

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 75 (2017)
Heft: 1

Artikel: Management moderne et disqualification de la mémoire
Autor: Linhart, Danièle
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823272>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

MANAGEMENT MODERNE ET DISQUALIFICATION DE LA MÉMOIRE

DANIÈLE LINHART
CNRS –GTM-CRESPPA
Daniele.LINHART@cnrs.fr

➤ Le management moderne affiche une volonté de miser sur les qualités spécifiquement humaines des salariés, leur sens de l'autonomie, leurs capacités cognitives, émotionnelles et leur réactivité; comme il affiche une rupture nette avec la logique taylorienne. Mais on observe une continuité qui s'inscrit dans la disqualification des métiers et de l'expérience, considérés comme source potentiel de contestation. Taylor avait perçu que le savoir est source de pouvoir et qu'il faut impérativement en déposséder les ouvriers tout en légitimant cette démarche au nom de la productivité qui permet un progrès économique bénéfique pour tous. Le changement perpétuel pratiqué dans les entreprises par le management moderne au nom de la nécessité de s'adapter à l'accélération temporelle poursuit le même but: il précarise subjectivement les salariés en les dépossédant de leur expérience. Il s'accompagne d'une offensive idéologique et éthique visant à arracher l'adhésion et le consentement des salariés.

Mots-clés: mutations du travail, logique taylorienne, modernisation managériale, disqualification du travail, précarité subjective, accélération, incertitude.

INTRODUCTION

La modernisation managériale s'affiche en rupture radicale avec la logique taylorienne. Elle prétend promouvoir des modes de mises au travail en phase avec l'évolution de la société et notamment un phénomène présenté comme majeur: celui de l'accélération temporelle qui crée de l'incertitude, qui exige de la flexibilité, de la réactivité.

Cette modernisation managériale revendique un nouveau type de salarié. Le salarié qui mérite désormais sa place dans l'entreprise doit savoir aller vite en permanence, réagir dans l'immédiateté, s'adapter, anticiper, il se doit d'être mobile, flexible, disponible, et de ne pas redouter l'aventure; cela s'appelle, dans la langue managériale, savoir «sortir de sa zone de confort».

Le discours du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France, syndicat patronal français) a clairement relayé cette exigence: son ancienne présidente Laurence Parisot a pu ainsi affirmer lors de l'université du MEDEF en août 2005, que l'on devait désormais considérer le travail comme «la vie, l'amour et la santé», c'est-à-dire comme étant par essence «précaire». Dans la même veine, son actuel président Pierre Gattaz, réclame la «libération» des entre-

prises et du travail. Entendez par là, la libération par rapport aux contraintes imposées par un Code du Travail jugé obèse, trop protecteur et trop rigide. L'entreprise moderne réclame des salariés adaptés aux défis modernes, c'est-à-dire courageux, audacieux, prêts à prendre des risques pour assurer la performance de leurs entreprises et la pérennité de leurs emplois dans un monde incertain où tout bouge tout le temps. Le monde a changé, il faut que les salariés acceptent de changer et renoncent à leur quête incessante de garanties, de sécurité, de protections. La modernisation managériale qui s'affirme depuis les années 80 se caractérise notamment par une tentative de métamorphose identitaire des salariés (Linhart, 1990). Il s'agit de transformer leur rapport au travail, la nature de leur engagement, et notamment de les extirper de la relation conflictuelle qu'ils entretiennent avec leurs directions et qui les conduisent à rechercher le plus d'acquis possibles.

Les logiques de mobilisation taylorienne durant les Trente Glorieuses avaient conduit à la constitution de grandes entreprises où les salariés, gérés selon des logiques collectives (à travail égal salaire égal, progression à l'ancienneté) avaient développé des liens de solidarités et de contestations jusqu'à aboutir aux événements de mai-juin 68: trois semaines de grève générale avec occupation d'entreprises), de quoi remettre en question l'ordre social des entreprises françaises et compromettre l'avenir du capitalisme taylorien (Vigna, 2007). Boltanski et Chiapello (1999) ont alors parlé de l'émergence d'une critique artiste (revendication pour plus de dignité, d'autonomie et de possibilité de s'exprimer dans son travail) aux côtés de la critique sociale (contre les injustices et inégalités).

Le Patronat français s'est alors orienté vers un choix stratégique dont on mesure bien l'efficacité (de son point de vue) aujourd'hui: l'individualisation systématique de la gestion et de l'organisation du travail des salariés qui permet d'inverser un rapport de forces devenu bien trop défavorable pour les directions d'entreprise mais qui se dissimule derrière une rhétorique selon laquelle il s'agit de répondre positivement aux aspirations des grévistes et manifestants et de s'adapter au monde qui change (Linhart, 2009). Désormais les primes et les salaires sont individualisés, les horaires variables, les objectifs personnalisés comme les évaluations des performances, ce qui orchestre de fait une mise en concurrence systématique des salariés.

Cette individualisation s'est considérablement développée en raison des transformations de l'économie qui se mondialisait, se globalisait (entraînant une concurrence exacerbée avec des impératifs de réactivité et flexibilité), en raison aussi des NTIC¹ qui se diffusaient largement. Elle participe de cette stratégie de métamorphose identitaire développée par le patronat. Elle en est le socle.

Transformer les salariés pour les adapter aux nouvelles exigences de l'économie capitaliste, pour désamorcer leur capacité de contestation est une constante de la mise au travail capitaliste. Cet objectif conduit les managers à mobiliser l'idéologie comme ressource (faire la démonstration en permanence que leurs orientations et finalités sont motivées par l'intérêt général, le bien commun) mais aussi à déposséder les salariés de ce qui pourrait les conduire à vouloir imposer leur point de vue de professionnels et de citoyens sur la manière de travailler, c'est-à-dire les dépouiller de leurs métiers, leurs savoirs, leurs connaissances et leur expérience. En résumé, une des constantes du management consiste à déposséder les salariés

¹ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

de leur mémoire, celle qui préside à la constitution et transmission des identités professionnelles, citoyennes, syndicales et politiques. Ne changent en réalité, selon les périodes, que les modalités de la confiscation de cette mémoire. Du temps du taylorisme, c'était au nom de la science que l'on dépossédait les ouvriers de leurs métiers et de leur expérience en faisant voler en éclat les métiers, désormais dans le cadre de la modernisation managériale, on y rajoute l'impératif de l'accélération temporelle et de l'importance de satisfaire les aspirations profondes des salariés, pour pratiquer le changement permanent qui brouille tous les repères et disqualifient les savoirs et l'expérience.

L'objectif de cette contribution est de s'interroger sur les implicites de ce modèle et de décrypter ce qui, derrière les pratiques et les discours apparemment si logiques, naturels, incontournables et vertueux, pose question quant à l'efficacité sociale et économique. Il tente ainsi d'analyser tant l'idéologie que les stratégies et les pratiques à l'œuvre.

Dans le cadre de cette analyse, il convient de ne pas perdre de vue que la logique salariale est fondée sur un enjeu fondamental (mais rarement évoqué en tant que tel par les responsables et leurs consultants): la subordination des salariés. Elle est au cœur de la mise au travail capitaliste et à l'origine des fortes tensions qui la traversent.

DE LA STABILITÉ ET L'UNIFORMITÉ TAYLORIENNE...

Rendre la subordination possible et effective, tel avait été, en son temps, l'objectif du consultant Taylor (1956) qui a inventé l'Organisation Scientifique du Travail. Il voulait aider les employeurs à extraire le maximum de rentabilité des ouvriers qu'ils payaient en leur imposant les méthodes de travail les plus productives, les plus profitables possibles. Jusqu'alors, les ouvriers de métier recrutaient eux-mêmes leurs compagnons et organisaient eux-mêmes leur travail pour le compte de leur patron. Taylor avait alors fait le constat qu'une telle logique conduisait nécessairement à la «flânerie systématique», ce qu'il faut entendre comme une allure de travail choisie par les ouvriers en fonction de leurs seuls intérêts (se préserver, éviter les accidents de tous ordres, s'économiser sur le plan de la santé mais aussi ne pas en faire trop, compte tenu des tarifs payés). Flânerie systématique qui coûtait cher aux patrons et ne servait pas les intérêts de la nation américaine qui avait besoin d'une forte productivité selon Taylor. D'où la nécessité, toujours selon Taylor, d'inventer une forme d'organisation du travail qui fonctionne indépendamment des objectifs des ouvriers. Il fallait une forme d'organisation qui écarte la possibilité pour les ouvriers de décider comment travailler en fonction de leurs métiers et de leurs intérêts. Il fallait concevoir un déroulement du travail expurgé des états d'âme, de l'état d'esprit des ouvriers et qui s'opère sur la seule base des critères d'efficacité et rentabilité voulus par l'employeur. C'est le moteur du taylorisme.

Le présupposé fondamental (auquel est arrivé Taylor après avoir lui-même travaillé comme ouvrier dans les ateliers avant de devenir contremaître puis consultant) est que tout savoir est du pouvoir et qu'il faut impérativement transférer le savoir, des ateliers (où les ouvriers le détiennent, le mettent en œuvre et le perfectionnent individuellement et collectivement) vers les bureaux à destination des ingénieurs formés à la Science dans les meilleures écoles. Ces ingénieurs mettront à profit ce corpus recueilli pour définir une organisation du travail qui de fait démantèle les métiers et les transforme en une série de tâches élémentaires assorties de prescriptions, sous la forme de modes opératoires et délais alloués qui seront autoritairement imposés aux ouvriers.

Le principe à la base de l'organisation taylorienne correspond donc à un dépouillement des ouvriers de leurs savoirs, connaissances, expérience pour les transformer en exécutants strictement soumis aux méthodes de travail mises au point par les ingénieurs des bureaux des temps et méthodes. La subordination est ainsi concrétisée et instituée. La domination de l'employeur qui paye est assurée, elle s'inscrit désormais dans la définition même des tâches, elle est incorporée dans l'organisation du travail.

L'organisation du travail, ainsi « rationalisée » et validée par la « Science », est donc le résultat d'une violente offensive contre les ouvriers. Mais elle sera présentée comme le fruit d'un processus progressiste tant au niveau technique que social et politique. C'est le tour de force que réussit Taylor (suivi par ceux qui feront la promotion de son Organisation scientifique du travail). Il développe une idéologie selon laquelle son modèle opère une démocratisation du travail ouvrier (en le mettant à la portée de tous puisqu'il n'est plus nécessaire de détenir un métier ou des savoirs particuliers), sert les intérêts supérieurs de la nation américaine (en permettant des gains de productivité spectaculaires qui renforcent le marché économique), et améliore le sort des ouvriers dont les salaires augmenteront en proportion relative des gains de productivité.

Bref, l'inventeur et promoteur d'un modèle d'organisation qui dépouille les ouvriers de leurs savoirs, leur métier et leur expérience, les rendant ainsi totalement dépendants de leurs employeurs, parvient à se présenter comme *fair* c'est à dire juste, équitable et honnête car veillant à l'intérêt de tous. C'est dans la même perspective que se situera Henry Ford qui lui aussi concrétisera de façon spectaculaire la subordination des ouvriers par ses chaînes de montage dont la spécificité est de renforcer la parcellisation taylorienne et d'imposer un rythme mécanique. Ford avait compris l'importance de la communication, et racheté un journal le *Dearborne Indépendant*, pour le consacrer à la diffusion de ses idées sur l'organisation de l'entreprise et du travail qu'il mettait en place. Il avait également commis plusieurs livres qui livraient sa vision du monde, les aspirations qu'il portait et son intention de faire évoluer la société en conformité avec les exigences de son modèle. Avec un réel succès au point qu'il faillit avoir le prix Nobel de la Paix avant la deuxième guerre mondiale...

Ces aspects contribuent à expliquer le succès historique et planétaire que ce mode d'organisation du travail a pu connaître. Il a permis des gains de productivité spectaculaires en masquant sa violence par une idéologie qui le présentait comme juste et profitable à tous. Fondamentalement, il repose sur la défiance, sur la peur, la peur des employeurs de ne pas parvenir à asseoir leur autorité et qui les pousse à modeler les organisations du travail dans un sens qui ne laisse guère de marges de manœuvre à ces ouvriers.

Mais l'on doit se poser la question des contradictions internes à ce modèle. Comment une organisation qui déqualifie et même disqualifie, qui confisque les savoirs et les métiers des salariés peut-elle être aussi efficace? Comment la logique de division extrême du travail entre exécution et conception a-t-elle pu être la solution? Répondre à cette question implique de compléter l'analyse du modèle taylorien. Celui-ci ne peut se concrétiser sans l'apport clandestin des salariés, étudié par les psychologues, sociologues et ergonomes sous la forme du travail réel en complément ou substitution du travail prescrit. En effet, dans les situations tayloriennes ou fordiennes du travail et notamment celles qui ont caractérisé les Trente Glorieuses si productives, des collectifs de travail contribuaient, dans l'ombre, à rendre efficaces et opérationnelles des prescriptions (modes opératoires et délais alloués détaillés)

formelles et pas toujours adaptées aux conditions réelles du travail. Sans cette activité volontaire et non reconnue, non rétribuée, les gains de productivité n'auraient probablement pas été si spectaculaires. Ces collectifs, en élaborant et mobilisant des savoirs et savoirs-faire informels, clandestins, ajustés aux multiples aléas du travail concret, rendaient ainsi efficace un mode d'organisation qui pourtant niait leur professionnalité. Ils le faisaient pour redonner sens à leur travail et pour alimenter une sociabilité, faite d'entraide, de soutien, de coups de main permettant d'affronter la dureté de leur condition. C'est au sein de ces collectifs que s'est progressivement affirmé un ras le bol et une contestation de ces règles du jeu taylorien. Partageant le sentiment d'un même destin, d'une identité commune, les salariés ont remis en question le *deal* implicite qui consistait à échanger une dégradation incessante de leur condition (extension du travail à la chaîne, du travail de nuit et en équipe, accélération des cadences) contre des augmentations de salaires et un accès grandissant à la société de consommation.

Ce modèle a été remis en question à la fin des années 60 dans plusieurs pays du monde occidental et plus particulièrement en France comme on l'a évoqué. D'où la nécessité d'inventer un autre modèle plus en phase avec les transformations économiques, technologiques et sociales.

Si la planification stricte des gestes et méthodes de travail est remise en question, si ces méthodes tayloriennes et fordienues de domination qui ont fait leurs preuves ne peuvent plus constituer un modèle, comment maintenir l'effectivité et l'acceptabilité de la subordination? La stratégie sera de transformer les salariés eux-mêmes, de les décrocher des solidarités collectives potentiellement toujours dangereuses, et de les enrôler directement dans la mise en œuvre d'une organisation conçue en dehors d'eux.

... À LA STRATÉGIE DU CHANGEMENT PERMANENT

Au musée afro brésilien de Sao Paulo, le commentaire d'une toile, intitulé «Perte de mémoire» (on voyait des femmes et des hommes noirs tourner autour de deux arbres) décrit une pratique imposée aux esclaves qui quittaient leur sol natal: «En 1727, les esclaves en partance du Bénin pour le nouveau monde devaient tourner neuf fois, pour les hommes et sept fois, pour les femmes autour de l'arbre de l'oubli planté par le roi Agadja, afin d'oublier leurs origines, leur identité culturelle, leurs références géographiques.»

La mémoire était perçue par des marchands d'esclaves comme une arme puissante de la résistance. Pour asseoir leur autorité sur ces hommes et ces femmes qu'ils vendaient, leurs maîtres savaient qu'il fallait leur faire oublier. Oublier qui ils étaient, ce qui les motivait, ce qui les constituait comme individus libres (Linhart 2015).

La stratégie choisie par ceux qui organisaient le départ de ces Africains vers les terres du Nouveau Monde, qui organisaient leur conversion d'hommes et de femmes libres en esclaves, n'est pas, aussi étonnant que cela puisse paraître, sans relation avec un des aspects les plus caractéristiques du modèle managérial moderne: l'organisation systématique de la perte de mémoire, la disqualification de l'expérience. Même si cette perte de mémoire organisée s'appuie sur une force brutale dans un cas, et s'opère de façon plus feutrée dans l'autre, c'est bien la même trame qui est à l'œuvre. «Mon travail c'est de produire de l'amnésie» m'avait confiée dans le milieu des années 90 un manager d'une grande entreprise publique qui prenait le virage commercial et s'acheminait vers la privatisation.

La stratégie de Taylor reste à l'œuvre, puisque l'on continue de dépouiller les travailleurs des ressources qui leur permettraient d'imposer leurs valeurs professionnelles, leur point de vue sur le travail. Il s'agit de retirer aux salariés les moyens de s'opposer aux méthodes de travail considérées comme les plus productives, les plus profitables par leurs directions, de leur retirer leurs savoirs, leur expérience, pour éviter qu'ils ne puissent légitimement s'opposer aux choix imposés en termes de finalité, qualité, méthodes et intensité du travail. Mais cela s'opère différemment, de façon plus complexe car l'expropriation s'inscrit dans une stratégie de l'oubli.

Elle se développe à travers la pratique du changement permanent. Quand j'avais posé la question au manager en charge de la production d'amnésie, de la manière dont il s'y prenait pour atteindre son objectif, il avait répondu que c'était très simple: il suffisait de «secouer le cocotier en permanence».

Une bonne partie du changement est destiné à rendre obsolète l'expérience des salariés. Cela peut surprendre à première vue. S'il est évident que de multiples raisons président à la pratique du changement permanent, on peut identifier parmi elles, une réelle volonté de déstabilisation des salariés pour désamorcer toute opposition, toute contestation éventuelles.

Il y a en effet de nombreuses raisons à la pratique du changement permanent. Trois catégories de pratiques peuvent être identifiées. Il y a celles qui sont incontestablement dictées par la nécessité de s'ajuster aux évolutions de plus en plus fréquentes du marché et des technologies. Il y en a d'autres plus décalées, en ce sens qu'elles ne sont pas uniquement dictées par cette accélération du temps mais contribuent à la créer, tout en obéissant à d'autres logiques. Et il y a, enfin, celles qui visent à déstabiliser les salariés, en brouillant les repères et effaçant la mémoire.

Nous ne reviendrons pas sur les premières qui sont directement liées aux exigences de réactivité, et fluidité. Nous évoquerons quelques aspects des secondes car elles nous éclairent sur le modèle managérial moderne, avant de nous focaliser sur les dernières qui visent la déstabilisation des salariés et la disqualification de leur expérience.

Ainsi, parmi les pratiques qui contribuent au changement permanent et qui sont liées à des logiques spécifiques, on peut observer certaines pratiques de managers, qui soumis au diktat de la mobilité, cherchent à marquer leur passage d'une réforme qui mettra en avant leur inventivité, leur détermination, leur audace, leur aptitude à prendre des risques. C'est ainsi que l'on voit dans de nombreuses grandes entreprises, des managers enchaîner les changements, les réformes sans jamais chercher à tirer des bilans, sans s'efforcer d'analyser les améliorations ou problèmes qu'ils ont apportés. Quand on sait que la durée de leur passage avoisine deux ou trois ans et que chaque nouvelle arrivée entraîne de nouveaux bouleversements, on mesure l'impact que ces pratiques peuvent avoir sur les personnes encadrées. C'est une dynamique qui s'auto-alimente sans répit.

Le phénomène du recours très systématique à des cabinets de consultants, à des SSII (Société de Sous Traitance en ingénierie et informatique) ou à des planneurs (comme les appelle A. M. Dujarier, 2016) implique des stratégies commerciales qui vont dans le même sens de l'accélération temporelle. Pour fidéliser leurs clients et les inciter à renouveler leurs commandes, les consultants organisent l'obsolescence de leurs dispositifs et orchestrent une succession de modes organisationnelles. La pratique du *benchmarking* (I. Bruno et E. Didier, 2013) va dans ce même sens qui invite à une veille permanente pour repérer dans

les autres entreprises, les autres secteurs, des pratiques efficaces et les introduire chez soi. Mais il y a des pratiques de changement motivées par la volonté de rendre la subordination effective, c'est-à-dire la volonté d'asseoir une autorité sans faille sur les salariés. Il s'agit dès lors d'un changement permanent qui vise à rendre inopérants les connaissances, les savoirs, l'expérience accumulés par les salariés. C'est la professionnalité des salariés qui est ainsi attaquée mais aussi leurs collectifs (dans la continuité de l'individualisation menée systématiquement par ailleurs). C'est leur expérience individuelle et collective qui est la cible de ces pratiques de changement perpétuel.

VERS UNE PRÉCARISATION SUBJECTIVE DES SALARIÉS

Les restructurations permanentes de départements, de services, les recompositions en rafales de métiers, les externalisations à répétition, les mobilités systématiques imposées, les changements incessants de logiciels, de procédures, de protocoles, les déménagements, tout cela crée un environnement instable où tous les repères vacillent, où les salariés ont le sentiment de ne plus rien maîtriser. Comme l'écrit J.-L. Metzger (1999), les salariés se trouvent en situation d'apprentissage permanent. C'est-à-dire qu'ils n'ont plus la possibilité d'agir en professionnels sûrs de leur technique, aguerris aux multiples problèmes qui scandent leur activité, confiants envers leur intuition, et en mesure de demander conseil aux collègues avec lesquels ils ont l'habitude de travailler. Ils ne se croient plus légitimes à formuler un avis, un point de vue sur leur travail.

Ils se sentent dépendants et sans ressources. Ils ne peuvent plus avoir d'assurance quant à la pertinence de leur travail, ils ont peur de la faute professionnelle qui pourrait avoir des effets nocifs sur autrui, ou qui pourrait menacer leur emploi. Ils s'épuisent à tenter de comprendre à nouveau leur environnement de travail, tenter de reconquérir des savoirs pour dominer cognitivement leur activité, retrouver des repères et des routines pour baliser leurs efforts et se rassurer. Mais dès qu'ils retrouvent leurs marques, qu'ils maîtrisent quelque peu à nouveau leur travail, voilà que tout change encore et que tout est à recommencer.

La situation est telle que des salariés en situation d'emploi stable (en CDI - contrat à durée indéterminée - ou fonctionnaires) se trouvent de fait en état de précarité subjective: ils ne sont pas certains de conserver leur emploi car ils ne sont plus sûrs d'avoir les moyens de faire le travail qui leur est confié. Avec ce sentiment de vulnérabilité, ils s'additionnent en quelque sorte aux précaires objectifs (les saisonniers, les salariés en intérim, en Contrats à durée limitée) dans la peur de l'avenir, l'inquiétude de ce que demain leur réservera.

Ils sont également sujets à une dévalorisation de soi. Ils ne sont plus à leurs propres yeux les bons professionnels qu'ils souhaitent être, qu'ils étaient auparavant, ils n'ont plus confiance en eux-mêmes. La peur, l'anxiété s'insinuent dans leur rapport au travail. La consommation grandissante de substances telles que l'alcool, divers drogues illicites ou encore tranquillisants témoigne de la difficulté des salariés dans cet univers qui ne cesse de changer et qui de ce fait leur échappe. Le burn out pourrait bien être la conséquence de ces efforts constamment déployés pour survivre dans un environnement qui les met au défi sans cesse. Il ne serait pas seulement un épuisement professionnel mais également un effondrement personnel, conséquence d'un management qui non seulement intensifie le travail, mais impose des objectifs de plus en plus exigeants dans un univers de plus en plus incertain (en raison des changements incessants), objectifs imposés qui se soldent par des évaluations

individualisées, psychologisantes mettant en cause les qualités les plus personnelles, parfois les plus intimes des salariés. Et ce, dans un contexte de concurrence qui tend à transformer le travail en épreuve solitaire.

La stratégie du changement permanent et de la précarisation subjective vise précisément à priver les salariés des ressources que leur procure une certaine stabilité dans leur travail, à les priver de la possibilité d'accumuler de l'expérience, d'élaborer des connaissances qui leur permettent d'acquérir des certitudes sur les manières de s'y prendre pour faire du bon travail et en retirer une certaine fierté, et leur procurent ainsi une légitimité à opposer leur point de vue de professionnels et contester l'organisation du travail imposée par le management. L'objectif d'une partie des pratiques du changement permanent se résume dans le fait de dépouiller les salariés de leur savoir pour désamorcer toute velléité de leur part de peser sur l'organisation de leur travail. Il s'agit de leur retirer le bénéfice de leur expérience, de leurs savoirs individuels et collectifs, pour qu'ils soient obligés de se raccrocher, comme à des bouées de sauvetage, aux procédures, process, protocoles, méthodologies et «bonnes pratiques», élaborés à distance par les cabinets d'experts internationaux censés être les plus aptes à déterminer les méthodes efficaces et rentables au regard des critères d'efficacité voulus par les directions.

POUR ASSURER LA PERMANENCE DE LA PHILOSOPHIE TAYLORIENNE

Car si le modèle managérial moderne, celui qui prône l'agilité, la fluidité, la réactivité, demande à ses salariés de faire preuve d'une certaine autonomie, c'est pour leur sous-traiter en quelque sorte la responsabilité d'adapter, de rendre opérationnels et efficaces, les méthodes de travail qu'il leur impose selon les critères de rentabilité qu'il a unilatéralement choisis. Il revient aux salariés de mobiliser leur intelligence et créativité pour faire l'usage d'eux-mêmes le plus productif, selon les critères édictés par les directions, en mettant en œuvre des dispositifs conçus en dehors d'eux et pensés contre leur professionnalité, en négation de celle-ci (Diet, 2013).

Le management moderne consiste à transformer les salariés en petit bureau des temps et des méthodes pour qu'ils s'administrent en permanence à eux-mêmes la logique d'économie des temps et des coûts; philosophie rebaptisée, pour l'occasion, *lean production* et *lean management*. Chaque salarié doit veiller à trouver des solutions d'organisation de son travail qui lui permettent de répondre à ces injonctions et pour y parvenir il doit mobiliser, de façon autonome, réactive et audacieuse, ses capacités cognitives, émotionnelles, affectives. Des sociologues britanniques et français parlent alors d'autonomie contrôlée ou contrainte.

On se situe dans une réelle continuité avec l'option de base taylorienne qui est notamment de piétiner l'expérience et la professionnalité des salariés et de confier à des «experts» la tâche de définir les manières de s'y prendre au travail, experts qui offrent l'avantage de relayer, c'est une partie essentielle de leur travail, les critères d'efficacité et rentabilité, voulus par leurs clients. Le taylorisme n'a donc pas disparu, son esprit est bien présent, la différence qu'il faut noter est qu'il ne s'impose plus autoritairement aux salariés (rappelons que Taylor refusait de prendre en considération la subjectivité, l'état d'esprit ou états d'âme des ouvriers) mais qu'il suppose leur complicité active, leur adhésion. Les salariés sont supposés être les relais convaincus, actifs et efficaces de ces méthodes tayloriennes.

Le changement permanent est introduit dans le monde du travail par un management obsédé par la capacité de résistance des salariés et leur propension à vouloir peser sur la définition de leur travail. Il contribue à disqualifier les savoirs, l'expérience et à congédier la mémoire. Mais il se veut, comme Taylor et Ford en leur temps, légitime et même désirable. Si les salariés sont acculés à faire l'usage des méthodes de travail et des critères qu'ils n'ont pas choisis et avec lesquels ils peuvent être en désaccord fondamental pour des raisons professionnelles, citoyennes ou de simple faisabilité, il faut malgré tout qu'ils s'y rallient, qu'ils y consentent pour donner le meilleur d'eux-mêmes selon les prescriptions voulues.

La déstabilisation des salariés orchestrée par la disqualification de la mémoire et de l'expérience individuelle et collective est ainsi une des facettes de la stratégie de métamorphose identitaire évoquée au début de ce texte. Elles se nourrissent l'une l'autre. Il s'agit d'acculer tout autant que de convaincre, séduire, persuader: il s'agit de séduire pour acculer, d'acculer pour séduire.

Reste cette question fondamentale. Comment le management moderne s'y prend-t-il pour tenter d'arracher ce consentement? La question est d'autant plus importante que les directions, notamment en France, sortaient d'une période d'intense contestation du taylorisme où se manifestait clairement la volonté des salariés de peser sur les orientations du travail. Certes, il y avait eu cette stratégie du cheval de Troyes consistant à individualiser et personnaliser la relation au travail pour désamorcer la capacité collective de contestation. Mais cela ne suffit pas dès lors qu'une contribution active et inventive des salariés à la mise en œuvre des dispositifs inspirés de la logique taylorienne est désormais requise.

LA RESSOURCE DE L'IDÉOLOGIE

On a sous-estimé le rôle de l'idéologie dans les options managériales. Pourtant, les écrits de Frederick Taylor ou Henry Ford révèlent, comme on l'a évoqué, toute l'attention qu'ils portaient à cette dimension. Ils avaient acquis la certitude que le modèle qu'ils inventaient devait apparaître comme désirable, équitable et porteur de progrès. Les acteurs de la modernisation managériale se sont attaqués avec force et ténacité à cette facette fondamentale de la domination.

On peut distinguer plusieurs phases, qui ont été perçues le plus souvent comme des modes qui se succédaient, mais qui représentent autant de tentatives de la part des employeurs de créer les conditions visant à mettre les salariés en conformité avec les exigences du nouveau modèle qui se met progressivement en place, et qui suppose désormais de les faire adhérer, d'arracher leur consentement.

Dans les années 80, les grandes entreprises françaises, privées comme publiques, développent de multiples dispositifs participatifs. La période s'y prête, les socialistes viennent d'arriver au pouvoir, et les lois Auroux en 1982 octroient de nouveaux droits aux travailleurs, notamment celui d'une expression directe et collective. Le patronat estime assez rapidement qu'il peut être intéressant de mettre la hiérarchie en dialogue avec les salariés réunis au sein de divers groupes, afin de faire passer des messages, de diffuser des valeurs. L'idée d'instaurer une pacification interne via le dialogue et les échanges s'ancre fortement dans les esprits des responsables d'entreprise. L'enjeu est de créer du consensus, d'amener les salariés à renoncer à leurs valeurs politiques, citoyennes et professionnelles (autour de questions aussi fondamentales que le travail bien fait, le travail utile, le respect des règles du

métier) pour adhérer à celles mises en œuvre par leur direction.

Cette démarche participative vise à aligner les points de vue des différents protagonistes sur les critères et les valeurs de l'entreprise. Groupes d'expression, cercles de qualité, et divers groupes *ad hoc* donneront l'occasion aux salariés de se retrouver, en présence de leur supérieur hiérarchique pendant les heures de travail autour d'une table pour échanger et trouver un langage commun, une perception commune des enjeux du travail.

Dans la foulée, les grandes entreprises s'affirmeront aussi en tant qu'institutions productrices de valeurs et d'éthique. Elles se lanceront, au cours des années 90, dans l'élaboration et la diffusion de chartes éthiques, de codes déontologiques, de règles de vie, visant à définir les comportements professionnels vertueux, les manières adaptées de s'impliquer au travail et de tisser des relations avec les collègues, la hiérarchie, les clients. Anne Salmon (2000) parle d'offre éthique des entreprises, car celles-ci inventent une nouvelle éthique définissant ce qu'est un salarié vertueux: un salarié qui ne pense pas à ses intérêts égoïstes mais prend en compte ceux de son entreprise censés rassembler le bien commun. Ce salarié se doit de s'engager à fond, de viser l'excellence en permanence, de donner le meilleur de lui-même, de prendre des risques.

Cette évolution attaque la place du travail dans notre société, le rôle qu'il y joue. La diffusion de ces nouvelles règles du jeu moral entérine une appropriation unilatérale par le management du sens du travail, de sa finalité. Chacun doit accepter de travailler pour satisfaire les critères d'efficacité et de qualité choisis par l'entreprise, à distance des ses valeurs professionnelles comme des enjeux de la société. Mais progressivement dans le *deal* vient s'ajouter la possibilité, que le management fait miroiter aux salariés, d'y trouver leur compte et de satisfaire des aspirations personnelles fondamentales, grâce à ces nouvelles règles du jeu. Le management distille une sorte de transaction narcissique. Il s'agit de mettre en avant de façon plus ou moins implicite la promesse d'approcher un idéal du moi en acceptant de relever les défis d'excellence et d'engagement total demandés par l'entreprise (M.A. Dujarier, 2006; (de) Gaulejac, 2005). Envers les jeunes, cette orientation se pare d'accents plus ludiques, il s'agit de stimuler chez eux la recherche de l'aventure, de l'inconnu, l'esprit festif, le goût du paraître, l'esprit de compétition, la quête de soi, l'attrance pour le changement.

Le changement permanent et la précarisation subjective sont là pour «aider» les salariés et notamment les moins jeunes à se convaincre de l'intelligence, de l'efficacité et de la légitimité du nouveau modèle managérial. Pour les plus jeunes, la tâche est censée être moins complexe. La génération Y des Millenials est celle sur laquelle le management moderne mise car elle serait en phase avec la nature profonde des changements économiques et technologiques. Aux yeux du management cette génération Y saurait composer avec l'accélération du temps, l'éphémère, ne compartimenterait pas vie professionnelle et personnelle, serait réceptive aux orientations des entreprises, se verrait plus comme des «learning workers» que «knowledge workers» et serait en quête de reconnaissance avant tout. Ces jeunes de la génération Y (20-35 ans) constitueront 50% des effectifs en 2020 et 75% en 2025 (Orange, Livre Blanc, 2016). Le savoir-faire managérial et surtout celui des Directions des Ressources Humaines repose donc sur la capacité à gérer différentes générations en attendant la prévalence de la génération Y et à faire toute sa place à cette dernière. Il faut accompagner les moins jeunes et conforter, stimuler, dynamiser et récompenser les jeunes plus enclins spontanément à adhérer.

Les DRH sont donc à l'honneur et pour accompagner ces évolutions qui sont exigeantes, elles développent des politiques bien spécifiques qui consistent depuis les années 80 à privilégier la compétence, et notamment le savoir-être par rapport à la qualification, à se prévaloir, depuis les années 2000, de la bienveillance et du bonheur. On voit à l'œuvre désormais dans certaines grandes entreprises des *chief happiness officers* (des responsables en chef du bonheur), qui sont les garants du développement de pratiques destinées à aider les salariés dans les dimensions les plus privées de leur vie. Ainsi des conciergeries proposent des services de nettoyage de vêtements ou de réservation de spectacles et location de voiture, des professionnels organisent des séances de relaxation, massage, méditation et dispensent des conseils diététiques pour combattre le cholestérol, le diabète, l'obésité, des conseils aussi pour arrêter de fumer, des numéros verts de psy sont prévus en cas de problèmes psychiques etc... Il s'agit de créer les conditions favorables à l'engagement total des salariés dans leur travail en levant tous les obstacles personnels et privés possibles, engagement total qui devrait leur être bénéfique puisqu'ils bénéficieront ainsi de la reconnaissance et de la satisfaction narcissique qu'ils sont censés rechercher de plus en plus.

DES ENTREPRISES LIBÉRÉES...

Certaines entreprises ont désormais décidé de franchir une étape en adoptant des structures et un fonctionnement censés correspondre aux jeunes salariés ou à ceux qui se seraient laissés séduire par les nouvelles règles du jeu. On les appelle les «entreprises libérées». Elles mettent en avant la confiance qu'elles font en leurs salariés et pratiquent ce qu'elles appellent l'horizontalité, ou l'interactivité sous forme d'holocratie, de méthodes agiles supposées bousculer les rigidités et lourdeurs hiérarchiques, faire place à l'intelligence collective, à l'initiative des salariés. Certaines d'entre elles ont tout simplement supprimé la hiérarchie intermédiaire.

Elles représentent ce que le management moderne vise par ses pratiques et l'idéologie qu'elle déploie. Car le but de cet arsenal que nous avons passé en revue (métamorphose identitaire, offensive idéologique et éthique, séduction des jeunes, surenchère des DRH de la bienveillance, mais aussi déstabilisation, précarisation subjective, disqualification des métiers, des savoirs et de l'expérience, verrouillage de l'activité professionnelle par des dispositifs, procédures, protocoles, outils imposés et critères d'efficacité unilatéralement choisis par les directions) est bien de parvenir à une nouvelle situation où le salarié pourra devenir son propre manager et assurer le travail du manager qui consiste à organiser le travail à l'aide des outils, procédures, objectifs déjà décidés.

Rien d'étonnant, ni de spectaculaire dans l'émergence de ces entreprises dites libérées. En fait, si les salariés ont bien intégré leur nouveau rôle, ils pourront se passer de leur manager de proximité, puisqu'ils accepteront de s'appliquer à eux-mêmes les protocoles, procédures, objectifs et critères d'efficacité qui leur sont assignés et auxquels ils adhèrent désormais. Les entreprises libérées le sont de la nécessité de prévoir un encadrement dédié à assurer la domination et le contrôle direct sur les salariés car ceux-ci seront les opérateurs consentants de logiques qui les attaquent en tant que travailleurs porteurs de valeurs professionnelles mais aussi en tant que consommateurs et citoyens. Les entreprises libérées aboutissent de fait à l'alourdissement de la charge de travail des salariés qui doivent désormais se manager eux-mêmes.

Minimiser les enjeux sociaux et citoyens dans l'exercice du travail pour ne valoriser que les dimensions narcissiques des salariés et les intérêts court-termistes de l'entreprise, crée des problèmes de multiples natures. On connaît ceux qui relèvent de l'atomisation des salariés (le risque d'enfermement dans l'épreuve solitaire que devient le travail) et de la perte de sens. Mais l'actualité récente nous donne à voir des entreprises sont mises en accusation pour comportements déloyaux vis à vis des clients et de la législation. Leurs stratégies peuvent en effet entraîner des problèmes de santé publique, des problèmes d'ordre environnementaux, et de duplicité à l'égard des clients. Elles entraînent un doute de plus en plus généralisé sur la fiabilité des produits et services proposés à la consommation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. «NRF Essais», 1999
- BRUNO, Isabelle, DIDIER, Emmanuel, *Benchmarking: l'Etat sous pression statistique*, La découverte, 2013
- DIET, Emanuel, «Changement, changement catastrophique et résistance au changement», *Connexions* 99, 2013
- DUJARIER, Marie Anne, *L'idéal au travail*, Paris Le Monde PUF, 2006
- DUJARIER, Marie Anne, *Le management désincarné; Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La découverte, 2015
- GAULEJAC (de), Vincent. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Coll «Economie humaine», Paris, Le Seuil, 2005
- LINHART, Danièle, *Le torticolis de l'autruche: l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil, 1990
- LINHART, Danièle, *Travailler sans les autres: Le chagrin sans la pitié*, Coll «Hors Normes», Paris, Le Seuil, 2009
- LINHART, Danièle, *La comédie humaine: de la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, coll «Sociologie clinique», Toulouse, Erès, 2015
- METZGER Jean-Louis, *Entre utopie et résignation, la réforme permanente d'un service public*, Paris, l'Harmattan, Coll» Logiques sociales, 1999
- ORANGE, *Quel rôle pour la fonction ressources Humaines en 2020-2025?*, Livre Blanc, février 2016
- SALMON Anne, *L'offre éthique des entreprises: une production de l'ordre économique?* Paris, Ed du CNRS, 2000
- TAYLOR, Frederick. Winslow, *La direction scientifique des entreprises*. Paris. Dunod, 1956
- VIGNA, Xavier; 2007. *L'insubordination ouvrière dans les années 68: essai d'histoire politique dans les usines*, Presses Universitaires de Rennes.