

Les nouveaux codes du management

Daniel Mercure

L'entreprise d'aujourd'hui ne recherche pas de simples exécutants. Au contraire, le management requiert un personnel à la fois qualifié, impliqué et autonome, tout en recourant à de nouvelles formes de contrôle très intrusives.

Entre deux vagues de licenciements « techniques » générés par les exigences de rendement des actionnaires et les cycles économiques, les entreprises des secteurs de pointe n'ont de cesse de souligner que la qualité de leurs ressources humaines constitue leur plus grande richesse. Que ce soit dans les secteurs des technologies de l'information et des communications, de l'aéronautique, de la santé ou de la finance, partout on observe la même tendance : la DRH (direction des ressources humaines) a gravi tous les échelons. De service fonctionnel voué à l'embauche et à la rémunération, elle est devenue l'un des pivots de la planification stratégique. Sa mission : mobiliser les ressources humaines ; son objectif prioritaire : accroître l'implication subjective des salariés.

La célérité d'un tel changement de rôle de la DRH nous informe de l'ampleur des transformations de nos modèles productifs, soit nos manières de produire des biens et de dispenser des services, mais aussi de mobiliser les salariés. De fait, chaque modèle productif impose des exigences singulières d'engagement au travail, et conséquemment des politiques ciblées de motivation. La chaîne de montage automobile de Detroit, symbole du fordisme, nécessitait des travailleurs spécialisés (OS) respectueux des consignes et motivés par une orientation instrumentale au travail. La gestion en flux tendus (*lean production*), aujourd'hui répandue dans tous les secteurs, requiert plus de flexibilité et de polyvalence, mais aussi une attention de tous les instants, attendu le rythme accru des opérations. La gestion de l'immatériel et du cognitif dans les secteurs de l'économie du savoir incite les managers à prescrire des formes de mobilisation personnalisées, qui font appel à l'autonomie responsable, à l'esprit d'innovation et à l'engagement de soi.

C'est dire qu'à l'analyse psychologique, qui s'emploie à jauger les facteurs de motivation qui déterminent les conduites au travail au regard des traits de personnalité, s'en ajoute une autre, plus sociologique, qui consiste à repérer les différents régimes de mobilisation au travail qui découlent du cadre organisationnel propre à un modèle productif donné. Ces régimes se donnent à voir dans les modèles de gestion et les types idéaux de travailleurs préconisés par les managers. Par-delà leurs dispositifs, ces régimes révèlent, de manière plus fondamentale, comment le management définit et redéfinit la nature et la place du sujet au travail. L'analyse des secteurs moteurs de l'économie propres à chacune des trois récentes périodes de transformation économique permet d'en tracer les grandes lignes (1).

1 - L'effritement du modèle fordiste et la quête de flexibilité

D'abord, la période des années 1970-1980 a été marquée par l'effritement du modèle fordiste et l'essor de la quête de flexibilité tous azimuts. Cette période est celle d'une remise en question de la figure du travailleur comme « agent » : celui-ci était censé être mobilisé par des facteurs de motivation extrinsèques à la tâche : le salaire et les conditions de travail. La période des années 1990 est fondée sur la généralisation des pratiques de flexibilité et des

nouveaux « schèmes » de compétence ; durant cette période, la figure de l'agent fut largement remplacée par celle de « l'acteur assigné » : on attendait de lui qu'il ne soit pas un simple exécutant mais interprète son rôle de manière souple, ce qui suppose une responsabilisation et une implication subjective dans son travail. Enfin, plus récemment, et particulièrement dans les secteurs de l'économie du savoir, un nouveau profil de salarié, celui du « sujet autorégulé », s'impose : il appelle une intense mobilisation de la « personne » dans son travail. Voyons les choses d'un peu plus près, sans perdre de vue qu'il s'agit de modèles typiques : dans la réalité, ces trois formes coexistent à chaque période, et encore aujourd'hui.

2 - Du modèle managérial de l'agent à celui de l'acteur assigné

C'est autant la quête de flexibilité que les ratés de l'ancienne forme de mobilisation qui ne convenait plus à une main-d'œuvre plus qualifiée qui ont contribué à faire émerger la figure de « l'acteur assigné » comme nouveau modèle de référence. La figure de l'agent, associée à la chaîne de montage, fut alors déconsidérée. Décrit comme un salarié interchangeable confiné à des tâches d'exécution standardisées, l'agent est soumis à des consignes précises. C'est un employé qui doit exécuter des tâches selon un mode opératoire prescrit à l'avance. Ses marges de manœuvre sont très faibles. Sa mobilisation repose sur le salaire (les primes, les augmentations), des garanties d'emploi (un contrat stable) et le contrôle direct du travail. En bref, sa motivation est censée reposer sur la carotte et le bâton. Durant cette période fordiste, les salariés ne se sont pas transformés pour autant en sujets passifs comme l'illustrent les nombreuses luttes syndicales de l'époque des trente glorieuses. De même, les stratégies défensives comme le « freinage » (résistance informelle aux cadences imposées) permettaient aux salariés de préserver leur métier et leur autonomie au travail et de contrer les pressions au rendement et le manque de reconnaissance.

À partir des années 1980, le régime érigé sur la figure de « l'acteur assigné » s'est déployé dans un contexte de meilleure qualification du personnel et d'enrichissement des tâches. Mais la flexibilité fonctionnelle des tâches fut accompagnée d'une plus grande flexibilité de l'emploi. Le travail était plus enrichi, mais plus éclaté et précaire : autrement dit « le travail en miettes » fut remplacé par « des miettes de travail ». Selon ce modèle, le travailleur est vu comme un complexe de compétences à mobiliser en vue d'une plus grande polyvalence et réactivité au travail (2). Doté d'une autonomie accrue, l'acteur est l'interprète d'un rôle assigné, aux frontières élargies. Pour autant, le salarié demeure un « acteur assigné » et non une personne dotée d'une identité unique : sa subjectivité et ses motivations propres ne sont guère sollicitées, ni son profil personnel vraiment considéré. Dans ce dispositif, une certaine individualisation de la relation de travail n'est pas devenue une véritable personnalisation. Franchir ce pas est un véritable défi pour les entreprises ; et ce défi est l'un des objectifs des nouvelles pratiques mobilisatrices qui ont cours depuis le début des années 2000.

3 - Un lien étroit entre le développement personnel et celui de l'organisation

Ce sont les entreprises des domaines de l'information, des communications et de la connaissance qui préconisent un régime de mobilisation basé sur le sujet autorégulé et visant à maximiser l'implication subjective au travail.

C'est dans les métiers du logiciel (informaticiens, développeurs), ou ceux des services-conseils (consultants, etc.) spécialisés dans la gestion de projet, que cette forme de mobilisation du travail a commencé à s'imposer. Ici les employés y poursuivent une « carrière » de type nomade (3). Cette forme de mobilisation suppose de bonnes rémunérations et une importance de la réputation auprès des réseaux ; l'implication subjective dans les projets est fortement stimulée. La logique des projets favorise l'engagement envers le client et invite à se soumettre à des délais accélérés.

Le régime propre aux grandes entreprises des secteurs concernés par ce mode de mobilisation met l'accent sur un lien assez étroit entre le développement personnel et celui de l'organisation. Il impulse des formes d'engagement axées sur la personnalisation de la relation au travail associé à de nouvelles formes de contrôle (4). Cette révolution

managériale autoproclamée, dite parfois « humaniste », témoigne d'une définition différente du salarié : celui-ci est considéré comme un être doté d'une forte subjectivité, un sujet en quête de réalisation de soi, qui mérite une attention soutenue en vue de mobiliser ses propriétés personnelles. Le salarié est une personne dont les capacités virtuelles élevées doivent être révélées à lui-même, et mises à profit pour le développement de soi et de l'organisation sur la base de l'alignement des valeurs personnelles à la mission de l'entreprise. Au cœur de ce « contrat » psychologique figure le droit à l'épanouissement au travail, le droit à l'erreur (souvent consigné dans une charte des valeurs), le perfectionnement de soi par l'élévation continue des compétences, la forte implication subjective au travail ; et à la base du « contrat », sont mobilisées les principales composantes de l'*empowerment* : une vision claire et commune des finalités, une autonomie dans son travail associée à un esprit d'initiative.

Un tel régime s'appuie sur une gestion des ressources humaines attentive aux valeurs et attitudes qui caractérisent ses principales catégories d'employés (plutôt jeunes, instruits et hautement qualifiés) selon lesquelles le travail, à l'instar d'autres domaines de l'existence, doit être un lieu d'expression de soi et de développement personnel, soit un lieu qui doit contribuer à affirmer son identité propre (5). Dans le cadre de telles attentes, la gestion des ressources humaines est personnalisée, « à la carte » pourrait-on dire, ce qui est cohérent avec la demande d'engagement subjectif. Aussi les entreprises offrent-elles à leurs salariés différentes options de rémunération et des avantages sociaux personnalisés, proposent des formations qui valorisent leur parcours professionnel, ajustent les conditions d'exercice de travail aux diverses attentes : horaires et lieux de travail flexibles, programmes de conciliation travail-vie privée, d'aide aux employés afin d'améliorer leur mieux-être, plan de développement personnel, soutien psychologique, etc. Ces mesures rejoignent les attentes des salariés et les amènent à se sentir reconnus. Elles donnent une légitimité aux pratiques de mobilisation subjective au travail, et détournent des visées d'action collectives des syndicats.

Les habiletés à l'« autogouvernance » sont fortement valorisées. Elles passent par des modalités de contrôle à distance et de proximité. Un contrôle de proximité consiste à favoriser un lien direct entre les salariés et les clients, spécialement dans le secteur des services et dans les modes d'organisation par projets ; ce contact direct impose aux salariés de devoir gérer au plus près les attentes et les délais des clients et donc d'être à la fois souples et disponibles.

Contrôle et mesures

En entreprise, le contrôle de proximité par les équipes de travail est omniprésent : *via* les courriels, les réunions, les échanges informels et sollicitations permanentes. Quant au contrôle à distance sur le travail, il est en plein essor, *via* le *reporting* et évaluation et les diverses formes de *data control*(6). Cette nouvelle forme d'autorité dans les organisations est une autorité froide, qui mesure les performances : la mesure de la satisfaction du client, la mesure des coûts, le rendement, la qualité du service, les relations avec les collègues, l'évaluation des salariés à 360° (par les collègues, leurs supérieurs, les subordonnés et par soi-même), tout cela concourt à une mobilisation totale de la personne. Pour les managers, les indicateurs objectifs de performance favorisent le maintien d'une forte implication personnelle.

De l'autonomie à l'autocontrôle...

Dans nombre d'entreprises du numérique ou de conseil, le travail des cadres est largement autonome. Mais cette autonomie est en même temps fortement contrôlée : d'une part, les liens étroits que le cadre entretient avec les clients ou les équipes en interne (*via* les réseaux). C'est notamment le cas lorsqu'il faut accompagner un projet informatique, qui implique de nombreux contacts entre l'entreprise et le client et suppose donc une prise en compte du *timing* et des attentes du client.

Par ailleurs, le salarié est contrôlé par des procédures d'évaluation de ses performances. Elles passent

notamment par la production de données (*datas*) que génère lui-même le salarié. Qu'il soit ingénieur d'une industrie pharmaceutique de San Diego, chef de projet en informatique de Montréal, ou jeune cadre d'une société internationale de conseil à Paris, le salarié se trouve ainsi dans une relation de face-à-face... avec lui-même et les données chiffrées qu'il a générées au cours de son activité.

Son autonomie est en partie factice car, afin de le seconder, son manager intervient comme un « *coach* » : il l'aide à évaluer ses forces et faiblesses, lui propose des formations adéquates, l'épaule afin de repérer les erreurs et conduites inadaptées qui nuisent à sa performance, examine avec lui les façons de lever ses blocages, l'aide à gérer son stress et à identifier les risques d'épuisement professionnel.

Au total, dans ce nouveau régime de mobilisation fondé sur la figure du sujet autorégulé, il ne s'agit plus de diriger un travailleur, mais de le guider dans son autoévaluation ; il ne s'agit plus de l'aider à définir un plan de carrière, mais un plan de développement personnel ; il ne s'agit plus de sanctionner le non-respect des procédures ou des objectifs, mais plutôt de l'amener à comprendre les motifs profonds qui inhibent son esprit d'initiative et expliquent ses faibles performances (lesquelles sont susceptibles d'entacher son estime de soi et de nuire à son développement personnel). En somme, l'organisation ne s'impose plus au salarié, car il participe de l'esprit de l'organisation, coresponsable de ses réussites et de ses échecs, qui sont aussi bien les siens que ceux de l'entreprise.

À n'en pas douter, un tel régime de mobilisation trace les contours d'un nouveau monde du travail sans doute plus dangereux pour l'intégrité psychologique des travailleurs.

Le fordisme

Le fordisme est un modèle d'organisation mis en œuvre au début du 20^e siècle par Henry Ford dans ses usines d'automobiles de Detroit. Du point de vue de l'organisation du travail, ce modèle se caractérise par la fabrication en série de biens standardisés à l'aide de longues chaînes d'assemblage alimentées par des travailleurs peu qualifiés. Par extension, cette notion désigne aussi la consommation de masse, la généralisation du salariat, la présence de garanties d'emploi et la progression des salaires au rythme des gains de productivité, de même que la mise en place de mécanismes étatiques de redistribution de la richesse, particulièrement par la voie de différents programmes de Sécurité sociale et de soutien au revenu.

Daniel Mercure

Sociologue, professeur à l'université Laval, membre de l'Académie canadienne des sciences sociales, il a dirigé, avec Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, Hermann/Presses de l'université Laval, 2017.

NOTES

1

Daniel Mercure, « Capitalisme contemporain et régimes de mobilisation au travail », in Daniel Mercure et Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, Hermann/Presses de l'université Laval, 2017.

2

Voir Jean-Pierre Durand et Danièle Linhart (dir.), *Les Ressorts de la mobilisation*, Octarès, 2005, et Jean-François Chanlat, « La place de la subjectivité dans les théories managériales », in Daniel Mercure et Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, *op.cit.*

3

Voir Jean Cushen et Paul Thompson, « Doing the right thing ? HRM and the angry knowledge worker », *New Technology, Work and Employment*, vol. XXVII, n° 2, juillet 2012.

4

Voir David Rooney, Greg Hearn et Abraham Ninan, *Handbook of the Knowledge Economy*, Edward Elgar, 2005.

5

Voir Daniel Mercure et Mircea Vultur, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Presses de l'université Laval, 2011.

6

Voir Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson, « Big Data. The management revolution », *Harvard Business Review*, octobre 2012.