

Fiche de lecture n°6 : « La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale »

**Danièle Linhart,
Ed. Erès, 2015.**

Quelques mots sur l'auteure ...

Danièle Linhart est sociologue, directrice de recherches émérite au CNRS, membre du laboratoire GTM-CRESPPA UMR-CNRS-Universités de Paris 8 et Paris 10. Elle a publié de nombreux livres dont *La comédie humaine du travail* (2015), *Perte d'emploi, perte de soi* (érès 2002, rééd. 2009), *Pourquoi travaillons-nous ?* (érès, 2008), *Travailler sans les autres ?* (Le Seuil, 2009), *La modernisation des entreprises* (La découverte 1994, rééd. 2010). Elle travaille sur les continuités et les transformations des organisations et des mondes du travail, sur leurs effets sur la vie collective au travail et le rapport au travail.

Quel lien avec ma recherche-action ?

Cet ouvrage traite le thème de ma recherche-action, à savoir le travail. A travers cet ouvrage, l'auteure analyse l'organisation du travail, ses origines et ses effets sur les pratiques, les personnes et les groupes.

Ce que révèle l'auteure ...

Introduction

Les organisatrices [...] ont réalisé quelques courtes vidéos sans paroles. Sept pour être tout à fait exact, mettant chacune en scène une femme avec pour unique consigne de représenter son travail, sans paroles mais à l'aide d'un bruitage qu'elles ont elles-mêmes choisi. p. 7

[...] pour faire comprendre leur travail, elles ont choisi de montrer comment il s'inscrit dans leur corps, quelle part d'elles il affecte. Il ne s'agit pas d'évoquer des troubles musculo-squelettiques (les TMS), non, il s'agit pour elles de montrer à quel point le travail s'empare d'elles, de montrer leurs émotions, leurs sentiments, leurs pensées, à l'aide de leur corps. p. 8

Je prends conscience soudainement que la souffrance peut être sans limite quand il n'y a pas la professionnalité pour protéger l'humain au travail, ou plutôt quand la professionnalité n'est pas reconnue, quand elle est invisibilisée, ou contrariée par les conditions de la mise au travail. p. 10

[...] ce n'était pas seulement l'humain mais surtout la professionnalité qu'il fallait remettre au cœur de l'organisation du travail et de la gestion des salariés. Respecter l'humain dans le travail, c'était en l'occurrence respecter le professionnel et son point de vue, son expérience. Lui faire toute sa place pour qu'il puisse contribuer à définir son propre travail. p. 10

La subjectivité, les émotions, prennent toute leur place au travail et leur force, mais elles doivent être encadrées par des logiques professionnelles validées par des pairs, c'est à cette condition qu'elles ne submergeront pas les individus au point de se retourner contre eux. C'est à cette condition aussi qu'elles seront plus difficilement manipulables par un management prêt à faire feu de tout bois, prêt à les mobiliser au service d'une vision spécifique du travail inscrite dans un capitalisme de plus en plus financier visant une rentabilité à court terme. p. 10-11

Le drame du travail contemporain ne vient pas, paradoxalement, de ce qu'il est déshumanisant, mais au contraire du fait qu'il joue sur les aspects les plus profondément humains des individus, au lieu de s'adresser aux registres professionnels qui permettent d'établir une délimitation entre ce que ces individus engagent au travail et ce qu'ils sont. Le management moderne joue sur le registre personnel des salariés, en véritable anthropreneur, c'est l'entièreté de la personne qu'il cherche à mobiliser en activant les dimensions les plus complexes, les plus vulnérables de l'individu. p. 11

[...] si l'on entend par travail une activité sociale qui contribue à répondre aux besoins des autres, à partir d'une compétence, d'un savoir, un rôle social qui définit des droits et des devoirs, un rôle qui ne dépend pas des particularités de chaque individu, mais qui se caractérise par des manières de faire, validées par la société. S'il y a bien un don de soi, un engagement personnel dans le travail, il ne peut s'opérer que dans un cadre bordé par des normes introduisant des limites et des garanties. p. 11

Le travail salarié ou marchand est une affaire de professionnels. Il s'accompagne de savoirs, savoir-faire, d'expérience, de métier de valeurs professionnelles reconnus, lesquels sont là pour guider, protéger les personnes au travail. Ce sont des ressources qui permettent aux individus d'affronter le travail, et qui les rattachent aux autres ; ils n'ont pas à se conforter solitairement à des défis personnels, mais peuvent mobiliser des capacités, des compétences qui renvoient à une réalité collective. p. 11

En réalité, l'histoire du travail salarié est celle d'une déprofessionnalisation systématique des travailleurs par un management soucieux avant tout de les contrôler et de maîtriser leur travail. p.12

A notre époque au contraire, l'attaque des métiers et de la professionnalité conduit à une sur-humanisation du travail qui laisse les individus seuls et sans ressources face aux contraintes toujours aussi fortes et exigeantes de l'organisation du travail. p. 12

1. Voyage au pays des anthropreneurs

Plus que jamais, les managers sont convaincus que les rigidités auxquelles ils sont confrontés et qui menacent la performance de leur entreprise, se trouvent du côté de ce qu'on appelle les ressources humaines (RH). p. 15

Le management moderne se met donc en place à travers des dispositifs et des procédures portés par une idéologie bien spécifique, celle d'une révolution humaniste : désormais, dans un environnement de plus en plus incertain et difficile, c'est l'homme que l'on met au cœur du modèle. En contrepartie, on attend de lui qu'il s'engage à fond et selon les méthodes mises au point par les experts en management et organisation. p. 15

Aussitôt dit, aussitôt défait

Le représentant d'Orange avait insisté à la tribune sur la nécessité de ré-humaniser le travail. [...] il est impérieux de restaurer un pacte de confiance entre les salariés et leurs dirigeants, et donc de fonder une relation qui fasse la place à l'humain. Je (Danièle Linhart) ne suis pas contre le fait que les relations soient plus « humaines », évidemment, mais je tiens absolument à défendre l'idée déjà évoquée que c'est leur professionnalité que les salariés veulent voir respecter, bien plus que leur dimension d'être humain, qui au fond n'est pas niée. [...] une grande partie de la souffrance des salariés provient de la mise à mal de leur professionnalité par des changements incessants et la généralisation de pratiques gestionnaires inadaptées à leur travail. p. 18-19

[...] puisque tout change tout le temps, ils ne peuvent se fier à l'expérience qu'ils ont acquise, aux compétences qu'ils se sont forgées. Ils doivent s'en remettre aux indicateurs, aux procédures, aux bonnes pratiques sans cesse renouvelées que leur fournissent ceux qui sont là pour adapter en permanence le travail en fonction d'un environnement incertain, fluctuant. p. 19

L'amnésie, une ressource pour le management

Vous me rappelez, aurais-je aimé leur dire, un de vos collègues, un cadre supérieur de France Télécom qui m'expliquait, d'un ton sentencieux, que son « rôle était de produire de l'amnésie » : il faut que les agents oublient qui ils étaient auparavant, comment ils travaillaient, pourquoi ils travaillaient, car nous avons besoin de gens capables de comprendre que les temps changent, capables d'adopter des comportements professionnels différents, de raisonner différemment, d'établir d'autres relations entre eux,, avec leur hiérarchie et leurs clients. p. 20

La mémoire était perçue par les marchands d'esclaves comme une arme puissante de la résistance. [...] Difficile de ne pas faire le lien entre ce commentaire évoquant la stratégie choisie par ceux qui organisent le départ de ces Africains vers les terres du Nouveau Monde, ceux qui organisaient leur conversion, leur transformation d'hommes et de femmes libres en esclaves, et ces managers des temps modernes qui, pour faire émerger des salariés conformes aux exigences d'un capitalisme qui se transforme, misent eux aussi sur l'oubli, sur l'amnésie. p. 21-22

Il en ressort, me semble t-il, de manière évidente, une volonté de modeler la subjectivité des individus plus que de mettre en œuvre leur professionnalité. p. 22

L'obsession du casting

Note de bas page : Comme le montrent les travaux de Philippe d'Iribarne et de son équipe à partir de nombreuses comparaisons internationales, les salariés français se caractérisent par un rapport au travail fondé sur la « logique d'honneur » ; les Français mettant de façon marquée leur honneur dans l'exercice de leur travail, comparativement à d'autres pays où la dimension contractuelle domine. Dans cette perspective, le salarié français qui jouerait son identité, l'image de soi, sa valeur dans le travail, serait plus enclin à s'interroger sur la pertinence, la validité et la qualité de la façon dont on organise son travail que ses homologues étrangers, plus portés à penser que c'est l'employeur qui porte l'entière responsabilité du travail. p. 24

[les managers] veulent en effet des militants inconditionnels, des salariés qui acceptent de confondre leurs valeurs avec les intérêts de leur entreprise, des salariés qui renoncent à marquer leur travail de leur propre empreinte, qui consentent à à être les relais fiables de la rationalité

économique choisie par leur direction, quelle qu'elle soit. Les managers veulent des salariés sans mémoire, et toujours prêts à adhérer. Ils ne se rendent pas compte qu'ils risquent de détruire précisément ce qui permet aux salariés de s'adapter au travail, si fluctuant et éphémère soit-il, c'est-à-dire l'expérience, les connaissances, les savoirs élaborés et mis en œuvre souvent de façon transgressive par rapport à la norme, la prescription, la consigne, la procédure, le règlement. Tout travail nécessite une adaptation en fonction de la réalité concrète de l'activité, et donc une certaine liberté d'esprit pour inventer des connaissances ad hoc. Tout travail nécessite une distance critique, un quant à soi. Les sociologues, les psychologues du travail, comme les ergonomes n'ont cessé de mettre en évidence cette distance entre le travail prescrit, ce que les salariés sont expressément censés faire et le travail réel, ce qu'ils font en réalité, pour que le travail se déroule selon la qualité et les délais prévus. Et ce décalage entre travail prescrit et travail réalisé se nourrit de la professionnalité, des valeurs et de la liberté d'esprit des salariés. L'inconditionnalité est aux antipodes de ces registres indispensables à la capacité d'adaptation des salariés. p. 25-26

Du bon usage de la bienveillance : protéger les salariés d'eux-mêmes

[...] les salariés constituent un handicap pour leurs employeurs, ils présentent de graves défauts compliquant la mise au travail dans ce monde où la concurrence internationale est impitoyable. p. 29

L'amiral énonce, « [...] si le bonheur est désormais une question de volonté et relève des subordonnés qui ont à cultiver eux-mêmes cette disposition (ils doivent être les propres entrepreneurs de leur bonheur, pour paraphraser le MEDEF qui avait déjà ouvert la voie en insistant sur la nécessité pour chaque salarié d'être l'entrepreneur de ses compétences et de son employabilité), il relève également de leurs responsables, qui ont à veiller sur leurs subordonnés en éloignant toute source d'inquiétudes et d'angoisse, émanant de la sphère privée notamment. Compte tenu du diagnostic de cette déficience naturelle des Français, leur inaptitude particulière au bonheur, les directions des RH doivent être d'autant plus volontaristes, inventives et prendre en charge certaines dimensions de la vie des salariés. » p. 29-30

Cette sollicitude managériale peut se prolonger jusqu'à prendre en charge les aspirations morales des salariés. [...] Il faut donc prévoir la possibilité de leur octroyer un capital temps pour qu'ils puissent s'engager dans des actions humanitaires. p. 31

A l'assaut de la confiance

Le colonel [...] enchaîne : « [...] la confiance est une nécessité opérationnelle », et sans cette optique, évidemment la qualité des chefs est primordiale, ils doivent créer, entretenir et mériter cette confiance, « ils sont la clé de voûte ; dans la fulgurance des combats, ils montrent la voie l'exemplarité, ils donnent des règles, fixent un cap et s'y tiennent [...] un chef cohérent exigeant, suscite mécaniquement la loyauté », il cite un général de ses collègues qui avait l'habitude de dire : « Je préfère cent moutons conduits par un lion, que cent lions conduits par un mouton. » Mais il faut que les « moutons » soient convaincus. « Parce que le soldat engage sa vie et celle des autres, il doit avoir la certitude d'agir pour le bien commun, pour une cause noble qui le dépasse. » p. 32-33

Quand l'humain chasse le professionnel

Mettre en exergue les dimensions humaines, quoi de plus réconfortant, et de plus difficile à critiquer ? Les DRH misent explicitement sur l'aptitude au bonheur des individus et indiquent leur volonté de les aider sur cette voie ; [...]. p. 37

On peut ainsi élégamment faire l'impasse sur ce qui a été savamment mis de côté, oublié, nié : la professionnalité des salariés, leur éthique professionnelle, leur besoin de marquer leur travail de leur empreinte, de s'y reconnaître, [...]. On peut ainsi élégamment évacuer l'idée même de faire confiance aux salariés et de se fixer comme unique objectif d'arracher leur confiance, de les transformer en militants inconditionnels, en petits soldats, en rugbymen sans peur et en bons Samaritains. p. 38

[...] un responsable de haut niveau de la SNCF [...] : « Le problème, chez nous, c'est que n'importe quel cheminot est sûr qu'il sait mieux que ses responsables ce qu'est son métier, et comment il doit travailler ! », [...]. [...] On y entendra que les salariés doivent accepter ce fait devenu incontournable que le travail se « procédurise » de plus en plus, « c'est le phénomène du process qui s'étend », c'est une évolution qui coule de source, en lien avec une intensification du travail liée elle-même à une nécessaire diminution des effectifs et des délais. Il faut donc faire accepter un rétrécissement des marges de manœuvre, cet état inéluctable des choses, et c'est tout à fait possible « si on prend la peine de l'expliquer ». p. 38

Un certain modèle managérial prend forme, même s'il n'est pas sûr que les protagonistes qui le diffusent et le valident en aient pleinement conscience. Quelle est son essence ? Il y a trois axes qui s'affirment : le premier est celui d'un grand volontarisme. Les managers ne peuvent se contenter de définir des pratiques, des dispositifs et stratégies en fonction des qualités et spécificités des salariés qui composent leurs entreprises. Ils doivent transformer ces salariés : produire de l'amnésie et cultiver en eux les qualités jugées idoines. Deuxième axe, ces qualités idoines sont des qualités purement humaines comme l'aptitude au bonheur, le besoin de se découvrir, la capacité de faire confiance, d'être loyal, l'esprit de sacrifice. Les savoirs, les connaissances, expériences, métier et professionnalité ne sont pas évoqués comme des qualités clés, mais apparaissent comme des obstacles. Les managers préfèrent s'adresser à des ressources humaines plutôt que professionnelles. Et troisième axe, puisque les salariés sont considérés comme des humains, et non des professionnels, les managers mettront en place des politiques humaines. c'est à eux et aux DRH que revient la responsabilité d'aider les salariés à trouver du sens à leur travail, et à trouver la voie du bonheur. Tout cela ne peut que faire consensus. L'humanisation des entreprises, la prise en compte des besoins humains redonneront leurs lettres de noblesse aux entreprises. Celles-ci apparaîtront comme légitimes voire bienfaitrices au moment où elles produisent une attaque en règle contre la professionnalité. p. 39

Seul demeure l'humain qu'il convient d'aider à trouver du sens dans le travail, c'est-à-dire le sens compatible avec les choix orchestrés par les directions. p. 39

L'humanisme, une véritable aubaine

Cette éviction de la professionnalité au profit de la dimension humaine n'est pas si nouvelle ; elle s'affirme en réalité depuis plus de vingt ans. p. 41

Les émotions, l'intuition, l'esprit de compétition, l'intelligence qui s'adapte, voilà ce sur quoi l'entreprise doit miser pour être rentable et performante, mais aussi pour créer du consensus. Voilà

qui permet de sortir du registre de la confrontation, de l'antagonisme et du conflit. L'entreprise devient le lieu où l'on est tous frères. On partage des sentiments humains : des émotions, de la peur, de la souffrance, du plaisir, de l'attention aux autres, du courage. On partage avant tout la condition humaine. Et le manager est celui qui fait vivre et fructifier au mieux la contribution essentiellement humaine de chacun. L'heure de la réconciliation a sonné. Le manager est celui qui permet la qualité de l'engagement et de la coopération. En somme, la logique du profit, la rationalité capitaliste deviennent l'opportunité pour tous ces humains que sont les salariés de faire l'expérience de leur dimension humaine. L'entreprise, sa finalité, sa rationalité, ses critères de fonctionnement deviennent secondaires par rapport à ce qui se joue, à savoir la possibilité pour les êtres humains qui y œuvrent de se réaliser, se réparer et devenir eux-mêmes. C'est une instrumentalisation curieuse et contestable de la théorie psychologique et psychanalytique du travail telle que la portent par exemple Yves Clot et Christophe Dejours, qui développent l'idée de l'aspect réparateur du travail dans le sens où, le travail aidant à sortir de soi, il aide chacun (lorsqu'il s'adresse à autrui et se confronte à l'épreuve de la réalité) à dépasser ses problèmes. p. 43

[...] cette tendance à bannir la professionnalité s'inscrit dans les fondements de la logique taylorienne dès ses débuts, à la fin du XIXe siècle. p. 44

La focalisation actuelle sur la dimension purement humaine des salariés peut s'analyser dans la continuité de l'approche taylorienne. Il ne s'agit pas ici d'identifier la seule question de la rémunération, mais d'insister sur ce fait que ne pas considérer la professionnalité des salariés permet de les évincer en tant qu'acteurs de l'organisation de leur travail. Le paradoxe est assez frappant et mérite d'être souligné : plus on insiste sur l'humanité des salariés, et moins on les prend au sérieux comme experts de leur travail ayant leur mot à dire dans les choix organisationnels et stratégiques de leur entreprise. Plus on insiste sur leur humanité, et moins on doit leur garantir une stabilité dans leur emploi, puisque la précarité leur permet de se grandir, de franchir le seuil de l'espérance, autant d'ailleurs que le changement incessant qui les déstabilise. p. 44

En d'autres termes, c'est du côté des directions que se trouvent les véritables compétences, la capacité de décider ; ce sont eux les véritables acteurs du système. En face, il n'y a que des personnes humaines avec leur fragilité, leurs désirs, leurs rêves, leurs peurs, leurs ambitions, leur quête de reconnaissance et de bonheur, leur esprit de compétition, leurs intuitions ... L'entreprise prend alors l'allure d'un thérapeute qui fera émerger la possibilité de bien-être et de découverte de soi : « La stratégie des ressources humaines s'applique à donner à l'individu un maximum de moyens pour qu'il aille à la rencontre de ce qu'il a de meilleur en lui. » p. 44-45

Raconter des histoires

On introduit, dès les années 1990, des « griots ou des conteurs » dans l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de raconter des histoires mais de contrôler les histoires qui se racontent. p. 47

« Motiver le personnel, c'est le travail essentiel du manager, affirme Robert McKee, célèbre scénariste de Hollywood devenu en dix ans un gourou du storytelling management. p. 47

Ces stories s'adressent dans le monde du travail à des individus saisis de leur subjectivité d'êtres humains. [...] Vincent de Gaulejac (2005n p. 83) note à ce sujet que « l'entreprise managériale est [...] un système « sociopsychique » de domination fondé sur un objectif de transformation de l'énergie psychique en force de travail ». La mobilisation personnelle devient une exigence. Chacun

doit être motivé pour remplir ses objectifs avec enthousiasme et détermination. Le désir est sollicité en permanence : désir de réussite, goût du challenge, besoin de reconnaissance, récompense du mérite personnel ... « Dans l'entreprise managériale, le désir est exalté par un Idéal du Moi exigeant et gratifiant. Elle devient le lieu d'accomplissement de soi-même. » (p. 184). On retiendra surtout l'idée selon laquelle l'entreprise entend canaliser à son profit exclusif ce qu'elle prétend être les aspirations fondamentales des hommes et des femmes qui pourraient trouver place en son sein. Vincent de Gaulejac parle de « système imaginaire (concept qu'il a forgé avec Nicole Aubert (1999)) » où « chacun est invité à cultiver son autonomie, sa liberté, sa créativité [pour] un pouvoir qui renforce sa dépendance, sa soumission et son conformisme » (p. 96). p. 49

[...] l'injonction nouvelle [chez Sanofi] porte sur le sens de l'activité : « Tu donneras à ton activité le sens que je veux qu'elle ait et nul autre ; tu feras de l'accroissement de ma fortune le sens de ta vie. Je ne t'achète pas seulement ton potentiel d'activité mais aussi ta volonté, ton implication subjective dans mon projet à moi, dans mon enrichissement à moi. » p. 49

Les sources de l'arrogance

Il n'y a pas si longtemps, l'idée s'est imposée dans les esprits français qu'il n'y a plus lieu de contester ni de se plaindre au travail ; l'idée qu'il est au contraire grand temps de se libérer de tout ce que notre société charrie en termes de garanties, protections, privilèges, acquis au travail, et qui évite à chacun de se confronter à sa propre valeur, de se prouver à soi-même ce qu'il vaut réellement et ce qu'il apporte à son entreprise. p. 50

Dénigrer le rapport au travail des travailleurs français semble, depuis bientôt trente ans, une constante chez nombre de responsables politiques. Certaines catégories de travailleurs sont plus particulièrement visées. Les fonctionnaires notamment, en raison des « acquis démesurés » dont ils bénéficieraient. p. 51

L'opinion publique se fait le relais de ces stigmatisations. On monte en épingle une insuffisante implication dans le travail des salariés français, en raison d'avantages jugés démesurés comparativement aux autres pays. On critique un Code du travail trop protecteur, une législation trop favorable (notamment une durée du travail à 35 heures et cinq semaines de vacances), des syndicats obtus. On rivalise à débusquer les profiteurs, les tire-au-flanc dans une période où il s'agit de se battre pour les entreprises et la sauvegarde des emplois. p.51-52

Au sommet du panier, il y a donc les fonctionnaires qui concentrent toutes les critiques, en raison de tous les avantages dont ils bénéficient (emploi garanti à vie, semaine de 35 heures, charges de travail enviables) et qui seraient pourtant plus enclins à partir en grève qu'au travail, et à « en faire le moins possible ». p. 52

Dans la hiérarchie des stigmatisés par l'opinion publique, il y a ensuite les salariés des grandes entreprises, ceux qui « bénéficient » d'un CDI. Ils travaillent certes plus que les fonctionnaires, selon l'opinion publique, mais ils ont le défaut de profiter d'une situation elle aussi privilégiée, avec un emploi stable, une durée du travail avantageuse, et des syndicats qui les défendent. p. 52

Par contre, l'opinion publique se fait plus indulgente et compassionnelle à l'égard des salariés des PME, et notamment des TPE (très petites entreprises), dont tout le monde vous dit qu'on ne parle jamais, qui ne bénéficient « de rien du tout », et où on devrait aller voir, pour comprendre ce que

c'est que travailler, et notamment voir comme les petits patrons travaillent ... Et idem pour les professions libérales, tous ceux qui sont à leur compte et qui justement ne comptent pas leurs heures ... p. 52

Quant aux chômeurs, il y en a beaucoup, selon une partie de l'opinion publique, qui sont au chômage « parce qu'ils le veulent bien [...] et qu'ils ne songent qu'à profiter des aides sociales. » p. 53

Dans un monde de plus en plus atomisé, conséquence de l'individualisation systématique de la gestion des salariés et d'une mise en concurrence des uns avec les autres, dans le contexte menaçant et inquiétant d'un chômage grandissant, chacun a tendance à considérer qu'il faut se méfier des autres qui portent la responsabilité d'une situation générale défavorable. p. 53

En lieu et place de solidarité ou de compassion, c'est la suspicion qui nourrit le regard porté sur les autres au travail, et c'est la victimisation qui nourrit celui qu'on porte sur soi. Cette opinion publique, travaillée par les médias et le politique, est en phase avec les discours et dispositifs managériaux fondés sur la défiance à l'égard des salariés. Il y a une alchimie certaine entre ces deux univers, qui contribue à légitimer un état d'esprit peu favorable aux salariés français, et une volonté de rupture brutale avec le passé d'où proviendraient tous les excès, et notamment la démesure des garanties qui autorisent certains à « se planquer ». p. 53

Toute idée de controverse, de contradictions, de conflits, d'ambivalence est désormais disqualifiée, elle devient obscène. Elle fait perdre du temps. Les managers ont toute légitimité à demander à leurs salariés de leur faire entièrement confiance. [...] Cette unilatéralité, qui nie toute conflictualité et toute divergence possible, ouvre l'ère de la psychologisation systématique des enjeux du travail. Les individus sont renvoyés à eux-mêmes, à leurs affects, [...]. Nous sommes ici d'une certaine façon en cohérence avec la théorie libérale : la société s'efface derrière les individus. p. 53-54

Un tour de passe-passe sémantique

Pour porter cette nouvelle vision du monde du travail, et bannir toute contestation possible du virage pris, il fallait des mots, eux aussi nouveaux. Comme l'écrit Pierre Bourdieu (1982, p. 21) : « On ne devrait jamais oublier que la langue [...] en produisant la représentation collectivement reconnue et ainsi réalisée de l'existence, est sans doute le support par excellence du rêve du pouvoir absolu. » p. 54

Dans les années 1980, les ouvriers (associés au concept politique de classe) ont cédé la place aux opérateurs, aux pilotes d'installation, ou conducteurs d'automatismes. Les qualifications se sont effacées devant les compétences et potentiels, les tâches ont été remplacées par des missions, des objectifs, des projets, les collectifs se sont dissous dans les unités, les ères, les cellules, les chefs sont devenus des animateurs, des N+1, quant aux plans de licenciement, on les appelle désormais des « plans sociaux » ou de « sauvegarde de l'emploi ». p. 54

Voilà de quoi alimenter l'amnésie : les représentations mentales antérieures en termes de classe ouvrière, conflictualité, inégalités, injustice, luttes, s'éloignent. L'évidence s'impose d'une ère nouvelle, moderne, qui mise sur les qualités profondément humaines des salariés et réconcilie ainsi tout le monde puisque chacun est traité en fonction d'une condition humaine que tous partagent. L'idée de rupture s'est imposée : les temps ont radicalement changé, on est passé de la lutte des

classes au devoir moral de chacun de déployer ses qualités humaines pour lui-même et pour son entreprises qui défend les emplois. Le consensus est présenté comme une évidence. p. 55

[Cette violence symbolique] consiste, selon Pierre Bourdieu, à faire accepter des rapports de domination en organisant leur méconnaissance pour ceux qui y sont soumis. Le principe même de la domination étant, comme Max Weber (1921) l'avait analysé, la capacité de la rendre légitime en occultant ses fondements. p. 55

Un des fondements de cette domination est sans doute l'individualisation systématique de la gestion des salariés enclenchée par le patronat au milieu des années 1970. Étienne de La Boétie écrivait en 1549, dans son célèbre ouvrage (1993) *Discours de la servitude volontaire*, « pour que les hommes, tant qu'ils sont des hommes, se laissent assujettir, il faut de deux choses l'une : ou qu'ils soient contraintes, ou qu'ils soient trompés ». ON pourrait ajouter qu'un des moyens de les contraindre et de les tromper est de les isoler, de les atomiser, en ne voyant en eux que des individus en quête de réalisation personnelle, ou en proie à des problèmes personnels. p. 55

Avec la négation de l'idée de conflit au nom de l'humanisme, avec la réfutation des analyses critiques sous prétexte qu'elles sont dépassées en raison de l'accélération du temps, on se trouve sur le registre de l'arrogance. p. 56

L'arrogance, c'est nier l'idée même de la divergence et du rapport de forces, c'est prétendre que s'il y a problème, c'est que l'autre n'a pas compris. [...] Ce monopole de la pensée s'inscrit dans une ignorance de la rationalité limitée, c'est le cas de l'approche gestionnaire. [...], selon Olivier Favereau, [...], il y a « une autonomie majestueuse de la théorie par rapport à la réalité » : la théorie de la décision se focalise sur la façon dont les gens doivent se comporter et non sur la façon dont ils se comportent. C'est une posture qui éradique l'idée même de mise en débat des options, des orientations et solutions voulues, des choix opérés. p. 56-57

Comme l'exprime Eugène Enriquez, dans une démocratie « personne ne peut accepter qu'un autre, tel qu'il puisse être, s'arroge le pouvoir sur soi ». Or, le contrat salarial est un contrat de subordination du salarié dont le temps de travail a été acheté par son employeur et lui appartient. p. 57

[Quand il y a arrogance], l'autre n'est reconnu que lorsqu'il manifeste son adhésion, son accord, et qu'il s'engage à respecter les règles du jeu édictées. Les résistances sont assimilées) des archaïsmes, des formes de paranoïa. p. 57

Une façade citoyenne et démocratique

Le modèle managérial moderne français, en devenir, a connu en 1981 un coup de pouce inattendu avec l'avènement des socialistes au pouvoir, qui ont cherché à concrétiser l'idée d'une conciliation possible entre logique capitaliste d'entreprise, d'une part, et principes de démocratie et citoyenneté, d'autre part. p. 58

« Les nouveaux droits des travailleurs » écrit dans l'été 1981 sous la plume de Martine Aubry a donné lieu aux lois Auroux (du nom du ministre du Travail de l'époque, Jean Auroux), [...]. Ce rapport témoigne d'une véritable audace quant à la volonté de faire entrer la démocratie dans l'entreprise. p.58

On ne peut exprimer plus clairement le décalage qui existe de fait entre les règles prévalant dans le contrat de subordination juridique qu'est le contrat salarial, et celui de la cité où les individus sont considérés comme autonomes et pouvant exercer des responsabilités politiques. [...], les lois Auroux veulent renforcer les droits individuels des salariés dans l'entreprise, cela signifiait d'abord d'interdire l'arbitraire patronal en reconnaissant le droit à l'exercice des libertés publiques dans l'entreprise, notamment par une réforme du règlement intérieur. Ensuite de mettre en œuvre le fameux « droit d'expression directe des salariés » qui fit couler beaucoup d'encre. [...]. A ces droits [...], s'ajoutaient un développement de la négociation et de la politique contractuelle dans l'entreprise ainsi que la création des CHSCT. p. 59

En fait, les droits d'expression des salariés se sont vite estompés, et leur capacité d'influer sur les conditions et le contenu du travail ne s'est jamais vraiment vérifié. Par contre, cette apparence formelle de démocratie a contribué, aux yeux de l'opinion publique, à réenchâter le monde de l'entreprise et à éloigner les représentations en termes de lutte de classes, d'exploitation, de rapport de forces. Elle a facilité ainsi l'émergence et la diffusion de ce nouveau modèle managérial qui allait fonder son organisation sur un recours aux possibilités spectaculaires des nouvelles technologies pour intensifier et contrôler le travail, sa dynamique sur une individualisation des salariés, une mobilisation de leur subjectivité dans un esprit de concurrence, et sa légitimité sur une idéologie humaniste. p. 59-60

2. La grandeur du taylorisme et du fordisme. De la volonté de pouvoir au pouvoir de la volonté.

Taylor, un homme honnête ?

Revenir sur Taylor, puis sur Ford peut sembler ringard et indisposer ceux pour qui le modèle managérial a radicalement tourné le dos aux logiques contraignantes qui en relèvent. Je suis convaincue pourtant que l'on comprend mieux l'orientation managériale actuelle en gardant à l'esprit les enjeux tels que Taylor et Ford les posaient et cherchaient à les traiter. Si les solutions changent avec l'évolution de la nature du travail et de la société, les objectifs restent les mêmes : il s'agit de trouver les moyens de contraindre les employés à travailler selon les normes les plus rentables du point de vue de leur employeur. Rappelons clairement le problème. Le temps (de travail) du salarié appartient à son employeur qui l'a acheté dans le cadre du contrat de travail (contrat de subordination, comme on l'a dit). Le salarié a accepté, par les termes de ce contrat, de se déposséder du libre usage de son propre temps, il doit accepter de travailler en fonction des consignes et objectifs fixés par son employeur. Comment refuser de voir qu'il y a là un contentieux inépuisable (Linhart, Moutet, 2006) ? Nous l'avons évoqué, chaque personne au travail a ses propres intérêts sur lesquels elle doit veiller, intérêts financiers mais aussi de gestion de sa santé, à savoir, s'économiser physiquement et psychologiquement pour ne pas s'épuiser au travail et pouvoir durer. Chaque personne a également un point de vue sur la manière dont elle souhaiterait s'y prendre pour faire son travail, en fonction de son métier, de sa professionnalité, de son expérience, de sa sensibilité, de sa personnalité, de son rapport au monde, de son éthique personnelle. Mais l'employeur veut que les personnes qu'il paye, dont il a acheté le temps de travail et les savoirs, travaillent de façon homogène et de manière à atteindre la productivité, la qualité qui lui permettent les rentabilité et profitabilité les plus élevées. Il doit donc trouver la forme d'organisation du travail qui y conduit et le discours pour la justifier, la légitimer car une fois de plus, en démocratie

politique, il est inconvenant que des individus soient contraints de renoncer au libre usage d'eux-mêmes, à leur libre arbitre, pour se soumettre à une logique, une volonté qui leur est extérieure. p. 63-64

Cela choquera sans doute, ou du moins étonnera le lecteur du xxi e siècle que l'on puisse penser à Taylor comme à un bienfaiteur de l'humanité, tant a été forte la contestation de la logique taylorienne que l'on associe à la déqualification, l'hyperspécialisation, le travail en miettes, répétitif et astreignant, et l'autoritarisme dont le sociologue Georges Friedmann a abondamment analysé les méfaits. p. 65

Il est vrai que l'organisation scientifique du travail a permis des augmentations substantielles de productivité, ouvrant une consommation plus abondante et à moindre prix pour le marché américain, auquel les ouvriers avaient accès grâce à des rémunérations plus élevées. Mais avec pour terrible contrepartie une dépossession de la maîtrise du travail, car comme l'écrit avec enthousiasme le second préfacier (L. Maury, p. 12), « ce que Taylor nous demande, c'est d'abandonner temporairement chaque jour, cette indépendance d'esprit, d'accepter de faire partie d'un groupe dans lequel notre travail est forcément limité et spécialisé, pour produire mieux et pouvoir profiter, le reste du temps, à notre guise, de cette production supplémentaire, qui est le résultat de notre effort ». p. 65

Dans l'argumentation de Taylor voisinent plusieurs registres. Il y a tout d'abord celui de la paix sociale, de la réconciliation entre ouvriers et patrons. Taylor se targue en effet de réconcilier tout le monde. Il part du constat d'une lutte stérile entre patrons et ouvriers. Il épingle ainsi la « flânerie systématique des ouvriers » qui n'est, selon lui, que la conséquence d'une mésentente ; il se veut juste et mesuré dans l'analyse qu'il en fait : « La plus grande part de flânerie systématique est accomplie par des ouvriers qui ont pour objectif raisonné de maintenir leurs employeurs dans l'ignorance de la qualité de travail qu'ils peuvent normalement effectuer » (p. 29). En effet, si le patron découvre que l'ouvrier est « capable de faire plus de travail qu'actuellement, il trouvera tôt ou tard un moyen de l'obliger à le faire en n'augmentant pas son gain ou en l'augmentant très peu ». Taylor comprend parfaitement que les ouvriers se situent dans un rapport de forces, un conflit d'intérêts bien réel, bien concret avec leur patron. Et il en déplore les conséquences (p. 31) : « On considère le

patron comme un ennemi, ou tout au moins comme un homme n'ayant pas les mêmes intérêts que soi, et la confiance mutuelle qui devrait exister entre un chef et ses hommes, l'enthousiasme, le sentiment que les uns et les autres travaillent dans le même but, cessent d'exister. Il en découle que les bénéfiques réciproques disparaissent entièrement. » p. 66

Rappelons que certains passages du livre de Taylor correspondent au témoignage qu'il fit devant la commission d'enquête de la Chambre des représentants des États-Unis en janvier 1912. Il était en effet accusé d'avoir, avec son organisation scientifique du travail, porté atteinte aux syndicats de métier. [...] Il faut noter que dans son argumentation, il ne prend en considération qu'une dimension de la réalité, à savoir le fait que plus de productivité peut entraîner plus de croissance et plus d'emploi – « chaque fois

qu'il y a eu augmentation de la production [...] il y a eu plus de travail pour un plus grand nombre d'hommes » (p. 37). [...] En réalité, ce que veut vraiment éradiquer Taylor, c'est la possibilité pour les ouvriers d'imposer un autre point de vue sur le travail et les tarifs à leur patron. Il veut y arriver au nom de la « vérité » qui seule permet d'identifier l'intérêt commun, c'est-à-dire la progression des emplois et de la consommation pour tous. p. 66-67

La science, et elle seule, permettra de résoudre le contentieux au profit de tous. « Le système d'organisation scientifique des entreprises n'est que l'équivalent d'un dispositif d'économie du travail ; c'est un moyen très efficace et très sûr de rendre les hommes plus efficaces qu'ils ne le sont actuellement, et ceci sans leur donner une plus grande charge de travail » (p. 39). p. 68

Nous retrouvons là des registres évoqués dans le chapitre précédent par les adeptes du management moderne. La morale, l'objectivité, la scientificité, la neutralité, le bien commun, l'humanité (augmenter la productivité au service de tous, tout en évitant la fatigue ouvrière et avec des salaires croissants) sont mobilisés dans une même unilatéralité, c'est-à-dire en niant ou estompant toute une partie de la réalité, à savoir des intérêts divergents, un rapport de forces, qui opposent ouvriers et patrons, la nécessité pour les ouvriers de disposer de contre-pouvoirs afin d'échapper à la domination et de faire valoir leurs intérêts. L'enjeu politique que recèle le travail est ainsi mis de côté. p. 68

Taylor s'évertue à nier la dimension politique du travail pour n'en retenir que la dimension technique, économique, ergonomique ou morale, afin de créer les conditions d'un consensus. Il va chercher la science, qu'il présente comme neutre et objective. Mais évidemment, il passe sous silence ce fait que la science sera mise en œuvre par le patron pour servir ses propres objectifs. p. 68

Car il a décidé que ce sera au patron de mobiliser cette science, ce qui suppose de déposséder les ouvriers de leur métier. Or, il ne faut jamais perdre de vue que détenir un métier permet d'imposer des tarifs et de faire obstacle à la volonté du patron. p. 68

Il s'agit en réalité d'un pur transfert de la responsabilité des ouvriers vers la direction : ce qui n'était pas équitable auparavant, c'est-à-dire la maîtrise unilatérale de leur métier par les ouvriers, [...]. p. 69

La direction détenant le monopole du savoir va instruire les ouvriers pour les guider dans leurs tâches, et cela s'appellera la coopération [...]. p. 69

En permanence, Taylor revient sur la nécessité de concilier les intérêts de toutes les parties prenantes, « il est en effet sage de dire que l'on ne doit pas prendre en considération les systèmes de direction qui ne donnent pas satisfaction d'une façon permanente à la fois aux patrons et aux salariés, qui ne mettent pas en évidence le fait que les intérêts des deux parties sont identiques, et qui n'amènent pas les uns et les autres à coopérer ensemble de tout cœur au lieu d'agir chacun de son côté ». C'est à tort que l'on a toujours considéré que « pour tous les problèmes d'importance vitale, les intérêts des patrons sont nécessairement opposés à ceux de leurs salariés » (p. 54). p. 69

La science, et elle seule, permettra de résoudre le contentieux au profit de tous. « Le système d'organisation scientifique des entreprises n'est que l'équivalent d'un dispositif d'économie du travail ; c'est un moyen très efficace et très sûr de rendre les hommes plus efficaces qu'ils ne le sont actuellement, et ceci sans leur donner une plus grande charge de travail » (p. 39). p. 68

Nous retrouvons là des registres évoqués dans le chapitre précédent par les adeptes du management moderne. La morale, l'objectivité, la scientificité, la neutralité, le bien commun, l'humanité

(augmenter la productivité au service de tous, tout en évitant la fatigue ouvrière et avec des salaires croissants) sont mobilisés dans une même unilatéralité, c'est-à-dire en niant ou estompant toute une partie de la réalité, à savoir des intérêts divergents, un rapport de forces, qui opposent ouvriers et patrons, la nécessité pour les ouvriers de disposer de contre-pouvoirs afin d'échapper à la domination et de faire valoir leurs intérêts. L'enjeu politique que recèle le travail est ainsi mis de côté. p. 68

Taylor s'évertue à nier la dimension politique du travail pour n'en retenir que la dimension technique, économique, ergonomique ou morale, afin de créer les conditions d'un consensus. Il va chercher la science, qu'il présente comme neutre et objective. Mais évidemment, il passe sous silence ce fait que la science sera mise en œuvre par le patron pour servir ses propres objectifs. p. 68

Car il a décidé que ce sera au patron de mobiliser cette science, ce qui suppose de déposséder les ouvriers de leur métier. Or, il ne faut jamais perdre de vue que détenir un métier permet d'imposer des tarifs et de faire obstacle à la volonté du patron. p. 68

Il s'agit en réalité d'un pur transfert de la responsabilité des ouvriers vers la direction : ce qui n'était pas équitable auparavant, c'est-à-dire la maîtrise unilatérale de leur métier par les ouvriers, [...]. p. 69

La direction détenant le monopole du savoir va instruire les ouvriers pour les guider dans leurs tâches, et cela s'appellera la coopération [...]. p. 69

En permanence, Taylor revient sur la nécessité de concilier les intérêts de toutes les parties prenantes, [...]. [...] Il ne s'agit pas de critiquer ici l'idée d'une conciliation possible entre directions et salariés. [...] Mais pour concilier, réconcilier, trouver des équilibres et donc passer des compromis, il faut accepter l'idée bien ancrée dans le réel d'une divergence possible. Or, tout l'art et l'argumentation de Taylor vise à présenter cette idée comme amoral, voire saugrenue car scientifiquement fautive. Déplorant certains effets négatifs sur la productivité des stratégies ouvrières basées sur les métiers, il va de façon outrancière retirer à ces professionnels toute capacité d'intervenir sur le travail, en transférant aux patrons le pouvoir que procurent les savoirs. De ce fait, il confère aux patrons qui détiennent déjà l'argent, un pouvoir démesuré, un pouvoir sans limites, tout en dissimulant idéologiquement sa démarche réelle. p. 69-70

Il les [les ouvriers] dépossède sciemment et systématiquement de ce qui constitue leur force, leur identité, et leur pouvoir : leur métier et leurs connaissances. [...] Il mesure bien ce que à quoi il s'attaque, il ne cherche pas à le cacher ; mais il veut démontrer que c'est une nécessité, pour le bien de tous. « La connaissance que chaque ouvrier a de son métier est le plus important de ses biens. C'est le grand capital de sa vie » (p. 76) p. 70

« Car il est exact, ainsi que vous le savez, que dans le système de direction scientifique, l'ouvrier n'est pas autorisé à travailler suivant une méthode différente de celle qui lui est indiquée » (p. 238) [...] « La coopération est demandée sous toutes les formes possibles, l'opposition n'est jamais tolérée » (p. 253), [...]. p. 71-72

[...], il est décisif pour Taylor de parvenir à faire accepter comme fair – c'est-à-dire juste, honnête – cette dépossession des ouvriers. p. 72

« Le quatrième principe de direction scientifique est peut-être le plus difficile à comprendre pour la moyenne des gens. Il consiste en une division presque égale du travail dans l'entreprise entre l'ouvrier d'un côté, et la direction de l'autre. C'est-à-dire que le travail qui, dans l'ancien système, est accompli pratiquement en totalité par l'ouvrier est, dans le nouveau, divisé en deux parties : l'une de ces parties est délibérément prise en charge par ceux qui font partie de la direction [...]. p. 72

[...], selon lui, pour les patrons qui doivent se charger d'un nombre de tâches supplémentaires (à savoir la conception et l'organisation du travail de leurs ouvriers), un désagrément, une difficulté plus importante que pour les ouvriers eux-mêmes qui n'auront plus besoin de penser car leur travail reviendra à se conformer strictement à ce qui leur sera dicté. p. 72-73

Les instructions spécifient non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire et le temps alloué pour le faire. » p. 73

Ce que dit Taylor est vrai : son système crée, pour les employeurs, des tâches nouvelles et importantes qui vont donner lieu à une réorganisation de l'entreprise et à l'émergence de nouveaux professionnels, ingénieurs et techniciens, de nouveaux acteurs qui auront une masse de connaissances et d'informations à gérer, organiser. Et ce, pour encadrer, diriger et contraindre des ouvriers dont les tâches se seront au contraire vidées de toute une partie de leur substance, celle qui fait appel à l'esprit d'initiative et aux dimensions cognitives liées à leur métier. p. 73

Cet irrespect fondamental à l'égard des professionnels, la dévalorisation des connaissances liées au métier et à l'expérience, font écho à ce que l'on peut voir par exemple à l'œuvre dans les hôpitaux français aujourd'hui, où des experts en gestion déterminent les bonnes pratiques médicales qui seront imposées aux médecins et aux infirmiers dans le cadre de la rgpp et de la lolf. Taylor établit, on ne peut mieux, la supériorité de l'expert généraliste sur le praticien : « Toute personne ayant l'instruction nécessaire et l'esprit de synthèse peut, mieux que l'homme qui exécute le travail, conduire les recherches qui permettent d'énoncer des lois à imposer au travailleur 2 » (p. 184). p. 74

Le parallèle peut être fait là aussi avec le management contemporain, qui se retranche derrière les statistiques, la quantification, l'objectivation pour imposer une vision abstraite du travail et qui sert de repères pour standardiser et contrôler sans cesse le travail. Les sociologues parlent de chiffronomie, de quantophrenie (la maladie de la mesure), pour qualifier ce dogme, très actuel, censé concrétiser la neutralité, l'objectivité et la légitimation des choix opérés. Pour valoriser plus concrètement cette d p. 74-75

Pour valoriser plus concrètement cette dépossession des ouvriers de la maîtrise de leur travail, et la présenter comme un véritable progrès social, Taylor (1957, p. 208) rappelle qu'elle permet l'augmentation des salaires [...]. p. 75

Attentif au sort de chaque ouvrier, il préconise dans l'organisation scientifique du travail une prise en compte des besoins et qualités individuelles [...]. [...] on ne doit pas s'occuper d'un groupe d'hommes, mais on doit essayer d'aider chaque ouvrier pour lui permettre d'atteindre son plus haut niveau d'efficacité et de prospérité. » p. 75

L'individualisation mise en place systématiquement dans le cadre du management moderne fait donc déjà partie de la stratégie taylorienne. [...] Quand des ouvriers travaillent en équipe et ne sont

pas considérés comme des travailleurs indépendants les uns des autres, ils perdent ambition et initiative. [...] quand des hommes travaillent en équipe, leur efficacité individuelle tombe au-dessous ou au niveau de celle du moins bon ouvrier ; en conséquence le travail d'équipe incite l'ouvrier à diminuer son activité et non à l'augmenter » (p. 142). Il préconise un salaire adapté à l'effort de chacun. p. 75-76

Taylor mobilise des arguments d'ordre psychologique mais il passe sous silence le fait qu'un collectif facilite l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies contestatrices et défensives qui deviennent moins aisées lorsque chaque travailleur se trouve confronté tout seul aux injonctions hiérarchiques. p. 76

Il est de son intérêt d'agir comme toujours l'ont fait les ouvriers, [...] L'ouvrier garde ses connaissances pour lui-même, au lieu de développer la science du travail, de l'enseigner aux autres et d'en faire un bien public [...]. Mais quand la direction procède à une attitude attentive des méthodes de travail, ce n'est pas seulement un devoir pour elle, mais c'est encore son intérêt que cette science soit largement diffusée parmi les ouvriers qui travaillent sous ses ordres » (p. 196-197). p. 76

Taylor cherche ici à faire passer une idée [...]: ce qui est bon pour les ouvriers n'est pas bon pour le bien commun, mais à l'inverse, ce qui est bon pour les patrons sert les intérêts communs. Grâce à l'Organisation scientifique du travail (ost), la science de la coupe « n'a pas été gardée comme un secret professionnel, mais elle est devenue un bien public » (p. 197). Tout son argumentaire repose, comme on l'a déjà évoqué, sur le fait allégué que les intérêts sont convergents entre patrons et ouvriers (même si malheureusement les ouvriers ne le comprennent pas et adoptent des comportements inadaptés ou égoïstes), que l'ost qui concrétise cette solidarité organique est au service de tous, et que la science est garante de cet état satisfaisant d'équilibre. p. 76-77

[...] conclut Taylor, qu'avec le système de la direction scientifique, il n'y a plus besoin de discussion collective, donc de syndicats. [...] On est désormais « entre amis » : « mon but unique était de faire disparaître l'antagonisme qui existait entre le patron et les membres de son personnel, d'essayer d'en faire des amis, au lieu d'être par principe des ennemis » (p. 311). p. 77

Taylor s'évertuait à rendre publique cette partie de la réalité, en faisant abstraction d'un autre pan qui la constituait également, à savoir la volonté d'inverser le rapport de forces entre ouvriers et patrons, en transférant les savoirs à ces derniers, leur assurant ainsi une domination qu'il voulait absolue. [...] L'ouvrier est en effet pris en main, il est agi par l'organisation du travail et contrôlé par elle. Le travail pourra se dérouler ainsi uniformément, indépendamment des états d'âme, des états d'esprits, indépendamment des savoirs, de l'expérience des ouvriers. Il ne dépendra que de la conception abstraite du travail réalisée par des ingénieurs. p. 78

Taylor apparaît ici, par bien des aspects, comme le précurseur de la posture managériale qui domine la période actuelle ; se positionner au nom du bonheur des salariés, prétendre à un système équitable, juste et orienté vers le bien commun, mettre en avant les difficultés d'organisation et de management du travail, invoquer la science, l'objectivité, la neutralité, ces attitudes ne sont pas sans rappeler bien des allégations et argumentations accompagnant les discours modernes. p. 79

Henry Ford, qui introduisit les premières chaînes de montage dans l'industrie au début du xx e siècle, le suivra dans cette voie. Alors qu'il met en place un système technique et organisationnel encore plus contraignant, qu'il mène une offensive encore plus violente contre les ouvriers, il se revendique lui aussi comme un bienfaiteur œuvrant pour la prospérité américaine, pour l'intérêt de tous. p. 79

Ford : un pas de plus dans l'exacerbation des contradictions

« Acheter du travail, explicite Henry Ford (1992, p. 134) est [...] un achat comme un autre : vous devez vous assurer que vous en avez bien pour votre argent. Chaque fois que vous tolérez qu'un ouvrier produise moins que ce que son salaire représente, vous encouragez la baisse de son salaire réel et vous faites en sorte qu'il lui sera encore plus difficile de gagner sa vie. p. 80

Comme son prédécesseur, il se pose en démocrate respectueux des droits individuels, soucieux du bien-être de ses ouvriers, de la prospérité économique, tout en se présentant comme un homme d'industrie, rationnel, qui veut « en avoir pour son argent ». p. 80

Cependant, il se veut faire au même titre que Taylor, dans le pas duquel il s'inscrit. Mais il fera encore progresser la domination que l'employeur exerce sur ses ouvriers en deux sens : en empiétant sur leur vie privée par un contrôle qu'il prétend paternel mais qui n'en est pas moins impérieux ; et en accentuant la contrainte sur leur rythme de travail par l'instauration des chaînes de montage. p. 80

Les gains de productivité en furent spectaculaires. [...]. Contrairement à ce qu'avait prétendu la publicité, les ouvriers y étaient exploités plus durement que dans les autres usines ». Le rythme devenait une obsession pour le personnel et « la maladie nerveuse qui en découle est appelée "fordite" par les ouvriers ». (Ce que nous appelons le stress de nos jours.) p. 81

On observe alors une véritable répulsion pour ce nouveau mode de travail qui se concrétise par un turn-over – le taux de rotation du personnel – spectaculaire. [...] Le taux de rotation du personnel s'élève à 380 %. p. 81

En 1915, nous avons fait passer chez Ford le salaire horaire de 2 dollars et 45 cents à 5 dollars minimum, par jour. [...] Nous payons les ouvriers selon leur mérite et plus de 60 % de nos ouvriers touchent davantage que le minimum. » Ce qui était une pratique visant à faire accepter des conditions drastiques aux ouvriers devient un principe économique de prospérité et de moralité. p. 82-83

[...] Ford, ayant conscience du rapport de forces qui l'oppose aux ouvriers, veut casser toute résistance que permet- trait le métier [...] Nous affectons nos nouveaux employés aux endroits où l'on a le plus besoin d'eux, sans tenir forcément compte de leur formation antérieure. » p. 83

La présence syndicale est elle aussi rejetée au nom de l'efficacité du modèle qui repose sur l'incitation salariale. p. 83

Ford a parfaitement intégré qu'il faut minimiser le plus possible l'apparence de l'autorité, du pouvoir, qui doivent être incorporés dans l'organisation du travail elle-même. C'est tout l'enjeu du management que d'occulter la réalité de la domination, enfouie dans la définition des tâches et les

équipements qui régulent le travail. [...] Ford [...] : « L'industrie, à notre avis, est affaire de management et à nos yeux, le management et le leadership sont une seule et même chose. Nous ne comprenons pas le management lorsqu'il consiste à hurler des ordres et se mêle de tout au lieu de diriger les ouvriers dans leur travail. Un vrai dirigeant passe inaperçu, une vraie direction n'est pas pesante et notre but est de faire en sorte que, par l'organisation matérielle, par l'équipement et par la simplification des opérations, les ordres deviennent superflus. » Diriger une entreprise pour dégager des profits suppose en effet, avant toute chose, d'assurer une emprise sur les salariés (sur cette ressource très particulière susceptible de contrarier par sa volonté, ses aspirations, ses valeurs, les objectifs recherchés), tout en l'occultant. p. 83-84

L'autre aspect, que l'histoire a moins retenu, mais qui n'en est pas moins significatif de la posture managériale que tient Ford, est le contrôle du mode de vie de ses ouvriers. Comme on l'a dit, Henry Ford a considérablement augmenté les salaires pour fidéliser une main-d'œuvre révoltée par l'organisation du travail qu'il lui impose. Mais, à ce tarif-là (five dollars a day), il veut être certain d'en avoir pour son argent, il veut s'assurer que les ouvriers méritent leurs salaires, non seulement en se soumettant aux contraintes de la chaîne mais en adoptant un mode de vie qui correspond bien à ces contraintes et qui assurera un bon état de leur force de travail. Ford veut procéder ainsi à la standardisation non seulement des pièces qui entrent dans la production mais aussi de la vie de ses ouvriers, et initie un contrôle étroit de leur existence. p. 84

Et pour vérifier cela, il met sur pied un « département de sociologie » où des inspecteurs sont chargés d'aller vérifier au domicile privé des ouvriers qu'ils respectent bien les conditions de vie, l'hygiène, la morale, le sens des économies nécessaires pour mériter le five dollar. De plus, ils doivent travailler à l'usine depuis au moins six mois, être âgés de plus de 21 ans et être mariés, pour prétendre à ces 5 dollars. Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, le travailleur reçoit uniquement un salaire qui reste à 2,5 dollars. p. 84-85

Les inspecteurs prodiguaient aussi des conseils en matière diététique (ils proposaient des menus types concoctés par H. Ford, lui-même végétarien), mais également des conseils pour tenir le budget et faire des économies. p. 85

Il suffit d'ailleurs de consulter la littérature managériale actuelle pour mesurer l'importance que prennent dans les entreprises modernes les conseils diététiques pour lutter contre le cholestérol, pour maigrir, les conseils et l'aide proposée pour arrêter de fumer, les massages dispensés sur le lieu de travail, les exercices de relaxation, les séances de méditation organisés. p. 85

La colonisation de la vie privée prend actuellement des formes différentes, mais elle signifie bien l'intrusion des exigences managériales dans la vie privée. p. 85

Autre aspect par lequel Ford est également « moderne » : il a très vite compris l'importance de la communication. Il crée un journal d'entreprise, Ford Times, qui encourage les travailleurs à travailler dur et qui fait une critique acerbe des mauvais ouvriers qui gaspillent leur argent en boissons et sorties. p. 86

Cependant, il défendra des idées condamnables puisqu'il s'oppose à l'entrée en guerre des États-Unis contre le III e Reich et mène des campagnes violemment antisémites. [...] [Hitler] avait

accroché au mur l'un de ses portraits. Ford est d'ailleurs le seul Américain à avoir le triste privilège d'être mentionné dans *Mein Kampf*. p. 86

L'humanisme : une bonne pioche ...

À partir des années 1930 apparaît le mouvement des Human Relations. Les prétentions de Taylor et Ford à changer l'état d'esprit des ouvriers et à assurer la paix sociale ne se réalisent pas si aisément, malgré toutes les déclarations et allégations quant à l'honnêteté et à la scientificité du modèle mis en place. p. 86

[...] Ford a pris conscience qu'il lui fallait impérativement mobiliser une autre dimension que la technique et l'organisation, et faire appel à la psychologie [...]. p. 87

Le mouvement Human Relations se fonde sur le développement des sciences de l'homme appliquées au travail. [...] Elton Mayo et ses collaborateurs, animateurs du Harvard School et des expériences de la General Electric, ont été parmi les plus actifs promoteurs de cette évolution. [...] au travail, ne se lassent-ils pas de leur répéter, n'est pas seulement un homo œconomicus, exclusivement dirigé par les impératifs de l'intérêt et des stimulants financiers. C'est "un être social". [...] Son attitude à l'égard de ses tâches, de leur efficacité, de leur rendement est fonction des relations psychologiques et sociales à l'intérieur des groupes de travail : équipes, chaînes, département »
(p. 120 et 121). p. 87-88

Cette capacité des patrons fordistes à s'allier le mouvement des relations humaines est très éclairante sur leur force idéologique. La prise en charge psychologique des ouvriers et ouvrières devient explicite. On prendra en compte les dispositions psychologiques pour agir de manière humaine. p. 88

La stratégie de Taylor comme celle de Ford [...], contenir le potentiel de révoltes des ouvriers incités par les idées socialistes. Les promoteurs du paternalisme n'ont pas attendu Ford pour développer des pratiques bienveillantes à l'égard de leur personnel. « Le paternalisme désigne un rapport social dont l'inégalité est déniée, transfigurée par une métaphore qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents, soumis à cette autorité, à ses enfants. Cette métaphore tend à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en rapport éthiques et affectifs. [...] Mais c'est entre 1919 et 1945 que le paternalisme atteint son apogée. p. 88

Travailleurs et chefs d'entreprise sont donc censés partager un même espace de travail et de vie, idéologique et social. Il s'agit d'englober, d'incorporer la main-d'œuvre dans le monde voulu par l'industriel. Il s'agit aussi de se passer de l'intervention de l'État, en assumant des responsabilités auxquelles il pourrait prétendre. p. 89

Un consensus aveugle

C'est ce qu'on appelle « le travail réel » par opposition au « travail prescrit ». L'abstraction qui caractérise le taylorisme, présentée par son inventeur comme une garantie de sa légitimité et de son efficacité, le rend inopérant sans la contribution volontaire (mais clandestine) des ouvriers par des pratiques adaptées au déroulement concret de l'activité de

travail, à ses aléas et à ses dysfonctionnements, qui ne peuvent jamais être totalement anticipés par les ingénieurs et techniciens dans les bureaux. p. 91

L'analyse de cette part de réalité a accompagné la sociologie, l'ergonomie et la psychologie du travail des années 1970-1980. p. 92

Depuis de nombreux auteurs ont multiplié les analyses autour de cette question du travail réel. Mais ne nous y trompons pas : les directions d'entreprise connaissent l'existence de ces savoirs ouvriers, ces compétences

des travailleurs et leur laissent toute leur place, mesurent leur importance, tout en les niant. Elles ne les combattent pas dans le quotidien du travail concret car ces compétences rendent opérationnelles des prescriptions qui présentent des défauts liés à leur dimension théorique et abstraite. La mobilisation de ces savoirs est indispensable pour le bon déroulement des opérations, et les contremaîtres sont bien placés pour le savoir. Mais il n'est pas question de les reconnaître pour autant. Occulter ces savoirs et compétences présente des avantages financiers non négligeables (cela permet de ne pas les rémunérer) et justifie d'exclure les ouvriers de toute influence officielle sur la définition de leurs tâches et de leur travail. Taylor et Ford le répétaient (et les employeurs qui ont opté pour ce modèle aussi) : une fois au travail, les ouvriers doivent se comporter dans une stricte conformité aux modes opératoires imposés, aux consignes et ordres de la hiérarchie. p. 93

[...], en élaborant et mobilisant ces savoirs qui rendent l'organisation taylorienne plus opérationnelle et plus performante, les ouvriers se rendent complices de leur propre exploitation puisqu'ils rendent opérationnel un système qui ne l'est qu'imparfaitement. p. 93

Par ces pratiques clandestines, les ouvriers parviennent à recréer des bribes de sens à leur travail, ils se repositionnent comme professionnels capables de comprendre leur travail, d'agir sur lui ; ils produisent également les bases d'une solidarité car ils échangent leurs savoirs, ils les transmettent aux plus jeunes, ils les mobilisent pour aider ceux d'entre eux qui sont en difficulté. Par ces pratiques quotidiennes, ils font un pied de nez à un modèle qui prétend tout contrôler, tout maîtriser. Ils s'affirment supérieurs à la science, plus efficaces qu'elle, et subjectivement, ils peuvent vivre ce qui est en réalité une coopération objective (ils rendent le système plus efficace en peaufinant sa force technique et organisationnelle) comme sa remise en cause fondamentale. Par la mise en œuvre de ces savoirs informels, ils combattent le sentiment d'impuissance et de dépendance que génèrent l'émiettement du travail et le carcan des prescriptions qui l'encadrent. Par ailleurs, autour de ce travail réel prennent vie et se développent de véritables collectifs de travail, certes clandestins eux aussi mais qui donnent lieu à une sociabilité, une morale et des valeurs partagées. Ces collectifs rendent le travail plus supportable parce qu'ils représentent des micropouvoirs susceptibles d'influer sur le cours des choses. p. 93

Toute innovation managériale et organisationnelle dans le monde du travail s'accompagne d'une idéologie destinée à la légitimer et qui envahit l'ensemble de la société. On a tendance à sous-estimer son efficacité et sa prégnance. p. 94

Franck Fischbach (2008, p. 25) explique que, dans la théorie marxienne, la classe dominante (les employeurs) envisage et présente ses intérêts particuliers comme les intérêts de la société dans son ensemble, comme des intérêts universels, en raison essentiellement de la division entre travail matériel et travail intellectuel. C'est cette division qui fait perdre à la classe dominante le sens des réalités [...]. [...] Aucune idée ne sera plus autonome, donc plus abstraite, plus générale et plus

universelle que les idées produites par les penseurs de la classe dominante. [...] c'est qu'en vertu de leur position sociale, de leur éloignement maximal de la production réelle, ils ne peuvent que produire des idées prétendant au maximum d'universalité. »

« Le concept marxien d'idéologie ne relève donc pas d'une problématique de l'illusion, encore moins de la manipulation, mais de l'expression inadéquate et imaginaire du réel, qui engage elle-même une conception de la vérité » (p. 27). p. 94-95

Dans la période des Trente Glorieuses, notamment en France, il y avait ce credo partagé par les organisations syndicales de la toute-puissance de l'organisation taylorienne du travail fondé sur la science. Comme il y avait le credo de la légitimité d'un deal consistant à échanger une productivité sans cesse croissante (qui entraînait une dégradation de la vie au travail) contre des augmentations de salaires et des primes de plus en plus nombreuses, qui ouvraient à la classe ouvrière les portes de la société de consommation et des loisirs. La dimension critique portait sur la répartition des bénéfices de la productivité, les syndicats en accord avec leur base se battaient pour la rétrocession la plus forte des profits vers les salaires et primes. p. 96

Dans la période de modernisation managériale que nous connaissons depuis les années 1980, il semble que, malgré la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la capacité des individus à questionner le modèle et à introduire une distance critique s'est encore amoindrie. Sans doute l'individualisation et la mobilisation explicite de la subjectivité des salariés mises en place par le management moderne jouent-elles un rôle important dans cette vulnérabilité accrue à l'influence de l'idéologie dominante, qui entraîne elle-même une fragilité plus forte. p. 96

2. Redéfinitions du travail, de la morale et du bonheur : un nouveau modèle managérial

Vous avez dit souffrance ?

De façon quelque peu provocante, je dirai que ce qui s'impose de façon flagrante à notre époque, c'est la souffrance au travail. Elle occupe en effet le monde des arts et du spectacle tout autant que les médias et les institutions politiques. Elle devient omniprésente. Elle est souvent présentée comme un phénomène contemporain, révélateur de notre société, de sa complexité, et de la plus grande fragilité de ses membres. p. 97

Les médias se sont associés à cette vision en s'emparant, à propos du travail, de notions comme celles de souffrance, burn-out, risques psychosociaux, pénibilités, mal-être et harcèlement. p. 98

Les raisons semblent faire consensus, du moins dans le monde scientifique des spécialistes du travail : l'intensification du travail avec des missions et des objectifs de plus en plus exigeants ; le manque de moyens adaptés ; une disponibilité de plus en plus forte exigée par la dictature des e-mails ; la complexification du travail et l'absence de soutien hiérarchique ; une accélération temporelle ; le renouvellement incessant des méthodes et des technologies ; des évaluations pas toujours objectives du travail réalisé... p. 98

Il est difficile d'affirmer qu'aux heures de gloire du taylorisme et du fordisme des Trente Glorieuses, dans les ateliers, sur les chaînes de montage comme dans les pools de dactylo, les

ouvriers et employés ne souffraient pas, que les pénibilités, le mal-être, la souffrance au travail ne faisaient pas partie de leur lot quotidien. [...] Certains experts du travail diront qu'autrefois il s'agissait surtout de pénibilités physiques, alors que dominerait actuellement une souffrance essentiellement psychique, mentale, bien plus envahissante. D'autres préciseront encore que le vécu de la souffrance serait d'autant plus important que le rapport au travail a changé et que le niveau des aspirations

s'est élevé. Les salariés demanderaient ainsi plus au travail, en attendraient des satisfactions en termes de réalisation de soi bien plus fortes qu'à l'époque antérieure, et cela serait lié à une élévation du niveau scolaire, de la formation et du mode de vie. p. 98-99

Rien ne permet de prétendre que dans la période précédente, seules les pénibilités physiques étaient à prendre à compte, que les travailleurs n'avaient pas d'aspirations en termes de qualité de travail et ne souffraient pas de la routine imposée, de la répétitivité, de l'horizon étriqué de la norme, de l'autoritarisme des chefs, de l'absence de promotion possible. [...] Ces aspects sont clairement

apparus lors des grèves avec occupations d'usines de Mai 68, où les revendications portaient sur la question de la dignité et de la reconnaissance au travail. p. 99

Les principes mêmes de l'organisation taylorienne du travail (qui consistent à extirper toute initiative et implication subjectives ou à ne pas les reconnaître) conduisent à une véritable souffrance. p. 99

[...] : pourquoi cette souffrance n'apparaissait-elle pas en tant que telle aussi fortement à l'époque ?

Une réponse possible réside, me semble-t-il, dans l'effacement des collectifs de travailleurs qu'on vient d'évoquer au sujet du décalage entre travail prescrit et travail réel. p. 100

Mais tout d'abord, que faut-il entendre par collectifs de travail ?

Ce sont essentiellement des ensembles d'une dizaine ou quinzaine de salariés travaillant côte à côte dans la durée, et qui partagent une même condition de travail et d'emploi. [...] Ce type de collectif réunit des salariés qui se sentent proches parce que confrontés aux mêmes difficultés, aux mêmes contraintes, parce que gérés, considérés et traités de façon similaire, des salariés qui, dans la durée, élaborent et partagent des valeurs, une morale, une culture qui leur sont propres. [...] Officiellement dotés du droit de proposer des transformations en matière de conditions et d'organisation du travail, ces groupes bénéficient de la possibilité de se réunir pendant le temps de travail selon une fréquence et une durée de réunion à négocier également entre syndicats et directions. De clandestins, voilà soudainement ces collectifs (rebaptisés groupes d'expression) propulsés sous les feux de la rampe. p. 100-101

Il est vite apparu que pour être efficaces et perdurer, ces collectifs ont besoin d'ombre, de non-dit et qu'ils se brûlent à la lumière de ce droit octroyé. Pour faire connaître leurs besoins, leurs revendications, ils sont conduits à révéler au passage les petits secrets, les entorses au règlement, les transgressions qu'ils

pratiquent régulièrement et qui leur rendent la vie au travail plus facile et plus intéressante. p. 102

Faire entrer des principes de démocratie formelle dans l'entreprise capitaliste se heurte à un obstacle majeur : celui d'un rapport de forces interne défavorable aux ouvriers, qui ne parviennent à

reconquérir des miettes d'autonomie et de contre-pouvoir qu'au sein de collectifs protégés par l'ombre qui les entoure. p. 102

Ces collectifs ont leur propre manière de ruser avec les pénibilités, de les tenir à distance, de les domestiquer. À leur façon, ces collectifs « gèrent » la souffrance au travail et la minimisent sur différents plans. Par la solidarité, tout d'abord, qui joue comme un rempart contre certaines sources de souffrance. Le

soutien, le réconfort en cas d'humiliation ou de harcèlement de la part de la hiérarchie, voire la défense de celui ou celle qui est en butte à l'agressivité des chefs, occupent une place importante. p. 102-103

L'élaboration de pratiques permettant de prendre du large par rapport au travail prescrit fait gagner en efficacité (comme a pu le voir plus haut) et minimise les effets les plus délétères du travail. p. 103

Cette distance avec le travail prescrit introduite par le collectif débouche sur une réappropriation d'une partie du travail empêché. [...] Ils aident à tenir au travail à travers les idéologies défensives qu'analyse Christophe Dejours (2008), en inventant des comportements et pratiques destinés à faire oublier

le danger, les menaces bien réelles. Ils permettent également de mettre en perspective le vécu du travail, la négation de l'implication de chacun et la dureté des conditions de travail avec des enjeux plus larges, plus politiques. p. 103

Pour les collectifs, la souffrance n'est pas à mettre en relation avec des défaillances, des insuffisances, des fragilités personnelles, un manque d'adaptation, mais avec des modalités d'organisation du travail liées à un contexte économique et politique particulier. p. 104

[...], pour une grande part, ces collectifs parviennent à limiter (même si c'est à la marge) cette inégalité fondamentale qui place le salarié tout seul, avec ses ressources individuelles nécessairement limitées, face à un système mis en place par une direction assistée d'un aréopage de spécialistes, d'experts, relayée par une hiérarchie solidement constituée, et fondé sur un contrat salarial de subordination. En se constituant comme acteur collectif, ces groupes cherchent à limiter les effets délétères du déni des capacités des salariés, de leurs valeurs, de leur besoin d'engagement et d'implication : ils remettent en cause concrètement la domination inscrite dans l'organisation formelle du travail par les transgressions quotidiennes qu'ils opèrent, ils dénoncent comme injuste et immorale une mise au travail qui refuse de reconnaître la réalité de leur contribution. p. 104-105

La vie difficile des collectifs

Ces collectifs se sont progressivement désarticulés sous les coups conjugués de deux phénomènes bien distincts. [...] l'instauration d'un droit d'expression direct et collectif. Le « rapport Auroux », [...]. p. 105

Les collectifs n'ont pas réussi à s'emparer de ce droit. [...] Les lois Auroux ont contribué par ailleurs à institutionnaliser les syndicats et à transformer les militants en experts par le renforcement des droits syndicaux au sein des comités d'entreprise qu'elles instituaient. [...] Les groupes d'expression se sont trouvés sans soutien, livrés à eux-mêmes, ou pris en main par des consultants

qui les formaient à poser les « bonnes questions » pour recevoir des « réponses satisfaisantes ». p. 105

Un deuxième phénomène, bien plus massif, plus systématique et de plus longue durée devait accentuer cette mise à mal des collectifs : la politique d'individualisation de la gestion des salariés et d'organisation de leur travail, initiée par un patronat traumatisé par la puissance de la grève générale de trois semaines avec occupations, qui a secoué la France au cours du mois de mai 1968. p. 106

C'est en surfant sur l'écume de la démocratisation et des aspirations à plus de liberté, d'autonomie et de reconnaissance, que le patronat français a réussi à légitimer un processus d'individualisation qui avait pour cible ces collectifs sources de contestation et d'opposition. p. 106

Des groupes régulés par la hiérarchie, des collectifs sous influence ont remplacé progressivement les groupes d'expression peu à peu se sont effilochés en raison de leur bilan plutôt négatif, les améliorations des conditions de travail attendues [...]. [...] le processus d'individualisation qui ne cessait de se développer, ouvrant la voie au déferlement de la souffrance. p. 106-107

L'individualisation et la mise en concurrence : des armes éternelles relookées

Tous les sociologues ont noté que l'individualisation et la mise en concurrence étaient au cœur des nouvelles pratiques de gestion. [...] à la suite de Taylor dès la fin du XIX^e siècle, les employeurs avaient largement investi cette dimension qu'il jugeait décisive. [...] : « Pour résoudre les problèmes du travail, les employeurs ont développé des stratégies pour mettre à mal le socle de la communauté d'intérêts au sein des ouvriers, et pour les convaincre qu'en tant qu'individus leurs intérêts étaient identiques à ceux de leur compagnie 1 ». p. 107

Depuis les années 1980, l'individualisation a donc été largement promue par un patronat jouant, en France, la carte du post-taylorisme et de la prise en compte des aspirations des salariés. Cette individualisation bénéficiera de circonstances favorables : la mondialisation qui exacerbe et transforme la concurrence (plus exigeante en termes de qualité, réactivité et innovation), l'informatisation (qui se généralise et multiplie la possibilité de postes de travail isolés) et l'évolution de la nature du travail (qui relève de plus en plus du tertiaire, donc des services) joueront dans le même sens, justifiant des formes de gestion et d'organisation plus individualisantes. L'individualisation s'accompagnera d'une mise en concurrence systématique, cette dernière au nom de la volonté d'instaurer une reconnaissance réelle des qualités et de la valeur de chacun, ce qui exigerait de comparer les individus entre eux ; et ils seront effectivement jaugés, évalués, jugés sous tous les angles, au nom de la prise en compte de l'apport de chaque personne. p. 108

L'individualisation commença donc dans l'après-Trente Glorieuses au milieu des années 1970, en réaction et comme parade aux événements de Mai 68 qui compromettaient l'avenir [...]. [...] Prenons le cas des horaires variables, initiés au milieu des années 1970 dans certaines entreprises [...]. [...] contribue cependant à déstructurer la vie collective car les salariés ne prennent plus leur pause ensemble, ne déjeunent plus ensemble et ne sortent plus en même temps. p. 108-109

Les augmentations individuelles de primes, puis de salaires, auront les mêmes effets ambivalents : d'un côté, cela permet une reconnaissance des qualités et des efforts de chacun, ce qui satisfait certaines aspirations bien réelles ; de l'autre, et de façon évidente, cela institue des logiques de

compétition, de concurrence entre les membres des collectifs, et parachève la perte de substance qui les affecte. p. 109

[...], sous couvert de modernisation, le management a introduit la logique de prestations de services en interne afin de réguler les rapports que les salariés établissent entre eux spontanément. p. 109

Les salariés subissent seuls le poids de l'idéologie dominante qui dépossède de la distance critique, ne bénéficient plus de l'intelligence collective capable de défier cette idéologie subjectivement (par des valeurs, une morale et des espoirs partagés) et objectivement (par l'invention de savoirs, savoir-faire qui démontrent quotidiennement que les principes tayloriens qui prétendent faire l'économie de l'implication et des connaissances des ouvriers sont irréalistes). Ils ne peuvent plus vivre ensemble les difficultés d'une situation commune, ni mesurer les effets communs qu'elle produit sur les uns et les autres. Ils ne peuvent plus opposer de résistance aux exigences qu'on leur impose. Ils n'ont plus d'autres références que leur propre souffrance face à leurs difficultés. Ils ont bien du mal alors à ne pas penser que s'ils souffrent, c'est parce qu'ils ne sont pas adaptés, ou mal préparés à leur travail, qu'ils manquent de résistance et des ressources nécessaires pour tenir leur poste. p. 110

D'où la nécessité, du point de vue managérial, de consacrer du temps, de l'énergie et de l'argent pour inscrire dans la tête des salariés les pratiques, attitudes et comportements requis. p. 111

La conquête des esprits encore et toujours : convaincre pour contraindre

Cela prendra une extension très particulière dans les années 1980 où les notions d'entreprise citoyenne et de citoyenneté dans l'entreprise se diffusent grâce aux lois Auroux, où une sorte de réhabilitation des entreprises s'opère. p. 111-112

Puis ce fut, dans les années 1990, la période de la profusion des chartes éthiques, codes déontologiques, règles de vie édictées par les grandes entreprises du privé comme du public, et relayés par nombre de pme, fournisseurs et sous-traitants, pour définir le salarié vertueux. Quel est ce salarié vertueux ? C'est celui qui accepte la flexibilité, la mobilité, la disponibilité, qui comprend la nécessité de s'engager à fond dans son travail, qui est loyal à l'égard de son entreprise, qui recherche l'excellence, et surtout qui accepte de se remettre en question. L'éthique managériale véhicule l'idée que le salarié se doit d'être risquophile ; la guerre est déclarée à ceux qui s'accrochent à leurs acquis, leurs privilèges, qui ne veulent pas renoncer à leurs habitudes, leurs routines. p. 112

Mais en réalité, le management moderne tâtonne, il s'essaie à différentes « formules » idéologiques et, après le participatif et l'éthique, s'avance le « système managinaire » (néologisme formé à partir de management et imaginaire par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, 1999) qui mise sur la satisfaction narcissique des salariés. Il y a là un pas de plus dans la mise en scène de rapports sociaux fondés sur ce qui serait un échange équilibré, du donnant-donnant, il y a une inversion de sens judicieusement opérée et qui met la « réalité la tête en bas » selon l'expression de Marx. Car il s'agit ni plus ni moins que de convaincre les salariés que les exigences qu'ils ont à subir en termes de travail, d'engagement, de disponibilité et de dépassement de soi, dans des conditions en réalité non négociables, leur permettent de satisfaire des aspirations profondes. [...] Le management en vient à présenter les contraintes de plus en plus fortes, les moments les plus ingrats (comme la fixation des objectifs, les évaluations, les contrôles)

qu'il impose comme autant de défis à relever qui permettent aux salariés de découvrir qui ils sont vraiment, de faire émerger en eux des qualités qu'ils ne soupçonnaient pas, d'approcher un idéal du moi. Il fait miroiter des occasions de satisfaction narcissique là où l'on pourrait voir des risques psychosociaux. On pourrait déceler une progression du cynisme, le management passant de la démarche participative (prétendant associer les salariés à l'évolution de leur travail), de l'argumentation éthique (pour inciter les salariés à se détourner de valeurs professionnelles et citoyennes qui s'avèrent désormais dépassées), à un deal hyperindividualisé où ce sont les désirs, les aspirations les plus personnelles qui sont en jeu. Un deal qui revient à promettre une jouissance personnelle à ceux qui accepteront de s'aligner sur des comportements professionnels décidés par des managers en fonction des règles du marché incontrôlées. Car il n'est pas question que les salariés aient leur mot à dire quant aux modalités de cette épopée qu'on leur inflige. p. 113-114

Les managers admettent de plus en plus que les nouvelles organisations du travail risquent de générer du stress, du mal-être, et poser des problèmes de santé publique, mais semblent, pour certains d'entre eux, associer ces problèmes plus particulièrement à une génération : celle des plus de 50 ans qui aurait du mal à s'adapter, alors que la jeune génération s'accommoderait de ces nouvelles tendances et serait même en phase avec elles. p. 114

Se développe ainsi (pour le moment de façon relativement diffuse) l'idée selon laquelle, pour que le nouveau modèle s'affirme pleinement sans causer de dégâts sociaux, il faut préparer le départ des anciens et donner toute leur place aux jeunes. p. 115

Jeunes et management : des affinités recherchées

À travers ces exemples, on voit qu'une grande partie des efforts produits pour accrocher les salariés, les faire adhérer à l'idéologie managériale moderniste, est pensée sur le mode « jeunes ». p. 118

Si le management mise d'emblée sur cette catégorie particulière de salariés pour développer des formes nouvelles de mise au travail axées autour de la mobilité, de la disponibilité, de la flexibilité, et sur un engagement professionnel très exigeant, il s'avère que dans de nombreux cas de figure, les jeunes les

acceptent comme signes d'un nouveau monde du travail qui les prend au sérieux, et qui leur propose de confondre activité professionnelle et occasions de prouver aux autres, ainsi qu'à eux-mêmes, leur valeur, sur le mode du défi et du jeu. p. 119

En d'autres termes, ce nouveau modèle parviendra-t-il à diffuser vers la société un nouvel ensemble de valeurs et de rapports au travail ? p. 119

Cadres et management moderne, un deal évident ?

Au-delà des jeunes, le modèle s'adresse aussi spécifiquement à une catégorie qui augmente considérablement dans la société du travail moderne : les cadres. p. 119

Un des premiers constats est qu'ils ne rechignent pas à consacrer de longues heures à leur travail, ni à être flexibles, mobiles et disponibles, du moment que leur activité professionnelle les stimule, et qu'ils peuvent trouver des arrangements en ce qui concerne leur vie personnelle. p. 120

Ils ne se sentent pas faire partie d'un groupe professionnel. En ce sens, ils sont profondément individualistes. Pour nombre d'entre eux, la notion même de cadre ne signifie pas grand-chose. p. 120

Si l'on s'en tient à ces quelques traits qui se détachent de notre étude pour caractériser les cadres et la façon dont ils se perçoivent (c'est-à-dire comme des professionnels soucieux avant tout de se réaliser au travail et qui s'estiment en mesure de mener leur carrière de façon autonome), on pourrait dire que l'idéal des cadres et le cadre idéal (défini par la rhétorique managériale) affichent une étrange ressemblance. Par bien des aspects, le rapport au travail des cadres semble correspondre au salarié rêvé du management. p. 121

N'est-il pas au diapason de ce que mettent en scène les chartes éthiques, les codes déontologiques managériaux : des salariés qui n'hésitent pas à s'engager totalement dans leur travail, qui soient disponibles, qui acceptent de se remettre personnellement en cause, de fuir les routines, les habitudes, pour s'adapter en permanence à un environnement fluctuant, incertain et exigeant ? Qui ne soient pas non plus dépendants de leur entreprise et comprennent qu'il n'existe plus d'emploi à vie ? Qui aient le courage de se considérer comme les véritables entrepreneurs de leur vie professionnelle, les seuls responsables de l'actualisation de leurs compétences ? p. 121

[...] le cadre moderne n'arrive pas nécessairement avec des exigences fortes liées à son métier. [...] Ce qui le préoccupe le plus est en somme assez simple : construire un parcours qui lui fasse découvrir de nouvelles choses, bonifie en permanence sa professionnalité sans l'obliger directement à des pratiques contraires à son éthique. [...] il veut étendre le champ de ses compétences, il s'inscrit dans une logique individualiste et ne se veut dépendant ni affectivement ni professionnellement de ses collègues ou de sa hiérarchie, il se sent armé pour des mobilités tant professionnelles que régionales et internationales. p. 121

On le sait, les cadres, de plus en plus nombreux, sont loin de constituer un groupe homogène, tant leurs fonctions, leurs responsabilités, leur place dans l'entreprise, mais aussi leurs origines et ressources sociales, sont diversifiées. Mais ils sont mus par un idéal qui les rassemble dans ce sens où, à travers leur activité, ils entendent réaliser leurs aspirations professionnelles et personnelles, et qu'ils sont convaincus que c'est à eux de créer les conditions pour y parvenir. Ils estiment qu'ils ont à se construire une trajectoire, à se forger une identité et une éthique qui concrétisent leur autonomie et portent leurs valeurs comme leurs intérêts. Ils y ont, le plus souvent, été formés par leurs études (classes préparatoires, grandes écoles, universités prestigieuses, cursus longs), et souvent dans le cadre d'un mode de vie familial du type classe moyenne. Leur objectif est de ne pas se laisser détourner de ce qui les motive et d'être en position de décider. De ne pas se laisser piéger, ni enfermer dans des situations qui leur imposeraient d'aller à l'encontre ou de se laisser détourner de ce qui leur importe personnellement. Pourtant dans notre enquête, nous en avons rencontré beaucoup qui ne parvenaient pas à réaliser cet idéal, des cadres qui nous sont apparus piégés, résignés, et même cassés. p. 122

Pour nombre de jeunes comme de cadres, ceux pour qui le modèle managérial moderne semblait pensé, conçu, le compte n'y est pas, loin de là. p. 122

Désillusions et sentiments de trahison

Comme le développent

des Isnards et Zuber (2008), [...]. Sur les open space, mis en concurrence, chacun surveille les autres, et se sent surveillé. L'impératif de remplir les timesheet 3 pour rendre compte demi-journée par demi-journée, voire heure par heure de son activité, aggrave le poids des contraintes et le sentiment d'absence de liberté. » p. 123

Les hiérarchies sont bien là pour répercuter la pression, et pas pour les aider en cas de besoin. Les jeunes cadres ont le sentiment de n'être pas suivis, ni soutenus, de ne pas avoir les bons interlocuteurs, ils se sentent livrés à eux-mêmes et non reconnus dans leur travail. Pire, ils se trouvent parfois acculés à des situations de mise en incompetence. Leur quête de responsabilités et d'autonomie, leur soif de relever les défis et de faire leurs preuves, en accord avec l'idéologie managériale du toujours plus, les conduisent à des échecs éprouvants. Parfois, c'est leur propre hiérarchie qui les surcharge pour les tester. Mais le résultat est le même : ils se trouvent à ne plus pouvoir affronter correctement leurs missions. p. 123

Un retournement s'opère : alors que ces jeunes cadres, stimulés par l'idéologie managériale, étaient en quête d'une sorte de toute puissance, les voilà confrontés à l'échec, à l'impuissance. Ils se sentent abandonnés, les règles du jeu ne leur semblent pas respectées. Stimulés sur le registre narcissique, les voilà attaqués dans leur image de soi et leur confiance en eux. p. 123-124

Ils se heurtent à un mur et découvrent à quel point les dimensions personnelles de leur vie sont peu prises en compte. Alors qu'on leur faisait croire qu'ils étaient précisément au centre des préoccupations managériales, que l'entreprise s'intéressait non seulement à leurs compétences mais aussi à leur personne, voilà qu'ils deviennent transparents dès qu'ils cherchent à trouver des ajustements entre leur vie privée et personnelle. p. 124

Ceux qui auraient dû se sentir en osmose avec le modèle se trouvent en fait déstabilisés comme les autres par l'accélération du changement qui diminue toujours plus leur autonomie ; par une reconnaissance qui se refuse tout en étant promise ; par une volonté de contrôle, de standardisation, qui augmente parallèlement à des objectifs toujours plus exigeants ; par une flexibilité et une disponibilité requises indifférentes aux besoins d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ; par l'impossibilité de peser sur le contenu et l'organisation de son travail ; par une mise en concurrence systématique qui dégrade la qualité de la coopération professionnelle et des rapports sociaux. p. 125

Le choix d'une précarisation subjective des salariés

L'organisation moderne du travail ne constitue pas une véritable rupture. L'idée d'une séparation rigoureuse entre travail de conception (réservée à la direction) et d'exécution (conférée aux salariés même très qualifiés) est maintenue intégralement, ainsi que les principes d'économie des coûts et des délais comme base de la définition des actes professionnels. La subordination des salariés dans le cadre de leur activité reste intacte, ils ont à se comporter selon les critères décidés par leur direction, et suivant des méthodes définies par des responsables qui sont éloignés du terrain et élaborent leurs schémas de façon abstraite. Mais il y a une différence non négligeable, c'est que désormais ce sont les salariés eux-mêmes qui auront à définir la manière de les appliquer en fonction des situations fluctuantes qui caractérisent de plus en plus les situations de travail [...]. p. 125-126

En somme, il est demandé à chaque salarié de se transformer en petit bureau des temps et méthodes pour s'appliquer constamment à lui-même les principes tayloriens afin d'organiser son propre travail. Les salariés ont à mobiliser leur pensée contre eux-mêmes, en utilisant les outils organisationnels imposés par leur hiérarchie et qui véhiculent les seules valeurs et objectifs de leurs employeurs, indépendamment de leur propre ethos professionnel. Les nouvelles méthodes qui se déversent sur les entreprises industrielles et tertiaires (le lean 4 production, lean management qui consistent à diminuer tout : effectifs, budgets, délais, erreurs, stocks, etc.) ne se fondent pas sur une logique innovante mais sur une application stricte et exacerbée des principes tayloriens. Elles donnent lieu à un développement fulgurant des cabinets conseil en management et organisation, qui sont là pour diffuser des micro-innovations inspirées de ces logiques. Le management moderne s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui lui octroient une ressource de choix pour canaliser et surveiller les salariés. p. 126

Les salariés se mobilisent cognitivement pour adapter les procédures, les méthodes standards, les process, les bonnes pratiques décidés par leurs employeurs et les rendre efficaces (Amiech, 2005). Le management leur sous-traite en quelque sorte l'organisation de leur travail, ils ont à assurer le « travail d'organisation de leur travail », pour reprendre l'expression de Marie-Anne Dujarier (2006), dans des limites très étroitement définies par les outils modernes de gestion qui permettent par ailleurs un contrôle d'une efficacité inégalée. Ils ont à se mobiliser et à mobiliser leur pensée, en l'encastrant dans un univers extrêmement codifié pour trouver sans cesse des solutions organisationnelles à un travail de plus en plus complexe, et ce en conformité avec la rationalité de leur employeur. On mesure à quel point ce nouveau modèle aux principes anciens repose sur une contribution subjective active des salariés. On comprend d'autant mieux l'importance de l'offensive idéologico-éthique et psychologique du management, qui veut faire adhérer à tout prix les salariés à l'esprit managérial moderne. p. 126-127

Mais le management ne peut se satisfaire des germes qu'il sème dans les esprits, il lui faut s'assurer hic et nunc que les salariés, quel que soit leur état d'esprit, se mobilisent pour travailler selon les modalités, les méthodes et les procédures requises, car elles les façonneront à leur tour et accéléreront leur métamorphose identitaire. Pour ce faire, il développera un processus de mobilisation qui relève de la précarisation subjective. p. 127

La précarisation subjective (Linhart, 2011) vise de fait à déstabiliser les salariés de sorte qu'ils se sentent en permanence sur le fil du rasoir et se rabattent sur les procédures, les méthodes standard, comme sur une bouée de sauvetage. p. 127

Les pratiques de changement permanent qui se systématisent [...] visent à adapter ces dernières à un environnement de plus en plus fluctuant et concurrentiel, mais également à déstabiliser les salariés pour qu'ils perdent une partie de leurs repères, ainsi que leur confiance dans leur savoir-faire. p. 127-128

Comme l'écrit Yulia Barré 5 : « L'agilité de l'entreprise est maintenue par des réorganisations qui sont à l'origine de transformations annuelles touchant environ un tiers des effectifs. p. 128

Le décor est on ne peut plus clairement posé. L'environnement « naturel » est celui du changement perpétuel, source de stimulations plus enchanteresses les unes que les autres ; mais ce changement perpétuel est aussi – et c'est sa face cachée – une nouvelle et très puissante source de dépendance des salariés à l'égard de la hiérarchie, de la direction. Perdus dans la tourmente de ces

bouleversements multiples, déboussolés et débordés, en manque d'informations et de formation, tout les pousse à mendier des aides techniques, des procédures, des solutions standardisées. p. 128-129

Ils ont le sentiment de ne plus maîtriser leur environnement de travail ni, plus grave encore, leur travail lui-même. [...] Tout ce qu'ils construisent pour domestiquer les contraintes et difficultés de leurs missions s'écroule régulièrement au rythme sans retenue des réformes et transformations. p. 129

Avec cette politique de réformes systématiques, les individus au travail sont en situation permanente de désapprentissage et réapprentissage, comme l'analyse Jean-Luc Metzger (1999). La précarisation subjective, ce n'est pas seulement la peur d'être conduit un jour à la faute professionnelle qui peut faire perdre son emploi, c'est aussi une mise en danger de soi, par une atteinte au sentiment de sa valeur, de sa dignité, de sa légitimité. p. 129

On assiste à un paradoxe dérangeant qui veut qu'au moment où on en demande de plus en plus aux salariés (excellence, engagement total et prise de risque), face à un travail de plus en plus complexe, on les plonge artificiellement dans un état de fébrilité, un sentiment de peur et d'impuissance qui tend à paralyser leur activité. p. 129

Cette expérience se décline elle-même sur trois registres : le métier (qui est de l'expérience collective coagulée et validée) ; la durée, la stabilité dans la fonction qui permet d'accumuler des connaissances précieuses pour affronter les situations de travail ; et les réseaux socioprofessionnels dans l'entreprise qui permettent de faire émerger des personnes ressources. p. 129-130

Une attaque moderne des métiers et de l'expérience

On assiste très concrètement (dans la droite ligne des principes tayloriens) à une déstabilisation des métiers au profit des « compétences » dont la capacité d'adaptation devient un élément primordial. [...] Iodine Ségal (2002) relève que les notions de « compétence », « d'aptitude » et de « savoir être » sont devenues les axes forts de la nouvelle gestion des salariés préconisée par le medef. p.130

Pour s'insérer rapidement dans un environnement qui change sans cesse, les diplômes, les qualifications, les métiers n'offrent pas la garantie d'adaptabilité requise ; les recruteurs misent ainsi beaucoup sur la personnalité, les ressources cognitives et émotionnelles des salariés. p. 130

Dépouiller le salarié de son expérience professionnelle, ce n'est pas seulement lui retirer une assise importante qui lui permet de ne pas être dépassé par son travail, de se sentir à la hauteur, armé pour l'accomplir et en droit de faire valoir son point de vue. C'est aussi lui retirer une partie de son identité qui s'est constituée autour de cette expérience, grâce à elle. Changer le travail sans cesse, c'est affecter la constance de l'identité, sa solidité. p. 131

Le travailleur retravaille les prescriptions à sa façon, à partir de sa conception du métier, ses valeurs. p. 131

L'arrivée d'experts externes chargés de mettre en place des procédures garantissant la qualité du travail, rappelle que c'est l'employeur qui décide comment on produit, que c'est à lui qu'appartient

le travail, et que c'est son droit le plus strict de recourir à des experts qui sauront mettre en musique les critères qui conviennent à ses objectifs de qualité. Les ouvriers sont renvoyés à leur place de subordination : leur engagement, leur expérience au travail, leur métier, leur conscience professionnelle, sont officiellement disqualifiés. p. 131-132

D'un côté, on affaiblit, on précarise subjectivement, en rendant l'exercice du travail moins aisé et moins sûr, de l'autre on tend la perche de ces outils censés apporter des solutions et des ressources. On déstabilise les salariés, on leur escamote leurs repères pour qu'ils n'aient pas d'autres choix que de se rabattre sur les outils, afin de les conduire à faire l'usage d'eux-mêmes le plus rentable du point de vue des critères de rationalité de leur entreprise. p. 138

[...] Emmanuel Diet (2012, p. 4), ils sont obligés de s'en remettre à ce qui les nie, les disqualifie, c'est-à-dire à ces dispositifs de gestion qui véhiculent des valeurs contraires aux leurs, et pire encore, des valeurs qui piétinent ce qu'ils sont, leur identité, leur morale, leur professionnalité. Il leur faut être actifs dans la mise en œuvre de la destruction d'une part importante d'eux-mêmes. p. 138

Ces outils [de gestion] mettent les salariés dans un moule, ils leur créent les réflexes adaptés aux objectifs. Mais ils impliquent aussi la plupart du temps une relative autonomie des salariés et exigent donc que les salariés consentent à l'esprit qui les porte, renoncent à vouloir les user, les détourner en fonction de leurs propres valeurs professionnelles. Les salariés doivent consentir à organiser leur pensée en fonction de la logique de ces dispositifs. En somme, il faut qu'ils activent leur propre pensée en la retournant contre eux-mêmes, contre les valeurs dont ils sont porteurs. p. 138-139

L'instabilité fait partie du paysage habituel des entreprises modernes, qui se veulent adaptées à un monde plus fluctuant et exigeant. Mais derrière cette image d'Épinal se cache une réalité bien plus aride : celle de l'inconfort, voire d'un certain degré de souffrance comme levier pour obliger les salariés à troquer leurs points de vue professionnels contre celui que la direction cherche à imposer sur leur travail. Avec ces changements permanents et la remise en cause de leur expérience, les salariés en arrivent à un sentiment proche de celui d'incompétence qu'ils redoutent tant. L'instabilité est devenue un moyen pour obliger les salariés à rendre les armes, et à se transformer en relais efficaces, fiables des méthodes et de la qualité de travail voulues par leur direction. p. 139

La précarisation subjective via le changement permanent et les attaques du métier, des savoirs et de l'expérience fait partie du management intelligent, comme l'explique Peter Kruse. p. 139

L'évaluation est utilisée comme une arme de guerre par le management moderne. Bénédicte Vidaillet (2013, p. 103) le montre bien : « L'évaluation est souvent "vendue" comme un moyen de casser les logiques professionnelles, les identités de métiers, censées être lourdes et dépassées. L'évaluation offrirait la "possibilité d'ouvrir des passerelles". Elle permettrait de repérer "les meilleurs", ceux qui excellent à un moment donné, sans s'embarrasser de la prise en compte d'un parcours, d'une logique de carrière, etc. Si vous êtes bon, vous êtes bon, on se fiche de savoir si vous avez les diplômes nécessaires, l'expérience requise et autres colifichets d'arrière-garde. » Tout cela au nom de la transparence, de la vérité, de l'objectivité : « L'épreuve sur laquelle vous serez évalué aurait pour fonction de dévoiler la tromperie, de faire tomber les masques, d'aller au-delà

des préjugés », écrit l'auteure (p. 104). Cette logique d'évaluation qui fait table rase se déroule manifestement aussi lors des entretiens de recrutement. Bénédicte Vidaillet cite en exemple le documentaire diffusé dans l'émission « Infrarouge » de France 2 et intitulé « La gueule de l'emploi » (2011) : « Nous vous évaluerons uniquement sur ce que vous nous montrerez de vous pendant la session. [...] Nous ne voulons pas être influencés par votre vie professionnelle antérieure pour vous évaluer et nous ne connaissons pas votre cv » (p. 104). p. 140

Au même titre que les groupes participatifs des années 1980 destinés à faire passer la culture de l'entreprise et ses critères, l'évaluation comme les dispositifs de gestion sont là pour apprendre aux salariés la façon dont ils doivent désormais travailler, pour leur faire comprendre et absorber les critères et les méthodologies qui doivent dorénavant être les leurs, car ce sont ceux-là mêmes qui guideront leur évaluation. Comme l'écrit Angélique del Rey (2013, p. 143), les chercheurs en France qui se sont attelés à l'analyse des méthodes d'évaluation ont mis en évidence que « sous prétexte de viser l'efficacité, ces nouvelles évaluations [...] n'évaluent que la capacité à s'adapter au système d'évaluation lui-même » (p. 29). « Jacques-Alain Miller souligne à juste titre qu'en matière d'évaluation, l'essentiel n'est pas de produire du chiffre mais d'obtenir le consentement d'autrui », écrivent de leur côté Alain Abelhauser, Roland Gori et Marie-Jean Sauret (2011, p. 33). p. 141

La pression qui s'exerce sur les salariés à l'occasion de l'évaluation est d'autant plus forte et déstabilisante que c'est de la reconnaissance du travail, de leur travail qu'il est question. p. 141

Humain, trop humain

Au travail, l'individu s'appuie sur ce qui le constitue comme professionnel, détenteur de savoir, savoir-faire reconnus de métier, de qualifications et d'expériences. Il s'y ressource sans cesse. C'est ainsi qu'il est autonome, qu'il ne dépend pas, en permanence, du regard et de l'évaluation d'autrui. Comme l'écrit Bénédicte Vidaillet, « dans le champ du travail, la seule reconnaissance qui vaille, c'est-à-dire qui soit capable de lester suffisamment le sujet, est une reconnaissance d'ordre symbolique passant par la nomination, par le fait d'être à un poste, d'avoir un statut, en un mot d'avoir une place garantie dans l'organisation. Cette place reconnaît l'individu en soi, le fait que s'il est là, c'est qu'il en a les capacités, parce qu'il a réussi un examen, un concours, un recrutement, possède une expérience, etc. Cette place l'inscrit dans une histoire : il a un passé et un avenir, qui se lisent au travers des places occupées. Celle qu'il occupe à un moment donné n'a pas pour vocation à effacer les précédents mais bien au contraire à leur succéder au sein d'une trajectoire professionnelle. À partir de là, le travail peut se faire sans que l'individu soit incessamment en quête d'un regard extérieur porté sur lui et ce qu'il fait. Il peut tirer une satisfaction du travail lui-même, parce que son résultat n'est pas susceptible de remettre en question en permanence sa place dans l'organisation » (p. 164). p. 141-142

Chaque individu, privé de tout repère professionnel, se trouve alors seul, désarmé et renvoyé à son histoire personnelle, ses traumatismes, ses angoisses. p. 142

Dans un face-à-face solitaire avec son travail, il a d'autant plus peur que tout change tout le temps ; il part alors dans une quête sans fin des signes d'une reconnaissance. p. 142

L'individu se retrouve livré sur un mode solitaire à la logique managériale qui l'active, le mobilise en s'adressant directement à sa subjectivité, son intimité, son intelligence, son désir de reconnaissance. p. 142

Est-ce pour cela que les directions qui les gèrent s'appellent directions des « ressources humaines » et non directions des « professionnels » ? parce qu'elles veulent gérer des humains et non des personnes détentrices de métiers, de qualifications, et d'expérience ? En ce sens paradoxal, le management ne serait pas déshumanisant mais trop humain, dans la mesure où il ne s'adresserait qu'à des humains, à leur besoin de reconnaissance, à leur peur, à leur faiblesse pour les faire adhérer, consentir, et non à des professionnels disposant de ressources, d'atouts susceptibles d'imposer leur point de vue, leurs manières de faire. p. 142

L'important étant, du point de vue managérial, de ne pas dépendre des salariés, qui doivent être contrôlables ; on parie sur le fait qu'ils sont plus faciles à tenir, à gérer en tant qu'humains qu'en tant que professionnels. Le but est alors de réduire la capacité de contestation et d'opposition, mais aussi l'incertitude, l'imprévisibilité que recèle chaque individu. p. 143

[...] Céline Tissot, qui a été responsable rh de proximité (rrhp) dans une grande entreprise, formule l'hypothèse que « le recours à la notion de proximité est une tentative de l'entreprise d'assurer un bon niveau de contrôle sur des individus plus autonomes, à qui l'on demande une implication plus complète et une forte résilience [...] l'acteur de proximité qu'est le rrhp assure une présence. [...] Il est indéniable qu'en le déclarant de proximité, on a demandé à ce professionnel rh de se rapprocher de la vie quotidienne des salariés. Il est alors question d'une proximité subjective. p. 143

Quand il est extrait de son histoire professionnelle, de ce qui le légitime à ses yeux et aux yeux des autres, le salarié redevient un simple individu, un humain qui a besoin de se faire valider en permanence à travers ses actes dans l'immédiateté. [...] Il est sans défense et court le risque d'être submergé par les effets dévastateurs d'un jugement négatif porté plus sur sa personne que sur son travail. [...] Lorsqu'elle se conjugue avec la déstabilisation subjective, elle met encore plus en péril les personnes au travail. p. 144

Axel Honneth pointe un aspect important des enjeux de la reconnaissance. Lorsque le travail conserve une dimension collective, la question de l'estime de soi transite par les valeurs du groupe auquel on s'identifie. On s'estime entre pairs, on valide les valeurs morales portées par le groupe. Les atteintes à ces valeurs, l'échec, le mépris et l'humiliation ne sont pas perçus nécessairement comme une remise en cause de soi mais comme une atteinte au groupe. C'est l'être social qui est atteint et, dans une bien moindre mesure, l'humain dans sa singularité et son histoire personnelle. Cette capacité de mise à distance est nettement affectée par l'individualisation, la personnalisation du travail et la précarisation subjective. Si l'évaluation a pour objectif de faire passer des critères, des valeurs dans la tête des salariés, de les fragiliser pour qu'ils acceptent la philosophie gestionnaire et l'appliquent, elle va plus loin : elle fait surgir l'humain dans toute sa fragilité, dans toute sa complexité au sein du monde du travail. p. 144-145

Qui plus est, ce management moderne au fur et à mesure qu'il avance et se renforce, affaiblit les sources de contestation et de critique de sa logique, [...]. p. 145

Axel Honneth écrit encore que « les motifs de résistance et de révolte sociale se constituent dans le cadre d'expériences morales qui découlent du non-respect d'attentes de reconnaissance profondément enracinées. [...] Lorsque ces attitudes d'attente normative sont déçues par la société, cela provoque précisément le type d'expériences morales qui donnent à l'individu le sentiment d'être méprisé. p. 145-146

Les syndicats sont eux-mêmes souvent piégés par cette logique qui substitue l'humain au professionnel. Ils ont tendance à se focaliser de plus en plus sur les questions de mal-être, de la souffrance, ce qui les entraîne vers des prises en charge souvent très individuelles, personnelles, [...]. p. 146

Le juridique semble actuellement l'instance la mieux armée pour attaquer ce modèle managérial, rendre visibles certains de ses effets les plus délétères, altérer l'image qu'il s'est construite et semer l'inquiétude au niveau des cadres dirigeants. Ainsi, le tribunal de grande instance de Nanterre a émis un jugement en septembre 2013, déclarant « illicite l'autoévaluation qui devient un outil pour que la personne se dévalorise elle-même toute seule ». Le tribunal de grande instance de Lyon a interdit le 4 septembre 2012 aux agences de la Caisse d'Épargne de la région Rhône-Alpes d'appliquer la méthode du benchmark qui consiste à les comparer ainsi que les agents entre eux, en permanence. C'est un système dangereux a tranché ce tribunal, qui « compromet gravement la santé des salariés ; ce qui contrevient au Code du travail ». p. 146

Lutter contre l'obsolescence programmée de l'avenir

Tout cela est incontestablement vrai, et la réalité est en effet complexe. Le travail n'est pas unilatéralement que souffrance, et tout le monde ne ressent pas les effets du modèle managérial de la même façon, ni avec la même intensité. De même, les ressources pour résister sont différentes. Il n'en reste pas moins qu'il y a des dominantes qui caractérisent ce modèle d'organisation du travail et de gestion des salariés, et qu'il présente des travers inquiétants. p. 150

Résumons-les. Les entreprises sont nombreuses à être impactées par de profonds et importants bouleversements tant techniques qu'économiques et sociaux, et elles doivent adapter leurs structures et leur fonctionnement à cet environnement changeant. L'expérience montre que pour être efficaces dans des situations fluctuantes et de plus en plus complexes, les salariés ont besoin de se fier à des repères stables, à leur expérience, de disposer d'appuis, de soutiens ; [...]. p. 150

Or, sur la base d'une défiance fondamentale, le management opte pour une neutralisation de ses salariés par la remise en cause de leurs repères, de leur expérience et connaissances, de leur métier, afin de faire passer des critères, des méthodes standard, des process, des bonnes pratiques, élaborés à distance par des experts concepteurs qui ne sont pas du métier et selon des objectifs qui n'en relèvent pas toujours non plus. p. 150

Ce type d'orientation, de stratégie managériale n'est pas nouveau. Il se situe, comme j'ai essayé de le montrer, dans la continuité du taylorisme et du fordisme. p. 151

Cet argument du changement perpétuel désamorçait toute critique, et fait apparaître la coupure entre conception et exécution du travail qui fonde toutes les organisations du travail, [...]. p. 151

Cela n'est pas inéluctable. Il suffirait, pour que les choses changent, d'être prêts à nous convaincre de la vertu du débat, de la confrontation d'idées, de la critique, à nous convaincre que les salariés à leurs niveaux peuvent contribuer efficacement à faire évoluer les méthodes de travail et à innover, que la qualité de leur engagement est une ressource, et qu'ils méritent d'être considérés comme de véritables professionnels dignes de confiance... p. 151

Les questionnements et réflexions que j'en retire ...

La mémoire était perçue par les marchands d'esclaves comme une arme puissante de la résistance. [...] Difficile de ne pas faire le lien entre ce commentaire évoquant la stratégie choisie par ceux qui organisent le départ de ces Africains vers les terres du Nouveau Monde, ceux qui organisaient leur conversion, leur transformation d'hommes et de femmes libres en esclaves, et ces managers des temps modernes qui, pour faire émerger des salariés conformes aux exigences d'un capitalisme qui se transforme, misent eux aussi sur l'oubli, sur l'amnésie. p. 21-22

Il en ressort, me semble t-il, de manière évidente, une volonté de modeler la subjectivité des individus plus que de mettre en œuvre leur professionnalité. p. 22

Avec la négation de l'idée de conflit au nom de l'humanisme, avec la réfutation des analyses critiques sous prétexte qu'elles sont dépassées en raison de l'accélération du temps, on se trouve sur le registre de l'arrogance. p. 56

L'arrogance, c'est nier l'idée même de la divergence et du rapport de forces, c'est prétendre que s'il y a problème, c'est que l'autre n'a pas compris. [...] Ce monopole de la pensée s'inscrit dans une ignorance de la rationalité limitée, c'est le cas de l'approche gestionnaire. [...], selon Olivier Favereau, [...], il y a « une autonomie majestueuse de la théorie par rapport à la réalité » : la théorie de la décision se focalise sur la façon dont les gens doivent se comporter et non sur la façon dont ils se comportent. C'est une posture qui éradique l'idée même de mise en débat des options, des orientations et solutions voulues, des choix opérés. p. 56-57

Comme l'exprime Eugène Enriquez, dans une démocratie « personne ne peut accepter qu'un autre, tel qu'il puisse être, s'arroge le pouvoir sur soi ». Or, le contrat salarial est un contrat de subordination du salarié dont le temps de travail a été acheté par son employeur et lui appartient. p. 57

[Quand il y a arrogance], l'autre n'est reconnu que lorsqu'il manifeste son adhésion, son accord, et qu'il s'engage à respecter les règles du jeu édictées. Les résistances sont assimilées) des archaïsmes, des formes de paranoïa. p. 57

Les divers passages traitant des attentes des managers me rappellent l'époque où j'ai été formée, en Master en gestion et management des RH, à l'IGR, institut de gestion de Rennes. Il ne me l'avait pas été dit de cette manière, bien évidemment, mais après quelques années de pratique, j'ai compris que l'idée était de former des futurs professionnels, des « managers de proximité », je dirais plutôt des gestionnaires, à gérer des équipes, leurs émotions, à évaluer leur « savoir-être » afin de mieux encore entrer dans leur intérieur, les déposséder de leur intimité, leur subjectivité, pour mieux les rendre conformes, « normaux », les faire plier aux règles, aux procédures et par conséquent, les aliéner. Ce qui crée des espaces de travail où les pratiques sont déshumanisées, déshumanisantes et individualistes.

La science, et elle seule, permettra de résoudre le contentieux au profit de tous. « Le système d'organisation scientifique des entreprises n'est que l'équivalent d'un dispositif d'économie du travail ; c'est un moyen très efficace et très sûr de rendre les hommes plus efficaces qu'ils ne le sont actuellement, et ceci sans leur donner une plus grande charge de travail » (p. 39). p. 68

Nous retrouvons là des registres évoqués dans le chapitre précédent par les adeptes du management moderne. La morale, l'objectivité, la scientificité, la neutralité, le bien commun, l'humanité (augmenter la productivité au service de tous, tout en évitant la fatigue ouvrière et avec des salaires croissants) sont mobilisés dans une même unilatéralité, c'est-à-dire en niant ou estompant toute une partie de la réalité, à savoir des intérêts divergents, un rapport de forces, qui opposent ouvriers et patrons, la nécessité pour les ouvriers de disposer de contre-pouvoirs afin

d'échapper à la domination et de faire valoir leurs intérêts. L'enjeu politique que recèle le travail est ainsi mis de côté. p. 68

Taylor s'évertue à nier la dimension politique du travail pour n'en retenir que la dimension technique, économique, ergonomique ou morale, afin de créer les conditions d'un consensus. Il va chercher la science, qu'il présente comme neutre et objective. Mais évidemment, il passe sous silence ce fait que la science sera mise en œuvre par le patron pour servir ses propres objectifs. p. 68

Car il a décidé que ce sera au patron de mobiliser cette science, ce qui suppose de déposséder les ouvriers de leur métier. Or, il ne faut jamais perdre de vue que détenir un métier permet d'imposer des tarifs et de faire obstacle à la volonté du patron. p. 68

Taylor cherche ici à faire passer une idée [...]: ce qui est bon pour les ouvriers n'est pas bon pour le bien commun, mais à l'inverse, ce qui est bon pour les patrons sert les intérêts communs. Grâce à l'Organisation scientifique du travail (ost), la science de la coupe « n'a pas été gardée comme un secret professionnel, mais elle est devenue un bien public » (p. 197). Tout son argumentaire repose, comme on l'a déjà évoqué, sur le fait allégué que les intérêts sont convergents entre patrons et ouvriers (même si malheureusement les ouvriers ne le comprennent pas et adoptent des comportements inadaptés ou égoïstes), que l'ost qui concrétise cette solidarité organique est au service de tous, et que la science est garante de cet état satisfaisant d'équilibre. p. 76-77

[...] conclut Taylor, qu'avec le système de la direction scientifique, il n'y a plus besoin de discussion collective, donc de syndicats. [...] On est désormais « entre amis » : « mon but unique était de faire disparaître l'antagonisme qui existait entre le patron et les membres de son personnel, d'essayer d'en faire des amis, au lieu d'être par principe des ennemis » (p. 311). p. 77

Ces paragraphes me font penser au mouvement contre la loi El Khomri, mouvement social auquel j'ai participé au printemps 2016. Par cette loi, qui malheureusement est appliquée, la hiérarchie des normes a été inversée¹. L'illusion que les employeur.ses et les salarié.ses seraient au même niveau ... !!!!

[...], selon lui, pour les patrons qui doivent se charger d'un nombre de tâches supplémentaires (à savoir la conception et l'organisation du travail de leurs ouvriers), un désagrément, une difficulté plus importante que pour les ouvriers eux-mêmes qui n'auront plus besoin de penser car leur travail reviendra à se conformer strictement à ce qui leur sera dicté. p. 72-73

Les instructions spécifient non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire et le temps alloué pour le faire. » p. 73

Ce que dit Taylor est vrai : son système crée, pour les employeurs, des tâches nouvelles et importantes qui vont donner lieu à une réorganisation de l'entreprise et à l'émergence de nouveaux

1 Avant, par le Code du travail, la loi est la norme suprême, les accords de branche ne peuvent pas être moins favorables aux salariés que ce que la loi dispose. L'accord d'entreprise se doit de rester à l'avantage des salariés par rapport aux accords de branches et pour finir le contrat de travail doit respecter les dispositions de l'accord d'entreprise. Maintenant, en fonction des domaines de négociation, les accords d'entreprises priment sur les accords de branche. *Le projet de loi d'habilitation précise que seuls trois domaines resteront définis nationalement : le SMIC, l'égalité professionnelle femmes – hommes et les seuils d'exposition aux risques. Tout le reste pourra être remis en cause. C'était déjà le cas de la majoration des heures supplémentaires (merci Myriam El Khomri). Cela pourra demain être le cas des salaires, du contrat du travail ou encore des règles en matière de santé et de sécurité. Emmanuel Macron veut construire un code du travail à la carte. La conséquence ? La mise en concurrence des salarié.e.s entre eux. Source : <https://loitravail.lol/>*

professionnels, ingénieurs et techniciens, de nouveaux acteurs qui auront une masse de connaissances et d'informations à gérer, organiser. Et ce, pour encadrer, diriger et contraindre des ouvriers dont les tâches se seront au contraire vidées de toute une partie de leur substance, celle qui fait appel à l'esprit d'initiative et aux dimensions cognitives liées à leur métier. p. 73

L'écart entre le travail prescrit et réel. Cette notion est traitée par bon nombre de théoricien.nes, ergonomes, chercheur.ses ... comme Christophe Dejours. Pour plus de contrôle des imprévus, des aléas, des personnes, afin de mieux renseigner les évaluations et reportings, les travailleur.ses ont l'obligation, de plus en plus, de respecter les procédures. Ce qui fait que ceux/celles-ci ont encore moins de marges de manœuvre, moins de possibilité d'inventer et réinventer, collectivement, des manières de faire, de travailler ou d'œuvrer. Cela peut dénaturer le travail.

Ces citations pourraient illustrer des propos recueillis lors des entretiens.

Cadres et management moderne, un deal évident ?

Au-delà des jeunes, le modèle s'adresse aussi spécifiquement à une catégorie qui augmente considérablement dans la société du travail moderne : les cadres. p. 119

Un des premiers constats est qu'ils ne rechignent pas à consacrer de longues heures à leur travail, ni à être flexibles, mobiles et disponibles, du moment que leur activité professionnelle les stimule, et qu'ils peuvent trouver des arrangements en ce qui concerne leur vie personnelle. p. 120

Ils ne se sentent pas faire partie d'un groupe professionnel. En ce sens, ils sont profondément individualistes. Pour nombre d'entre eux, la notion même de cadre ne signifie pas grand-chose. p. 120

Si l'on s'en tient à ces quelques traits qui se détachent de notre étude pour caractériser les cadres et la façon dont ils se perçoivent (c'est-à-dire comme des professionnels soucieux avant tout de se réaliser au travail et qui s'estiment en mesure de mener leur carrière de façon autonome), on pourrait dire que l'idéal des cadres et le cadre idéal (défini par la rhétorique managériale) affichent une étrange ressemblance. Par bien des aspects, le rapport au travail des cadres semble correspondre au salarié rêvé du management. p. 121

N'est-il pas au diapason de ce que mettent en scène les chartes éthiques, les codes déontologiques managériaux : des salariés qui n'hésitent pas à s'engager totalement dans leur travail, qui soient disponibles, qui acceptent de se remettre personnellement en cause, de fuir les routines, les habitudes, pour s'adapter en permanence à un environnement fluctuant, incertain et exigeant ? Qui ne soient pas non plus dépendants de leur entreprise et comprennent qu'il n'existe plus d'emploi à vie ? Qui aient le courage de se considérer comme les véritables entrepreneurs de leur vie professionnelle, les seuls responsables de l'actualisation de leurs compétences ? p. 121

[...] le cadre moderne n'arrive pas nécessairement avec des exigences fortes liées à son métier. [...] Ce qui le préoccupe le plus est en somme assez simple : construire un parcours qui lui fasse découvrir de nouvelles choses, bonifie en permanence sa professionnalité sans l'obliger directement à des pratiques contraires à son éthique. [...] il veut étendre le champ de ses compétences, il s'inscrit dans une logique individualiste et ne se veut dépendant ni affectivement ni professionnellement de ses collègues ou de sa hiérarchie, il se sent armé pour des mobilités tant professionnelles que régionales et internationales. p. 121

On le sait, les cadres, de plus en plus nombreux, sont loin de constituer un groupe homogène, tant leurs fonctions, leurs responsabilités, leur place dans l'entreprise, mais aussi leurs origines et ressources sociales, sont diversifiées. Mais ils sont mus par un idéal qui les rassemble dans ce sens où, à travers leur activité, ils entendent réaliser leurs aspirations professionnelles et personnelles, et qu'ils sont convaincus que c'est à eux de créer les conditions pour y parvenir. Ils

estiment qu'ils ont à se construire une trajectoire, à se forger une identité et une éthique qui concrétisent leur autonomie et portent leurs valeurs comme leurs intérêts. Ils y ont, le plus souvent, été formés par leurs études (classes préparatoires, grandes écoles, universités prestigieuses, cursus longs), et souvent dans le cadre d'un mode de vie familial du type classe moyenne. Leur objectif est de ne pas se laisser détourner de ce qui les motive et d'être en position de décider. De ne pas se laisser piéger, ni enfermer dans des situations qui leur imposeraient d'aller à l'encontre ou de se laisser détourner de ce qui leur importe personnellement. Pourtant dans notre enquête, nous en avons rencontré beaucoup qui ne parvenaient pas à réaliser cet idéal, des cadres qui nous sont apparus piégés, résignés, et même cassés. p. 122

Pour nombre de jeunes comme de cadres, ceux pour qui le modèle managérial moderne semblait pensé, conçu, le compte n'y est pas, loin de là. p. 122

Ils se heurtent à un mur et découvrent à quel point les dimensions personnelles de leur vie sont peu prises en compte. Alors qu'on leur faisait croire qu'ils étaient précisément au centre des préoccupations managériales, que l'entreprise s'intéressait non seulement à leurs compétences mais aussi à leur personne, voilà qu'ils deviennent transparents dès qu'ils cherchent à trouver des ajustements entre leur vie privée et personnelle. p. 124

En lisant ces pages, je m'y suis complètement retrouvée. Cela a fait écho à l'époque où mon statut social, était celui de cadre.

La pression qui s'exerce sur les salariés à l'occasion de l'évaluation est d'autant plus forte et déstabilisante que c'est de la reconnaissance du travail, de leur travail qu'il est question. p. 141

Au travail, l'individu s'appuie sur ce qui le constitue comme professionnel, détenteur de savoir, savoir-faire reconnus de métier, de qualifications et d'expériences. Il s'y ressource sans cesse. C'est ainsi qu'il est autonome, qu'il ne dépend pas, en permanence, du regard et de l'évaluation d'autrui. Comme l'écrit Bénédicte Vidaillet, « dans le champ du travail, la seule reconnaissance qui vaille, c'est-à-dire qui soit capable de lester suffisamment le sujet, est une reconnaissance d'ordre symbolique passant par la nomination, par le fait d'être à un poste, d'avoir un statut, en un mot d'avoir une place garantie dans l'organisation. p. 141-142

J'ai pas mal écrit, tout au long de ce mémoire, sur l'évaluation au travail, la salariat et ce que cela me faisait, ce que j'y cherchais, notamment de la reconnaissance.