

Hélène Weber (2005) pointe le même cheminement de la désillusion chez les équipiers de McDonald's, nous ne sommes plus chez les cadres mais chez des jeunes nettement moins diplômés et dans le cadre d'un travail peu qualifié. « Tant que les employés croient en l'organisation et l'idéalisent, tant qu'ils demeurent dans l'illusion organisationnelle, tout va bien. Dès l'instant où tout ce qu'ils ont intériorisé est remis en question et contredit dans les faits, la réalité devient insupportable. »

Quant aux cadres moins jeunes, ils sont nombreux à ne pas pouvoir s'imposer dans leur travail, au même titre que les autres catégories de salariés, pour des raisons liées aux fondements mêmes de l'organisation et du management moderne.

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. Ils mesurent à quel point ils pèsent d'un faible poids dans l'entreprise. Ils rejoignent les bataillons de ceux qui ont eu tout le temps de constater les dégâts du management moderne.

Mais il s'agit maintenant de caractériser plus précisément l'organisation et le management modernes du travail. Qu'est-ce qui les distingue des précédents ? J'ai évoqué le phénomène de la souffrance en lien avec une individualisation désormais aboutie, une idéologie de plus en plus sophistiquée, outillée et psychologisée, mais que peut-on dire des principes de l'organisation même du travail et du management des salariés ? Qu'est-ce qui fonde leur cohérence ? Qu'est-ce qui les spécifie ?

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 ; l'innovation consiste ainsi à demander aux salariés de faire l'usage d'eux-mêmes le plus rentable du point de vue de leur employeur, de sa rationalité. 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 seuls 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.

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

4. *Lean* voulant dire maigre, sans gras, certains disent anorexique...

mobiliser leur pensée, en l'encadrant 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.

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.

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.

La précarité objective est un moyen coercitif efficace. On le sait. Les salariés en CDD, intérim, temps partiel imposé, contrat saisonnier, stage, ne sont pas enclins à critiquer, ni à chercher à imposer leurs aspirations, valeurs et convictions. S'ils espèrent une titularisation, une stabilisation dans l'emploi, s'ils veulent décrocher le fameux CDI qui les insérera dans des conditions plus stables, il leur faut, comprennent-ils vite, se conformer strictement à ce que l'on attend d'eux, apprendre même à devancer les attentes de leur hiérarchie. La population précaire est par essence plus facile à manœuvrer, à contraindre et à convaincre. C'est d'ailleurs pour les nombreux jeunes qui y passent un mode de disciplinarisation, de mise en conformité toujours efficace. Mais si le nombre de salariés précaires augmente régulièrement (il avoisine les 15 %), plus de 80 % des salariés sont en CDI ou bénéficient d'un statut de fonctionnaire. Il est moins aisé d'exercer sur eux l'emprise qui permet de contrer leurs valeurs, leur éthique, même si l'individualisation a largement progressé.

Les pratiques de changement permanent qui se systématisent depuis une quinzaine d'années dans la plupart des grandes entreprises 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. Le changement permanent est, sur le plan idéologique, présenté comme une vertu en soi, comme un signe de progrès par opposition aux routines, rigidités, pesanteurs. Mais il conduit bel et bien à une précarisation subjective.

Il s'agit de restructurations incessantes, de réorganisations systématiques de services, de recompositions continues de métiers, de fusions de départements, d'externalisations suivies de réinternalisations, de redéfinitions de missions, de mobilités systématiques imposées, de changements accélérés de logiciels, de déménagements, bref, un flot constant de bouleversements qui ont toujours pour raison officielle d'adapter les entreprises à leur environnement. Comme l'écrit Yulia Barré⁵ : « L'agilité de l'entreprise est maintenue par des réorganisations qui sont à l'origine de transformations annuelles touchant environ un tiers des effectifs. L'agilité est une condition nécessaire pour continuer à se remettre en question et garder l'esprit créatif et innovant, l'innovation étant au cœur des valeurs de l'entreprise. D'ailleurs [l'entreprise] donne à chaque employé la chance d'être récompensé pour un projet innovant [...] les présentations sont publiées sur intranet afin de permettre à chacun de voter pour un projet qu'il trouve intéressant ; il faut non seulement faire preuve de créativité et d'innovation, mais aussi montrer en quoi son projet suit la transformation de l'entreprise et représente ses valeurs [...]. Pour s'épanouir dans cette entreprise, il faut se sentir à l'aise dans un environnement évolutif, savoir dépasser les attentes. Les personnes ayant besoin d'un environnement stable, d'un encadrement fort et de repères solides pourraient y être désorientées et se sentir mal à l'aise. »

Marlène Benquet (2013) a fait le même constat dans son enquête au sein du management de la grande distribution : « L'intérêt pour le passé est perçu comme un défaut de capacité d'agir et une dépense inutile et donc toujours trop grande de temps et d'énergie. »

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

5. Cf. son mémoire de thèse : « Quelles cohérences entre les démarches compétences déployées par les entreprises et les valeurs mises en avant par leurs dirigeants », soutenance en avril 2015.

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.

Lorsque tout change, les salariés ne se sentent plus chez eux dans leur travail, plus chez eux dans leur entreprise, plus entre eux avec leurs collègues. Ils ont le sentiment de ne plus maîtriser leur environnement de travail ni, plus grave encore, leur travail lui-même. Ils sont déstabilisés dans leurs compétences, leurs savoirs. 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. Ils se sentent dans un environnement hostile, ils ont en permanence à s'adapter, à découvrir les modalités nécessaires pour maîtriser leur activité : savoir qui peut être une personne ressource, quelles relations peuvent être établies avec les différents services ou interlocuteurs, comment se conforter dans une décision. Ils ont à réinventer ces routines qui permettent de fonctionner à l'économie pour se consacrer efficacement aux incidents, aux imprévus, dans un contexte qui devient plus complexe et plus incertain. 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.

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.

Ces pratiques de déstabilisation destinées à faire renoncer les salariés à leurs propres valeurs professionnelles pour qu'ils s'ajustent à celles préconisées par l'organisation officielle, consistent en une attaque en règle des ressources dont ces salariés disposent pour s'affirmer dans leur travail et imposer un point de vue : elles se résument dans l'expérience. 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. Ce sont ces trois registres qui sont attaqués à travers les multiples réformes systématiquement mises en place par les directions.

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. Tous les discours managériaux, et notamment ceux du MEDEF, insistent sur l'importance cruciale des savoir être, de la capacité d'adaptation. Élodie 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. Le métier, les connaissances validées par des diplômes sont dépréciés par rapport au savoir être qui réunit les compétences nécessaires pour s'ajuster à un poste, à une mission. 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. Dans cette optique, le métier comme l'expérience peuvent être envisagés comme des freins à l'adaptation, des points d'appui possibles pour des attitudes considérées comme rigides, figées et contraires aux besoins de fluidité et de renouvellement. Les salariés ne doivent pas compter sur ce type de ressources, ils doivent accepter d'y renoncer et de remettre sans cesse les compteurs à zéro. Plus ils en ont accumulé, et plus ils doivent y renoncer. Le métier est désormais dans le collimateur des pratiques managériales.

De la même façon, on demande très concrètement aux salariés de ne plus recourir à leur expérience. Yves Baunay (2012, p. 72-73) illustre ce fait de façon particulièrement éclairante par un extrait d'interview qu'il a réalisée dans une crèche, avec une agente de pouponnière après une réorganisation liée à l'arrivée d'une nouvelle directrice : « On m'a demandé d'effacer mon