

→ Danièle Linhart :

Les ravages du monde managérial moderne

Sociologue spécialiste de l'évolution du travail et de l'emploi, Danièle Linhart est directrice de recherche émérite au CNRS, membre de l'équipe GTM-CRESPPA. En préparation des Rencontres Travail Cinéma consacrées aux mutations du travail, elle a répondu positivement à notre demande d'être l'invitée de ce numéro de « Repères ». Dans sa contribution, elle analyse l'impact des stratégies actuelles de management sur les salariés avec la casse des savoirs, des compétences, de leur expérience...

Danièle Linhart participera à la table-ronde sur les mutations du travail organisée le 6 décembre prochain à l'ENSAV de Toulouse.

Le patronat français a choisi d'individualiser la gestion et l'organisation des salariés en contrecoup des trois semaines de grève générale avec occupation d'usines de mai 68, le monde du travail salarié est devenu un milieu atomisé, où les salariés sont mis en concurrence les uns avec les autres à travers des objectifs personnalisés, des évaluations elles aussi personnalisées qui débouchent sur des primes individuelles. Il a également développé une politique de mobilisation de ces salariés sur la base d'un enrôlement de leurs qualités spécifiquement humaines, en promouvant la gestion de leurs émotions, le management de leurs affects, en misant sur leurs intuitions, leur besoin de reconnaissance.

Au delà de l'humanisation tout azimut, une réalité moins glorieuse : la subordination

Le travail est devenu une épreuve solitaire où chacun cherche à se faire une place et se débat en réalité face à des injonctions paradoxantes (Gaulejac (de), Hanique 2015) où il est sommé d'être autonome et responsable dans des situations fluctuantes et incertaines mais tout en appliquant des procédures, process, protocoles, méthodologies et bonnes pratiques concoctés par des experts des grands cabinets internationaux de consulting, (Dujarier 2015) à distance du travail défini localement et selon les critères imposés par la direction. Il doit donc atteindre des objectifs élevés et exigeants avec des dispositifs pas

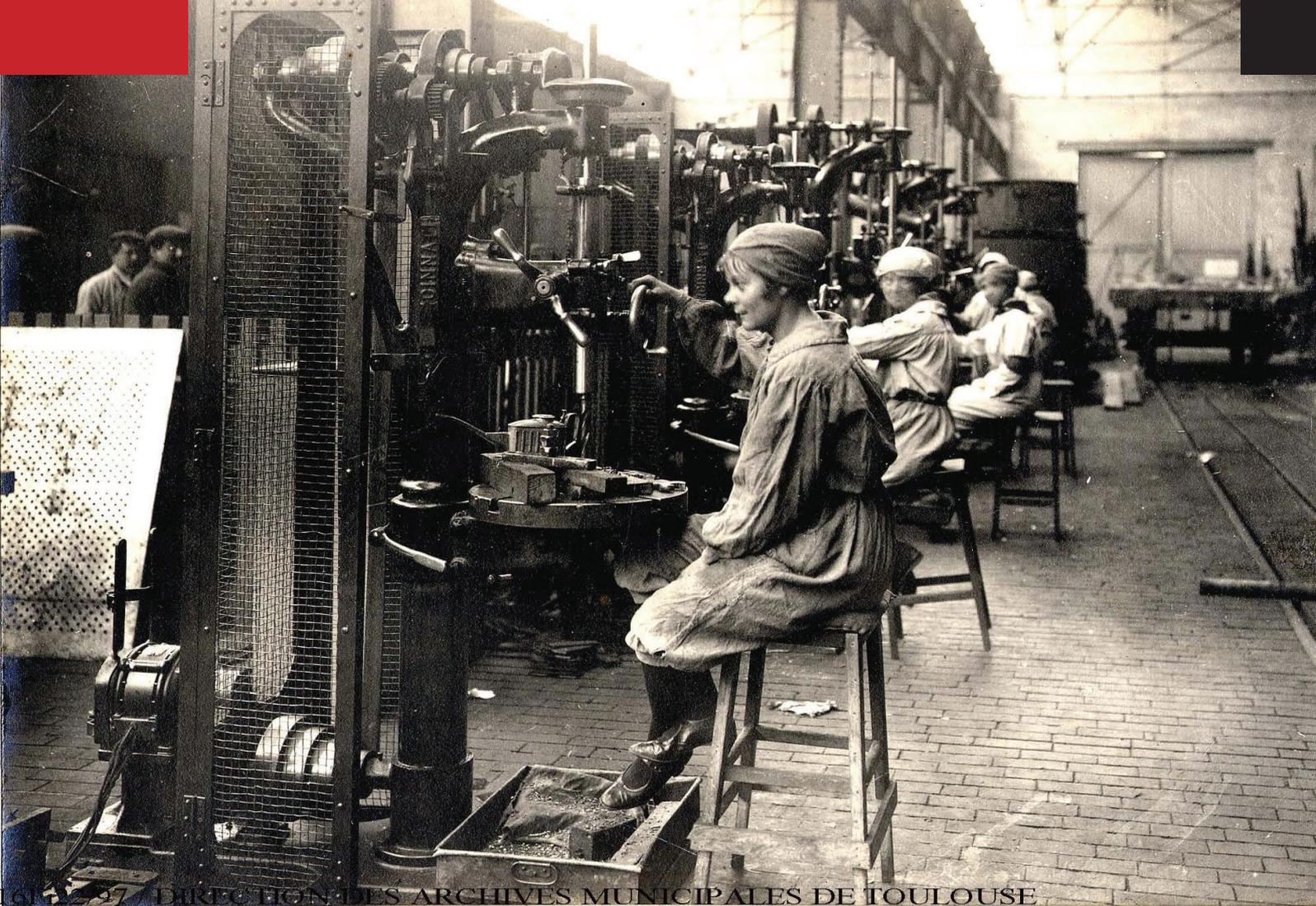
toujours pertinents et selon des critères qui reproduisent toujours et encore la bonne vieille philosophie taylorienne des coûts et des temps en permanence, ce qui s'appelle désormais le lean management. Le seul changement par rapport au Taylorisme « classique », c'est qu'il revient désormais à chacun de faire l'usage de lui-même le plus efficace et rentable du point de vue de cette philosophie. Chacun sera évalué, récompensé, promu, en fonction des efforts menés en ce sens.

Malgré ce que l'on peut appeler une sur-humanisation qui conduit le management à vouloir prendre en charge les problèmes de la vie privée, affective, familiale des salariés, c'est à une subordination bien réelle et inentamée que se heurtent les salariés qui ne sont pas écoutés, ni respectés dans leur professionnalité, qui ne peuvent intervenir sur le contenu de leur travail, les moyens mis à leur disposition, les objectifs qui leur sont fixés.

Si le statut de subordination est évacué symboliquement dans la rhétorique managériale, (on parle de collaborateurs plus que de subordonnés et si les Directions des Ressources Humaines introduisent de la convivialité, en aidant chacun sur la voie du bonheur via les chief happiness officers), si elle est rarement alléguée (chacun est mis face à ses responsabilités, à ses propres aspirations, voire sollicité dans son narcissisme), elle n'en est pas moins là, sous une forme masquée qui est la volonté de ne pas prendre en compte la professionnalité des salariés, leur expérience, leurs intérêts et de vouloir



Source : journal l'Humanité.fr • Photo : Twitter (@Eldjai)



Femmes salariées de la Poudrerie 1914. Source Archives Municipales de Toulouse

à tout prix trouver les moyens de les contraindre et contrôler même si le contexte se prête plus difficilement à cette emprise (fluctuation des situations de travail, montée en abstraction, nécessité de réactivité).

C'est parce que le management moderne cherche à rendre effective cette subordination de ses salariés, (nécessaire pour leur imposer un certain type de travail pour un certain type de qualité du bien ou service produit) que ceux-ci sont confrontés à des situations problématiques et même critiques. En effet, pour les mettre en situation de conformité, de réceptivité aux consignes quelles qu'elles soient, d'obéissance en somme, le parti pris est celui, dans la droite ligne de Taylor une fois de plus, de l'écrasement de leur professionnalité, de leurs savoirs, de leurs connaissances, de leur métier et de leur expérience. A travers le bon

vieux principe de l'expropriation via le transfert aux logiciens dans une démarche moderne mais aussi via le changement perpétuel pratiqué comme un véritable dogme. Restructurations sans fin de services et départements, recompositions incessantes de métiers, changements accélérés de logiciels, mobilités imposées, déménagements multipliés, tout cela a aussi pour fonction de rendre les connaissances des salariés, leurs savoirs, et expérience tout simplement obsolètes.

Le coût de la subordination moderne : l'entreprise en burn out

C'est parce que le management cherche avant toute chose à s'assurer de son emprise sur les salariés, à concrétiser leur subordination qu'il estime légitime puisqu'il les rémunère et leur « offre »

des emplois, qu'il procède à cette casse des savoirs, des compétences, de l'expérience des salariés. Ceux-ci ne sont pas réduits à l'état d'exécutants sans aucune initiative comme ont pu l'être les ouvriers du temps de Taylor, non, ils se trouvent ravalés au rang d'apprentis permanents. (Metzger 1999). En effet, avec ce changement perpétuel, ils perdent tous leurs repères, ne peuvent s'appuyer ni sur leur expérience, ni sur leurs collègues ni sur leur hiérarchie (qui bougent tout le temps), ils sont plongés en situation d'apprentissage permanent. Ils ne peuvent plus maîtriser cognitivement leur travail, ils sont dépendants désormais des procédures, protocoles qu'on leur assigne, ils n'ont plus les certitudes, les ressources pour être légitimes à avoir un point de vue argumenté sur leur travail, sur sa finalité, son sens. Ils doivent se battre pour essayer de



Suite →

reconquérir des repères, des certitudes, le recul nécessaire pour développer leur activité, tout en sachant que très vite, tout cela volera en éclat sous les coups d'une énième réforme, d'un énième changement. Ils sont plongés dans un état de précarité subjective (Linhart, 2015), celle qui garantit la subordination de la même manière que l'emploi précaire (l'intérim, le CDD, le travail saisonnier, le temps partiel subi et les stages). La garantie, car les salariés sont dans un état de réelle dépendance, n'étant jamais assurée quant à la durée de l'emploi, n'ayant pas une connaissance approfondie du contenu de leur travail, sans expérience, ils vont être enclins à se conformer aux consignes, prescriptions et ordres hiérarchiques plutôt qu'à vouloir introduire des changements, reconstituer du collectif, appliquer d'autres manières de travailler pour réaliser leur travail.

Le burn out, qui affecte de plus en plus de salariés, comme les suicides ou le développement de l'addiction à des substances illicites pour tenir au travail, découle de cette logique, qui demande des efforts démesurés et continus pour se maintenir au niveau et recomposer un environnement de travail tenable et adapté, mais aussi qui disqualifie les salariés et attaque leur image de soi, leur valeur. Et l'on pourrait logiquement dire que c'est l'entreprise qui est elle-même en burn out, qu'elle se consume intérieurement car en intensifiant le travail tout en détruisant les savoirs de ses salariés, en disqualifiant ces derniers, en anesthésiant leur inventivité, leur créativité, leur imagination, leur goût de l'expérimentation (avec les procédures et méthodologies imposées), leur sens du travail, leurs valeurs citoyennes



Coursiers à vélo lors d'une manifestation.

(avec des critères d'efficacité et rentabilité soumis à des logiques souvent étrangères aux métiers mobilisés et à leur finalité) les directions la dévore.

S'il faut prendre au sérieux les discours managériaux et politiques sur la nécessaire performance des entreprises, il faut tout aussi prendre au sérieux les ravages que cause le modèle managérial moderne. Dans la continuité du taylorisme, il écrase la professionnalité des salariés qui constituent l'entreprise, les bride dans leurs initiatives, les enferme dans une impuissance générée par l'obligation d'appliquer des procédures conçues indépendamment des spécificités de leur travail, les piège dans la peur du contrôle omniprésent et des évaluations qui mettent en cause leur personne et compromettent ainsi la capacité de l'entreprise à innover et trouver des solutions pour assurer sa pérennité ? L'impossibilité de peser sur la définition de son travail, l'impossibilité de dire non, de s'opposer à sa hiérarchie, de trouver et de mettre en œuvre des

solutions, en raison du statut de subordonné est vécue de façon encore plus douloureuse qu'elle repose sur chaque salarié individuellement.

Ce faisant, en intensifiant sans cesse le travail sans le rendre plus performant, les directions d'entreprise limitent le nombre d'emplois nécessaires et créent artificiellement du chômage. C'est de la façon dont sont managées les entreprises que dépend le niveau d'emplois et de chômage et la question de la subordination est au cœur de cet enjeu.

Partir du travail pour questionner les enjeux fondamentaux de notre société

On pourrait dire également que les consommateurs eux aussi subissent ces évolutions qui déshumanisent les modes de consommation renvoyant de plus en plus chacun à ses écrans, à la digitalisation censée faire gagner

du temps, mais qui isole un peu plus chaque fois les consommateurs et leur fait redouter le moment fatidique de leur incompétence numérique. A quand le burn out du consommateur après celui largement installé de la planète ?

Partir du travail, et notamment de la subordination c'est questionner les enjeux fondamentaux de notre société. A l'heure où le management moderne s'est délibérément employé à tenter de couper le cordon ombilical qui relie les salariés à la société à travers le travail (en l'enfermant idéologiquement et pratiquement dans le périmètre restreint de la cause de la direction et des aspirations narcissiques de chacun),

il importe de restaurer le travail dans son importance décisive au sein de la société.

Le revenu universel, comme l'Ubérisation qui sont certes des orientations bien différentes, sont des voies de sortie des contraintes du salariat. Pourtant la solution ne se trouve pas en dehors du salariat mais en son sein, même si elle n'a pas grand-chose à voir avec le mouvement de pseudo libération des entreprises et de leurs salariés décrété et mis en place unilatéralement par certains patrons.

Récuser la subordination est-ce renoncer à la lutte de classe ?

Danièle Linhart

Bibliographie

Dujarier, Marie-Anne, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La découverte, 2015

Gaulejac, (de), Vincent; Haniue, Fabienne, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Le Seuil, 2015

Linhart, Danièle, *La comédie humaine du travail; de la déshumanisation taylorienne à la sur humanisation managériale*, Erès, 2015

Metzger, Jean Luc; *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public* Coll Logiques sociales, L'Harmattan, 2000.

Taylor, Frederick. Winslow, *La direction scientifique des entreprises*. Paris. Dunod, 1956

invitation

L'histoire et les missions de l'Organisation Internationale du Travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) est créée par le Traité de Versailles en 1919 en même temps que la Société des Nations. Elle a traversé la Seconde Guerre mondiale en restant fidèle à des principes, des méthodes et des objectifs qu'elle n'a cessé de réaffirmer : « une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale ».

Pour fêter le centenaire de l'OIT, l'IRHS CGT Midi-Pyrénées en partenariat avec le Comité Régional CGT Occitanie et Amnesty International Midi-Pyrénées, invite **Bernard Thibault*** à une conférence-débat à Toulouse, le 17 octobre 2019 de 18h00 à 20h30 à la Bourse du Travail de Toulouse, place St-Sernin.

*membre du conseil d'administration de l'OIT depuis juin 2014

