction naturelle du bilan ou cession de tout ou partie du portefeuille résiduel. »

Extrait Plan de Résolution Ordonnée p.91



## 5. Récapitulatif des entretiens

Prénom modifié		Poste/Service	Âge	Ancienneté	Statut Et mandat	Lieu de travail	Trajectoire	Départ ?	
<b>Justine</b>	F	Chargé de mission RH	27	3	Cadre	Siège	Début de carrière emploi	Démission	
<b>Bénédicte</b>	F	Communication	37	9	Cadre	Siège	Changement métier avant Résolution ordonnée	PSE3	Revue en 2022
<b>Blandine</b>	F	Adjointe de direction RH	35	8	Cadre	Établissement		PSE3	Revue en 2022
<b>Pascale</b>	F	Conseillère Gestion	56	30	Non cadre IRP	Établissement	Mobilité (avec évolution métier dans le Groupe)	PSE1/2/3/	
<b>Youna</b>	F	Commerciale Gestion puis Chargée RH	35	10	Cadre	Établissement puis siège	Reconversion au cours du PSE1	départ en volontariat	Revue en 2022
<b>Karine</b>	F	Responsable RH	40	15	Cadre	Établissement		PSE3	
<b>Sylvie</b>	F	Employée RH	38	16	Non Cadre	Établissement	Plusieurs emplois avant dans la région	PSE3	
<b>Françoise</b>	F	Employée RH	45	10					

Prénom modifié		Service	Âge	Ancienneté	Statut	Lieu de travail	Trajectoire	Départ ?	
<b>Nathalie</b>	F	Juriste	47	13	Cadre Ex-IRP	Siège		PSE3	
<b>Valérie</b>	F	Responsable RH	53	7	Cadre	Établissement		PSE3	Revue en 2022
<b>Marc</b>	H	Responsable Moyens Généraux Supports	53	26	Cadre IRP	Établissement	Changement métier/maintien des mandats	PSE1/3/4 ?	
<b>Patrick</b>	H	Direction de l'immobilier	61	24	Cadre IRP	Établissement	Délégué syndical à temps plein	N/ C	
<b>Laure</b>	F	Mission d'organisation/Di rection	57	25	Cadre	Siège	Evolution carrière jusqu'à fonction de direction	PSE 3	

## TABLE DES MATIERES

Résumé .....	3
Summary .....	5
Remerciements .....	7
Avertissements .....	9
Sommaire .....	10
Introduction .....	13
Vivre la restructuration de l'intérieur .....	14
Des usages de l'argent qui interpellent .....	16
La relation salariale face à l'extension des usages et des significations de l'argent .....	17
L'argent : un objet sociologique à ressaisir .....	19
Les obstacles à l'enquête et le recours à la sociologie clinique .....	22
Penser les conditions de la recherche .....	23
Annonce du plan .....	26
Chapitre I. Chronique d'une « résolution ordonnée » : licenciements, restructurations et « gestion sociale » .....	29
I. Une restructuration bien « ordonnée » .....	32
I.1 Le travail recadré, l'activité encadrée .....	32
I.2 Les licenciements et les fermetures de sites .....	35
I.3 La gestion des licenciements .....	37
II. Une « gestion sociale » monétisée .....	39
II.1 Payer pour inciter à la performance .....	40
II.2 Payer pour détruire l'emploi et l'outil de travail .....	42
Prime de « <i>fidélisation</i> » .....	42
La suspension du contrat de travail .....	44
II.3 Payer pour « accompagner » le licenciement .....	46
Encadré : Les mesures « d'accompagnement » .....	46

II.4	Payer pour licencier.....	50
	Encadré : mode de calcul des indemnités.....	50
III.	Violences dans la restructuration : les paradoxes du « fermer pour transformer, transformer pour fermer » .....	54
III.1	Incertitudes et insécurité économique .....	55
III.2	Atteintes au travail.....	57
	Cumul de contradictions .....	59
III.3	Quand l'argent exacerbe les paradoxes.....	59
	Conclusion du chapitre I.....	61
	Chapitre II. L'argent comme objet sociologique.....	63
I.	L'argent : quelles définitions ?.....	65
I.1	Prédominance et limites de la pensée économique : les trois fonctions de l'argent-monnaie .....	65
I.2	Les limites de l'analyse économique classique et de la théorie de la valeur.....	67
II.	Un objet sous contraintes .....	70
II.1	L'emprise de la morale .....	70
II.2	Vertus, mérite et dignité.....	73
II.3	Un « tabou » français ?.....	75
III.	Prendre l'argent comme fait social .....	79
III.1	L'argent et l'ambivalence de la modernité .....	79
	G. Simmel et la <i>Philosophie de l'argent</i> .....	80
III.2	Significations sociales de l'argent et pratiques de marquages.	84
	Conclusion du chapitre II.....	88
	Chapitre III. Le salariat et l'argent : institution des usages de l'argent.	91
I.	Échange argent contre « travail ».....	95
I.1	Argent contre production de valeur .....	95
I.2	Argent contre temps et subordination .....	97
I.3	Argent et qualification .....	99

La « société salariale » : argent, intégration et protection sociale	101
II.    Fragilisations d'une institution centrale .....	102
II.1 Logique compétences et individualisation des rémunérations	102
II.2 Reconnaître, inciter & motiver : quand l'argent doit mettre au travail ?.....	104
Primes variables .....	106
II.3 Complexification des pratiques de rémunération .....	107
II.4 Ruptures dans la relation .....	108
Conclusion du chapitre III.....	110
Chapitre IV. L'argent au travail : entendre la parole contrainte.....	112
I. Salarié, préventeur, chercheur : des places en tension .....	113
I.1 Mon poste .....	113
Une création de poste .....	113
Mes missions de préventeur .....	114
Des contacts rapprochés avec le terrain : les entretiens d'évaluation des risques .....	116
Un poste et des missions aux contours flous qui laissent de la marge pour (se) questionner.....	117
I.2 Une recherche sous contrat : l'entrée en CIFRE.....	119
Un projet initial conditionné à la situation de l'entreprise .....	120
Entre don et opportunisme .....	123
Une recherche en immersion de type ethnographique .....	125
II. L'implication du chercheur comme condition de la recherche .....	129
II.1 Déplier les niveaux d'implication .....	131
II.2 Un processus de distanciation qui soutient la recherche ...	134
(Se) Mettre à distance .....	135
Transformer le regard .....	137
II.3 La mise au travail de mon rapport à l'objet comme chercheur	140
Paradoxes et défenses du sujet-chercheur .....	141

III.	Se confronter au tabou comme chercheur .....	144
III.1	Face à une impossible parole .....	144
	Un double obstacle .....	144
	Dépasser le tabou.....	147
III.2	Aborder le tabou par le groupe .....	149
	La méthode des GIR sur l'argent .....	150
IV.	Parler et faire parler d'argent au travail .....	152
IV.1	Ouvrir la parole sur l'argent : opportunités et limites de l'entretien.....	153
	Une proximité professionnelle mise au service de la recherche ...	155
IV.2	Les relations d'enquête : les jeux du proche et du lointain	158
	Une diversité des profils des enquêtes.....	158
	La constitution d'un groupe stratégique.....	159
	Décalages et assignations.....	163
IV.3	Des entretiens par proximité décroissante.....	165
	Un premier cercle de proximité d'âge et de parcours.....	166
	Un deuxième cercle de proximité de métiers et d'activité.....	167
	Un dernier cercle de mise en perspective.....	172
IV.4	Retour sur le terrain dans le "monde d'après" .....	174
	Les modalités .....	175
	Les premiers enseignements .....	176
	Conclusion du chapitre IV .....	177
	Chapitre V. Argent : produit et producteur de la relation salariale ...	180
I.	Le salariat analysé par l'argent : prégnance et fragilités d'une institution	181
I.1	Une institution monétaire .....	181
	L'argent sécurisé .....	181
	Quand l'argent fait lien.....	184
I.2	L'érosion des normes salariales .....	186
	La précarité banalisée .....	187
		295



La fragilisation du lien .....	189
La requalification de la relation .....	190
La déstabilisation du cadre d'emploi .....	191
II. Représentations de l'argent gagné au travail et restructurations .....	196
II.1 L'argent de la justice .....	197
(Faire) accepter les préjudices.....	197
Justifications et défenses .....	198
Justice, indemnités et honorabilité.....	200
II.2 L'argent, la chance et le mérite.....	202
La bonne fortune .....	203
II.3 Mérite et distinction.....	206
Le détournement de la chance et du mérite .....	209
II.4 L'argent de la honte .....	211
Le mérite empêché .....	211
Le silence et la honte .....	213
Conclusion du chapitre V .....	216
Chapitre VI. Usages extensifs de l'argent et subjectivités salariales	218
I. Usages extensifs et finalités pratiques : les relations mises à mal .....	219
I.1 Acheter la paix sociale ? .....	219
I.2 La reconnaissance équivoque .....	222
I.3 Mobiliser à la tâche ? .....	225
I.4 Retenir ? .....	231
II. Subjectivités monétaires.....	236
II.1 Sidération, défenses et contradictions.....	236
II.2 Vers une généralisation du calcul .....	240
II.3 Optimisation des gains et retours sur investissement.....	244
Limites des mesures liés à l'emploi .....	248
II.4 À chacun son chèque.....	250
III. Dégagements et résistances .....	253
	296

III.1 Défenses face à l'argent.....	254
La mise à l'écart .....	254
La mise à l'abri.....	256
III.2 Reconstruire un cadre pour faire sens.....	257
Socialisations familiales.....	258
Centralité du travail et du métier .....	259
Une relation salariale plus distanciée.....	260
Conclusion du chapitre VI .....	262
Conclusion générale .....	265
La SFC : une restructuration « comme les autres » ? .....	265
Que vient payer l'argent ?.....	266
Quand le capital n'a plus besoin de payer le travail .....	268
Avec l'argent : tous complices ? .....	268
Perspectives de recherches .....	269
Bibliographie .....	273
Annexes .....	285
1. Figure 1 : Répartition des indemnités de licenciement (projection au 31/12/2017) .....	285
2. Figure 2 : Répartition des indemnités de licenciement selon l'équivalence du nombre d'années de salaire .....	286
3. Chiffrage du plan social .....	287
4. Description et calendrier des mesures de la résolution ordonnée .....	288
5. Récapitulatif des entretiens.....	290
Table des matières.....	292

