



**HAL**  
open science

## Les nouvelles organisations entre souffrance et performance

Pierre Chaudat, Renaud Defiebre-Muller

► **To cite this version:**

Pierre Chaudat, Renaud Defiebre-Muller. Les nouvelles organisations entre souffrance et performance. 2011. hal-03433429

**HAL Id: hal-03433429**

**<https://hal.science/hal-03433429>**

Submitted on 17 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.





**LES NOUVELLES ORGANISATIONS  
DU TRAVAIL :**

**ENTRE SOUFFRANCE ET  
PERFORMANCE**



**LES NOUVELLES ORGANISATIONS  
DU TRAVAIL :**

**ENTRE SOUFFRANCE ET  
PERFORMANCE**

**Pierre CHAUDAT et Renaud MULLER**

**L'Harmattan**



## COMITE SCIENTIFIQUE

Emmanuel Abord de Chatillon	Mcf Université de Savoie
Martine Brasseur	Pr Université de Paris V
Olivier Bachelard	Pr ESC Saint-Etienne, EN3S
Marc Bonnet	Pr Université de Lyon III
Franck Bournois	Pr Université de Paris II
Alain Briole	Pr Université de Montpellier III
Jean-François Chanlat	Pr Université de Paris IX
Pierre Chaudat	Mcf Université de Clermont-Ferrand I
Anne Labit	Mcf Université d'Orléans
Michel Lallement	Pr CNAM
Pascal Lièvre	Mcf Université de Clermont-Ferrand I
Pierre Louart	Pr Université de Lille I
Luc Marco	Pr Université de Paris XIII
Renaud Muller	Mcf Université de Clermont-Ferrand II
Jean-Marie Peretti	Pr Université de Corte, ESSEC
Jean-Michel Plane	Pr Université de Montpellier III
Sylvie Roussillon	Pr EM Lyon
Georges Trepo	Pr Eméritus HEC



# PREFACE

**Par Georges TREPO**  
**Professeur Emérite HEC**

Depuis le livre de Christophe Desjours *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale* et celui de Marie-France Hirigoyen, *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, un tsunami médiatique y rajoutant le « stress » a envahi le devant de la scène. N'est - il pas quelque peu exagéré ? Ne faut-il pas rappeler que le travail et ses productions sont une source de plaisir, de fierté, de construction de l'estime de soi. Toutes les statistiques le montrent, les chômeurs souffrent plus de troubles anxio-dépressifs et de diverses somatisations que les personnes au travail. Elles montrent aussi une accélération des problèmes de santé après le départ en retraite. Certes, entre la vie d'un jeune diplômé commençant à travailler dans les années 60 (et j'en suis), et celles de nos diplômés d'aujourd'hui (nos enfants), le rapport du travail réalisé est sans doute de 1 à 2 (sans compter l'ambiance beaucoup plus dure et tendue aujourd'hui). Mais tout le contexte a changé ; les entreprises et leur personnel ont dû s'adapter à un nouvel environnement économique (mondialisation) et culturel (individualisme, hédonisme, « le tout, tout de suite », etc.). La comparaison des vies professionnelles n'est d'ailleurs pas toute au désavantage du présent. Le cadre d'aujourd'hui accède plus vite à un niveau plus élevé de responsabilités et d'autonomie. Ce qu'il est capable de réaliser compte plus que son appartenance aux méritocraties scolaire ou sociale. Les plus performants gagnent ainsi plus de 10 ans dans leur carrière. Il n'est que de lire la situation caricaturale d'un Conseil Régional relatée par Zoé Shepard dans son livre *Je suis complètement débordée*, pour comprendre qu'il y a encore beaucoup de « poches » de travail insuffisant où les personnels s'ennuient et ne se développent pas. François Dupuy ancien Président de Mercer Consulting, l'affirme très clairement dans les Echos

du 11 juin 2000. Mais me direz-vous, ceci étant posé pour nuancer les caricatures excessivement noires, il est évident que le travail, aujourd'hui, a tendance à devenir de plus en plus pathogène. Les capacités physiologiques de l'homme n'évoluent pas aussi vite que les productions de théories (idéologies ?) financières comme la maximisation de la valeur actionnariale ou l'EVA (Economic Value Added) : les GURUS.américains ne dorment pas. L'évolution de nos capacités d'adaptation se compte plutôt en dizaine de milliers d'années. Comme le montre très bien Pierre Chaudat dans l'introduction, « la mise sous tension » qui Octave Gélilier, Président d'honneur de la CEGOS (maintenant décédé) appelait de ses vœux avec la DPO fin des années 60, cette mise sous tension est allée trop loin sans régulations suffisantes et elle a fini par détruire une partie des gains de productivités obtenues. Aux chiffres donnés par Pierre Chaudat, rajoutons :

- un stress excessif explique 50 à 60 % des journées de travail perdues pour un coût estimé à 580 milliards d'euros (pour mémoire, le PIB français est de 1950 milliards en 2008), en coût complet : indemnités journalières payées aux salariés absents, frais médicaux, désorganisation dans l'entreprise. Ces chiffres de 2000 ont largement augmenté depuis avec les contraintes de travail (Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de travail).

- Selon une enquête de la Confédération Européenne des syndicats, 70 % des cadres considèrent leurs charges de travail excessives. Aux USA, le coût du stress en pourcentage du PIB est évalué à 0,3 % pour les soins, à 1,3 % pour arrêt maladie et invalidité et à 2,6 % pour ses effets induis internes à l'entreprise, soit un coût de 487 milliards de dollars (374 milliards d'euros en 2000).

Dans ce total 311 milliards de dollars résultent du coût du personnel, présent mais démotivé ou malade mais ne souhaitant pas s'arrêter par peur de perte d'emploi ou autre.

Heureusement la situation change rapidement :

- la réglementation s'est considérablement renforcée comme le rapporte Pierre Chaudat

- la plupart des entreprises ont engagé des négociations avec les syndicats sur ce thème.

Elles mettent en place des observatoires du stress.

La sensibilisation, formation des managers est en cours. Ceci est fondamental car le comportement des managers est responsable en bonne

part du stress des collaborateurs. Des cabinets fort compétents sont très actifs sur ce marché : Technologia (enquête France Télécom, bien acceptée par les syndicats); Stimulus (docteur Patrick Legeron), IFAS (Docteur Michel Albert), ARTELIE (Bénédicte Haubold) etc.

Pour aller au-delà de la prévention secondaire (relaxation, sophrologie, centres d'appel etc ...), la tendance est maintenant de ré-examiner les situations de travail (prévention primaire) grâce aux travaux de l'INRS, de l'ANACT, des CRAM etc... Ainsi, si on regarde la situation récente et actuelle, on peut être raisonnablement optimiste sur l'inflexion donnée et les résultats qui vont s'en suivre. Mais la prévention primaire pour les entreprises pourrait être 10 fois plus importante et efficace si elles étaient responsables en matière d'absence et de maladie comme elles le sont pour les ATMP « mammouth de l'assurance maladie ou par des assurances privées comme dans d'autres pays). Quand on voit les efforts constants réalisés sur les ATMP depuis 40 ans (et leurs résultats) et l'irresponsabilité généralisée de tous les acteurs concernés pour la maladie. On sait que dans un jeu « gagnant-gagnant », on peut réduire les déficits, les abus et dérives diverses et aider les salariés à mieux vivre grâce à une meilleure prévention par l'entreprise : surveillance obésité, addictions, paramètres principaux de bonne santé (pression artérielle, glycémie, cholestérol ...), exercice physique régulier etc ...La logique de la prévention n' a pas encore été comprise par l'ensemble des acteurs en France alors qu'elle est à l'œuvre depuis 20 ans aux USA et au Canada et plus récemment en Europe du Nord.

Félicitations aux 2 éditeurs et aux auteurs pour une contribution rigoureuse et originale au débat.



## **PREFACE**

**Par Renaud MULLER,  
Maître de conférences,  
à l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand,  
Président du Comité d'Orientation de l'ARACT Auvergne**

**Et par Stéphanie ROUSSET, Docteur en Economie,  
Directrice – Déléguée Régionale de l'ARACT Auvergne.**

Entre souffrance et performance, le lien paraît si évident que l'on peut s'interroger sur l'utilité d'un livre sur le sujet. Pourtant, si le travail a été régulièrement associé à cette idée de souffrance, la recherche de performance a pu lui donner un goût de défi et susciter un plaisir tant individuel que partagé. Alors que les modes de management bureaucratiques et tayloriens étaient décriés, peu performants et causes de souffrances excessives (travail répétitif, manque d'autonomie des salariés...), une conception tenant compte de ces critiques s'affirmait. Ces évolutions n'ont pas empêché le retour d'un constat d'une souffrance au travail qui, loin d'accompagner l'effort qui construit, le décourage, l'épuise. Une fois de plus, comme l'affirmaient les critiques du taylorisme cette souffrance met en question le sens du travail. Est-ce parce que le taylorisme et la bureaucratie font un retour en force sous la forme d'une multiplication des procédures administratives ? Les espaces d'expression sur le travail, d'appropriation personnelle de l'activité, de projet personnel et collectif régressent-ils à ce point que l'on s'habitue à s'en plaindre, à défaut de mieux ? Existe-t-il des voies de régulation des organisations qui permettent d'entendre la souffrance, de viser la performance de manière supportable dans un contexte de forte compétition économique ?

C'est ainsi que la question de l'amélioration des conditions de travail a ouvert un champ d'actions autour d'une approche collective et préventive de la prévention des risques psychosociaux. Alors que la souffrance au travail renvoie plus fortement à des dimensions attachées à la mise en œuvre d'actions pour traiter les symptômes du mal être au travail, dans un registre plus médical, l'ouverture sur les risques psychosociaux engage des réflexions sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Ainsi, de la souffrance au travail à la prévention des risques psychosociaux, ce sont de nouveaux liens dans les conditions de travail qui se sont trouvés questionnés : Quels modes d'organisation du travail ? Comment prendre en compte l'évolution des attentes et des valeurs des salariés ? Quels positionnements et quels rôles de l'encadrement comme appui et soutien au travail, comme facilitateur du travail par le développement des coopérations ? Comment conduire le changement et créer de nouveaux repères dans le travail qui soient porteurs de sens dans le travail ?

Il est en tout cas essentiel de reconnaître qu'il n'y a pas qu'une manière d'entendre la plainte, de l'interpréter et d'y répondre. Elle se vit dans plusieurs registres qui se complètent. On pourrait être tenté de l'enfermer dans une lecture focalisée sur l'individu, sa fragilité et ses ressources. Il serait tout aussi facile de rejeter cette perspective en la qualifiant de « psychologisante ». Au contraire, il s'agit de décloisonner le regard et d'envisager la diversité des pistes de compréhension des conditions de travail dans lesquelles la recherche de performance génère une souffrance difficile à assumer. La même souffrance résonne différemment dans le vécu intime, dans un groupe de travail et dans sa prise en charge politique par des partenaires sociaux et par l'Etat. Leur fonctionnement institutionnel, leurs approches, leurs indicateurs, les mots qu'ils emploient témoignent du fait qu'ils portent une parole, une exigence de prise en charge spécifique. La difficulté est de reconnaître cette pluralité d'angles de compréhension des modes d'organisation qui évoluent vers le dysfonctionnement, vers une souffrance difficile à assumer individuellement et collectivement.

A chacun de comprendre comment, à son niveau et avec ses compétences, il peut entendre cette souffrance, accompagner sa transformation, sa régulation à partir des grilles d'analyse et d'action qu'il peut offrir. Plutôt que d'être en concurrence, ces approches doivent, comme dans ce livre, se compléter.



## SOMMAIRE

<b>Comité scientifique .....</b>	<b>7</b>
<b>Préface de Georges Trepo .....</b>	<b>9</b>
<b>Préface de Renaud Muller et de Stéphanie Rousset</b>	<b>13</b>
<b>Introduction générale : De l'organisation scientifique du travail aux futures formes d'organisation : un éclairage de l'évolution de la pénibilité au travail</b>	
<i>Par Pierre Chaudat .....</i>	<b>21</b>

<b>Partie I : Nouveaux modes d'organisation : le salarié à nu face aux pressions socio-économiques ? .....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre I</b> : Penser le travail et la souffrance dans l'organisation néolibérale <i>Par Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue .....</i>	<i>37</i>
<b>Chapitre II</b> : Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance <i>Par Fabien Coutarel .....</i>	<i>73</i>
<b>Chapitre III</b> : Un management qui expose directement le salarié à la contrainte externe : l'utilisation du client comme source de pression au stress <i>Par Laurence Bouveresse, Jean –François Chanlat et Corinne Baujard .....</i>	<i>101</i>
<b>Chapitre IV</b> : Un espace pour le sujet au travail face aux injonctions de changement ? De la résistance au désengagement du salarié <i>Par Yannick Fronda .....</i>	<i>129</i>
<b>Chapitre V</b> : Un malaise institutionnel face aux risques professionnels <i>Par Jorge Munoz .....</i>	<i>163</i>
<b>Transition .....</b>	<b>181</b>

<b>Partie II : De la souffrance à la performance : quels espaces pour le sujet au travail ? .....</b>	<b>183</b>
<b>Chapitre VI : Quelles compétences individuelles et managériales pour réguler les tensions dans les organisations ouvertes ?</b>	
<i>Par Jérôme Duval - Hamel et Sylvie Roussillon .....</i>	<i>185</i>
<b>Chapitre VII : De l'intimité sollicitée à l'intimité sous surveillance : repenser la place de l'intime dans le travail</b>	
<i>Par Stéphanie Arnaud .....</i>	<i>203</i>
<b>Chapitre VIII : Quels modes d'organisation pour conjuguer santé au travail et performance durable ?</b>	
<i>Par Arnaud Stimec et Xavier Michel .....</i>	<i>229</i>
<b>Conclusion générale : De l'organisation qui surexpose le salarié à la régulation des tensions ?</b>	
<i>Par Renaud Muller .....</i>	<i>247</i>
<b>Table des matières .....</b>	<b>261</b>
<b>Présentation des auteurs .....</b>	<b>271</b>



# INTRODUCTION

## **De l'organisation scientifique du travail aux futures formes d'organisation : un éclairage de l'évolution de la pénibilité au travail**

**Par Pierre Chaudat**

« L 'objectif affiché [de la société actuelle] est de devenir un "gagnant", comme si un gagnant n'était pas, par définition, un producteur de perdants. En nous présentant cette attitude de combat permanent de chacun contre les autres, comme une conséquence nécessaire de la "lutte pour la vie", les économistes ont enfermé les hommes d'aujourd'hui dans une logique aboutissant à l'échec final de tous. » (Jacquard, 1995) <sup>1</sup>

Nul ne peut évoquer les premières formes d'organisation et leur évolution à travers le temps, sans relater - ne serait-ce que brièvement - la doctrine taylorienne. A cette époque, la double division du travail nourrit son existence dans la recherche d'une productivité maximale. Spécialisation et répétition des tâches, suppression des gestes inutiles, rythme de cadence élevé et minuté, centralisation des responsabilités et contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques, la présence d'un ouvrier est réduite à l'expression déshumanisée d'un automate... Au sein de cette organisation scientifique du travail, les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties selon une hiérarchie verticale où une tête pense et un corps exécute. Les témoignages d'hommes et de femmes sur leur condition de travail, sont rares. Néanmoins, quelques romans (*Les Misérables* de Victor Hugo ; *Au Bonheur des Dames* et *Germinal* d'Emile Zola ; *En Famille* d'Hector

---

<sup>1</sup> JACQUARD A., (1995), *J'accuse l'économie triomphante*, Éditions Calmann-Lévy.

Malot ; *La Fortune de Gaspard* de la Comtesse de Ségur), laissent discerner des conditions de travail extrêmement difficiles notamment pour la classe ouvrière. Les risques pour la santé et la sécurité sont très élevés. Pour exemple, la ventilation est presque inexistante et les employés de certaines manufactures paient même le chauffage et l'éclairage. Le rythme des cadences est infernal et les heures de travail interminables. Le travail tue régulièrement dans certains métiers (Lequin, 1977)<sup>2</sup>.

Il faut attendre la fin des années 50 pour apercevoir de nouvelles réflexions qui soulignent les limites d'une organisation scientifique du travail (OST) dépassée. Il n'est point possible dans ces quelques lignes d'évoquer l'ensemble de ces courants de pensée qui alimentent une nouvelle forme d'organisation. Cependant, quelques éclairages « géo-scientifiques » sont évocateurs de cette évolution où la vision de l'homme comme outil productif est supplantée par une vision de l'homme comme sujet psycho-affectif. Aux Etats-Unis, Elton Mayo<sup>3</sup> met en exergue une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. En France, Georges Friedman<sup>4</sup>, évoque l'intérêt des transferts et des rotations qui permettent de varier le travail des ouvriers. En Grande Bretagne, l'école socio-technique de Tavistock Institute (El Trist, 1981)<sup>5</sup>, préconise des formes de restructuration des tâches (groupe autonome), d'enrichissement du travail.

Plus récemment, la mondialisation des échanges, l'automatisation des processus de production, la flexibilité fonctionnelle (diversité des produits), le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la disparition des barrières géographiques et temporelles (développement des transports) ainsi que les évolutions sociales (diminution du temps de travail, féminisation de la population

---

<sup>2</sup> LEQUIN Y., (1977), *Les Ouvriers de la région lyonnaise* (1848-1914), PUF, Lyon, T. 2.

<sup>3</sup> MAYO E., (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass, Harvard U.P.

<sup>4</sup> FRIEDMAN G., (1956), *Le travail en miettes* rééd. Gallimard, coll. « Idées », 1964.

<sup>5</sup> EL TRIST, (1981), "*The evolution of socio-technical systems*", Ontario Quality of Working Life Centre.

active...) <sup>6</sup> font émerger un mode d'organisation novateur répondant au nom d'organisation moderne ou au nom de nouvelle forme d'organisation du travail. Alain Desreumaux (1996) les décrit de la façon suivante : « globalement, il s'agit de construire des structures souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage, des structures réactives ou adaptives » (Desreumaux, 1996) <sup>7</sup>.

Au sein de ces structures, la polyvalence, l'autonomie inspirée du toyotisme, l'accomplissement de soi, sont encouragés grâce à la participation et à l'expression des salariés <sup>8</sup>. Les groupes d'expression directe, les groupes de résolution de problèmes, les cercles de qualité, les boîtes à idées, les projets d'entreprise, l'aménagement du lieu de travail (open space), témoignent de l'application du management participatif, où l'Homme, désormais considéré, participe aux décisions de l'entreprise. Le dialogue social est en première ligne, l'entreprise se dévoile plus humaine, plus sociale, plus égalitaire. L'individu n'évolue plus en tant que spectateur, il est devenu acteur.

Par ailleurs, l'enrichissement et l'élargissement des tâches, les possibilités de réalisation et de développement professionnels (formation, validation des acquis de l'expérience, développement des compétences), les chances de promotion et la reconnaissance de l'individu, de ses compétences et de son apport pour l'organisation, favorisent l'implication dans les organisations et, par effet de ricochet, la performance (Cintas, 2003) <sup>9</sup>. Pour Zarifian, 1994 <sup>10</sup>, cette reconnaissance est la naissance d'une marque de confiance, le début d'une relation fondée sur le respect, l'égalité, la délégation de certaines responsabilités. Cette évolution traduit une remise en cause des lignes

---

<sup>6</sup> ROMEYER H., (2003), « Nouvelles formes d'organisation du travail », *Congrès AGRH*, pp 16.

<sup>7</sup> DESREUMAUX A., (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février, pp 86-109.

<sup>8</sup> Loi n°82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise. « Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail » L 2281-1 du Code du Travail.

<sup>9</sup> CINTAS C., (2003), « Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre-décembre.

<sup>10</sup> ZARIFIAN P., (1994), « Coopération, compétence et système de gestion dans l'Industrie : la recherche de cohérence », *Congrès de l'AGRH*, pp13-20.

hiérarchiques. Dorénavant, le culte du développement et de l'épanouissement personnel, envahit aussi bien la sphère personnelle que la sphère professionnelle (Audrey, 2000)<sup>11</sup>.

C'est ainsi qu'en terme de productivité horaire du travail, la France, avec ses nouvelles formes d'organisation, connaît une performance remarquable, puisqu'elle se situe au-dessus de l'ensemble des pays de l'OCDE, à l'exception de la Norvège. La France peut se prévaloir depuis des années d'une productivité horaire très nettement supérieure à celle que possèdent le Royaume-Uni, l'Espagne, les Etats-Unis, le Japon et même l'Allemagne<sup>12</sup>.

Dans un tel contexte organisationnel, le travail de l'homme ne pouvait que devenir meilleur et surtout moins pénible.

Aujourd'hui, force est de constater qu'il n'en est rien. Les symptômes de pénibilité et de souffrance au travail se sont multipliés ces dernières années au point où l'intégrité physique et mentale du salarié s'avère gravement menacée. A titre d'exemple, dans une recherche consacrée à l'impact du stress professionnel à l'égard des infirmières dans le secteur hospitalier, une infirmière déclarait « c'est un métier (le métier d'infirmière) enrichissant sur beaucoup de points (...), mais terriblement usant. 15 ans de réanimation, 4 ans de néonatalogie et 2 ans de bloc. Je vais arrêter cette activité et j'en suis heureuse. Finis le stress et les responsabilités. Depuis ces dernières années, la charge de travail est de plus en plus importante en général, d'où une situation difficile et épuisante » (Colle, Moisson, 2007)<sup>13</sup>

Ce verbatim ne reflète pas une réalité anecdotique. Selon l'enquête SUMER de 2002/2003<sup>14</sup>, en France, 56 % des salariés sont exposés à au moins une pénibilité physique, toutes durées hebdomadaires d'exposition confondues (i.e. moins de deux heures à plus de vingt heures). Ce

---

<sup>11</sup> AUDREY B., (2000), *L'entreprise de soi*, Flammarion.

<sup>12</sup> Le Monde (2006), Débat avec Eric Heyer, directeur adjoint du département Analyse et prévision de l'OFCE. 6/04/2006

<sup>13</sup> COLLE R., MOISSON V., (2007), « L'impact du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmières », *Congrès de l'AGRH*.

<sup>14</sup> Enquête SUMER (SURveillance MEDicale des Risques professionnels) de 2002/2003 DARES.

pourcentage représente 9 800 000 salariés. Le stress, quant à lui, affecte 4 salariés sur 10<sup>15</sup>. Les accidents du travail, au nombre de 720 150 (accidents du travail avec arrêt remboursés en 2007), enregistrent une augmentation de 2,8 % (2007/2006)<sup>16</sup> et le nombre des maladies professionnelles ( 43 832 en 2007), continue inexorablement sa progression (+2,3% en 2006) et (+3,6% en 2007), au premier rang desquelles, les troubles musculo-squelettiques (TMS), première cause de reconnaissance des maladies professionnelles. La France dénombre 34 200 nouveaux cas de TMS en 2007 et presque toutes les professions et les entreprises, quelle que soit leur taille, sont affectées.

Outre la souffrance physique et morale soulevée par ces différents maux, les atteintes à la santé et à la sécurité au travail engendrent des coûts directs et indirects importants pour les entreprises, limitant gravement leur compétitivité et leur performance. Les coûts directs sont à la hauteur du montant des cotisations patronales versées au titre de la branche accidents du travail / maladies professionnelles (AT-MP). Il s'avère ainsi que les cotisations AT-MP totales s'élevaient en 2002 à 8,6 milliards d'euros, soit 0,6 % du PIB et 2,185 % de la masse salariale<sup>17</sup>. Pour certains secteurs, cette charge peut être très élevée : le taux applicable aux dockers est de 35 %, alors que ce même taux n'est que de 1 % pour les banques<sup>18</sup>. Néanmoins, ce sont les coûts indirects engendrés par la détérioration de la santé et de la sécurité qui restent les plus élevés. Dans ses travaux, le Bureau International du Travail a développé « la théorie de l'iceberg » selon laquelle les coûts indirects représenteraient de 1,5 à 5

---

<sup>15</sup> ANACT/CSA, (2009) « Le stress au travail ». 1 000 salariés ont été interrogés par téléphone à leur domicile. L'échantillon est représentatif des salariés français actifs occupés de 18 ans et plus (quotas de sexe, âge et catégorie socioprofessionnelle). L'enquête a été menée du 25 mars au 1<sup>er</sup> avril 2009.

<sup>16</sup> L'année 2007 enregistre à la fois une augmentation de 2,8% du nombre d'accidents du travail par rapport à l'année 2006, et une augmentation de l'activité salariée, avec une hausse des effectifs de 2,7%. Ces hausses comparables conduisent à une stabilité de la fréquence des accidents de travail, qui s'établit à 39,4 (pour 1000 salariés) pour la seconde année consécutive. Source CNAMTS. Nombre de suicides liés au travail : 107 en 2003 Source : Fédération Française de Santé au Travail de Basse-Normandie.

<sup>17</sup> Source CNAM, Direction des risques professionnels.

<sup>18</sup> Arrêté du 21 décembre 2007 modifiant l'arrêté du 17 octobre 1995 relatif à la tarification des risques d'accidents du travail et des maladies professionnelles et fixant les tarifs des cotisations d'accidents du travail et de maladies professionnelles des activités professionnelles relevant du régime général de la sécurité sociale.

fois les coûts directs selon les secteurs et la taille de l'entreprise<sup>19</sup>. Ces coûts seraient liés à l'absentéisme, au turn-over et à la démotivation des salariés (65 % du coût indirect), à la perte de production (14 %), à la gestion administrative de l'incident (13 %), aux actions de prévention (3 %) et enfin, à la mise en place d'opérations de sensibilisation (4 %)<sup>20</sup>.

Par ailleurs, l'ensemble des troubles musculo-squelettiques indemnisés, maladie professionnelle tant décriée aujourd'hui, a engendré en 2007 la perte de 7,4 millions de journées de travail et 736 millions d'euros de frais couverts par les cotisations des entreprises<sup>21</sup>.

L'ampleur et le foisonnement de cette souffrance au travail nous obligent naturellement à y apporter une définition tant les enjeux et les colorations de cette souffrance, peuvent être divers et dissimulés. Du point de vue de la sémantique, elle peut apparaître comme un concept large, difficilement définissable, tant son caractère étroitement lié à l'humain, relève de la subjectivité et de l'intimité. Le Larousse 2009 la définit comme « une douleur morale ou physique ». Pour nous, gestionnaires, la souffrance ou la pénibilité dans les organisations, pourrait s'exprimer sous la forme d'un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Apparaissent ainsi comme principaux indicateurs quantitatifs : le nombre d'accidents du travail, de maladies professionnelles ou le taux d'absentéisme. A côté de risques physiques, biologiques et chimiques, les indicateurs qualitatifs font référence à des risques psychosociaux. La grande variété des thèmes mis sous le vocable de risques psychosociaux est source d'une grande confusion. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques mais aussi à la complexité des liens qui les unissent (Nasse, Légeron, 2008)<sup>22</sup>. Conformément aux définitions de l'Agence Européenne de Sécurité, ces risques peuvent être classés principalement en plusieurs catégories : le stress, le harcèlement, la violence interne, la violence externe et les addictions.

---

<sup>19</sup> BIT, (2003), La Sécurité en chiffres, indications pour une culture mondiale de la sécurité au travail.

<sup>20</sup> Etude menée par la Société Price WaterhouseCoopers, in Eurogip infos n°36, juin 2002.

<sup>21</sup> Source CNAM, Direction des risques professionnels.

<sup>22</sup> NASSE P., LEGERON P., (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.*

Afin de pouvoir apporter un antidote à ces maux qui rongent ces organisations, il nous paraît important de nous attarder quelque peu sur les ferments de cette pénibilité dans ces nouvelles organisations du travail. L'explication et l'interprétation des différentes causes de pénibilité dans les organisations actuelles se révèlent impossibles, tant il existe une pléthore de raisons. Sans aucun caractère d'exhaustivité, trois grandes ébauches de réponses peuvent être avancées.

Premièrement, sur fond de libéralisme, les travailleurs sont aujourd'hui soumis à de nouvelles exigences dues aux évolutions du marché du travail. Un fort taux de chômage, 9,1 %<sup>23</sup>, une précarité de l'emploi (Rouxel, 2009)<sup>24</sup>, des processus productifs et des relations entre les entreprises plus complexes (augmentation de la contrainte internationale, du recours à l'externalisation...), une déréglementation du droit du travail (contrat de travail, repos dominical...) impliquent une intensification du travail, de fortes contraintes de rythme de travail et des vagues de licenciements.

Deuxièmement, l'allongement programmé de la vie professionnelle et l'avènement d'une population plus âgée dans les organisations engendrent de nouvelles problématiques. Le taux d'emploi des seniors est faible<sup>25</sup>. Les conditions de travail de ces derniers sont de nature à accroître leur absentéisme (Afsa et Givord, 2006)<sup>26</sup>, leur risque de perte d'emploi et les incitent à quitter le marché du travail plus tôt dans leur vie professionnelle (Blanchet et Debrand, 2006)<sup>27</sup>.

Troisièmement et pour finir, les évolutions du travail et de son organisation (la polycompétence, la technicité des tâches, le juste à

---

<sup>23</sup> Au 1<sup>er</sup> trimestre 2009, le taux de chômage au sens du BIT, en France (incluant les Dom), s'établit à 9,1 % de la population active.

<sup>24</sup> ROUXEL C., (2009), « conditions de travail et précarité de l'emploi » *Premières synthèses*. DARES. En 2005, 27 % des salariés sont dans une situation précaire ou instable du fait de leur emploi.

<sup>25</sup> Conseil d'Orientation des Retraites (COR). Colloque du 29 novembre 2007. Avec un taux d'emploi de 37,8% pour les 55-64 ans en 2005, la France se situe très en dessous de la moyenne européenne - 42,5%.

<sup>26</sup> AFSA C., GIVORD P. (2006), « Le rôle des conditions de travail dans les absences pour maladie », *Document de travail*, INSEE.

<sup>27</sup> BLANCHET D., DEBRAND T., (2006), « Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison européenne », *Questions d'Economie de la Santé*, IRDES, n°103.

temps, le « zéro stock », l'isolement des individus...), les évolutions technologiques (la dématérialisation des processus de production et la virtualité des relations interprofessionnelles, l'accélération des délais de réponse et des cycles de travail, la disparition des frontières entre vie privée et vie professionnelle...)<sup>28</sup>, les évolutions managériales (l'exaltation du succès individuel, la concurrence entre pairs, le management des objectifs, le contrôle et l'évaluation étendue, systématique, individualisée des salariés...), et la place de l'investisseur et du client peuvent se révéler des réponses aux questionnements relatifs à la souffrance dans les organisations.

Comme si l'histoire était un éternel recommencement, il est ainsi étonnant de remarquer qu'aujourd'hui, certains secteurs d'activité laissent entrevoir des formes du taylorisme notamment dans le domaine des centres d'appels où l'activité opérationnelle est découpée en unités répétitives, calculées en minutes et en secondes<sup>29</sup>. Par ailleurs, un certain nombre d'auteurs qualifie le salarié de travailleur de nature éphémère dont les caractéristiques sont proches du produit de consommation. « Il faut être de plus en plus productif, le travailleur est devenu jetable » (Monroy, 2000)<sup>30</sup>.

Fort de ce constat, un enchevêtrement d'instances nationales et régionales (I.N.R.S.; A.N.A.C.T., C.S.P.R.P., O.P.P.B.T.P.), de contrôles et de conseils (Inspection du Travail, Service de santé au Travail, Service de prévention de la C.N.A.M., de la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail), de représentants élus (C.H.S.C.T.), et d'obligations administratives (document unique), ont progressivement émergé, apportant chacun sa contribution à l'amélioration des conditions de travail.

Parallèlement, le législateur s'est attaché à contraindre l'employeur à prendre les mesures nécessaires « pour protéger la santé des

---

<sup>28</sup> DOUILLET P., SAHLER B., (2006), « La prévention des risques psychosociaux au travail : un défi stratégique pour les DRH ». *XVIIe Congrès de l'AGRH*.

<sup>29</sup> Syndicat de la Communication Ostermundigen, (2002), Conditions de travail et perspectives professionnelles dans les call centers de l'économie suisse, Etudes dans dix entreprises Synthèse.

<sup>30</sup> MONROY M., (2000), *La violence de l'excellence, pressions et contraintes en entreprise*, Editions Hommes perspectives.

travailleurs »<sup>31</sup>. Il est de son devoir « de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs »<sup>32</sup>. L'article L 1152-1 du code du travail ajoute qu'« aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement qui ont pour objet ou pour effet, une dégradation de ses conditions de travail, susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Il convient ainsi pour l'employeur de protéger la personne au travail dans son intégralité. D'ailleurs, il y a très peu de temps encore, la jurisprudence n'a pas caché des signes sans équivoque. L'arrêt de la Cour de Cassation du 19 novembre 2009<sup>33</sup> relatif à la notion de harcèlement moral, est à ce titre évocateur. Il a précisé qu'un mode de management pouvait constituer un harcèlement moral dès qu'il se manifestait « par des agissements répétés ayant pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail portant atteinte à la dignité, à la santé ou à l'avenir professionnel » des personnes concernées. Le responsable s'expose ainsi à une sanction pénale inscrite à l'article L 4741 du Code du Travail. Le Tribunal des Affaires de Sécurité sociale de Nanterre a, quant à lui, condamné l'entreprise Renault, le 17 décembre 2009, après le suicide d'un ingénieur, au motif que l'employeur « aurait dû avoir conscience du danger auquel le salarié était exposé dans le cadre de son métier ». Le Tribunal souligne que le groupe « n'a pas pris les mesures nécessaires pour préserver son salarié du risque qu'il encourait du fait de l'exercice de son activité » et aurait « dû accompagner le personnel par des mesures du management appropriés ».

De son côté, le salarié est présenté par le législateur en tant qu'acteur de sa propre sécurité et de sa propre santé. Quelques textes illustrent cette responsabilité. L'article L 4 122-1 du Code du travail, énonce que conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, dans les conditions prévues au règlement intérieur pour les entreprises

---

<sup>31</sup> Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail.

<sup>32</sup> Article L 4121-1 du Code du Travail issue de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

<sup>33</sup> Dans une décision du 21 juin 2006, la Chambre sociale de la Cour de Cassation a précisé que l'employeur est tenu d'une obligation d sécurité et de résultat concernant la prévention du harcèlement moral. Cass soc 21 juin 2006, n° 05-43.914, Bull. 2006 V n°223, p 212.

tenues d'en élaborer un, il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail. D'autre part, le salarié a la possibilité d'user d'un droit d'alerte et de se retirer de son poste de travail s'il estime que l'exécution de son contrat de travail présente un danger grave et imminent pour sa vie et sa santé<sup>34</sup>.

Dernièrement, les partenaires sociaux ont souhaité considérer le stress et le harcèlement sur le plan européen et national, comme une préoccupation centrale des employeurs et des travailleurs. Les accords-cadres européens contre le stress du 8 octobre 2004 et contre le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007, ainsi que l'accord interprofessionnel relatif au stress du 2 juillet 2008, se sont attachés à définir, à détecter et à prévenir ces maux<sup>35</sup>. Manifestement, ce cadre juridique insuffisamment exploité, oblige le gouvernement à imposer un échéancier. En effet, le plan gouvernemental souhaite mesurer rapidement l'application de ces accords au sein des branches et entreprises, sous peine – à l'heure de l'écriture de cet ouvrage – d'éventuelles représailles. Ce plan ordonne l'ouverture immédiate de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1000 salariés, des actions d'informations et des outils diagnostics pour les PME et TPE avant le 1<sup>er</sup> février 2010<sup>36</sup>.

Dans l'avenir, il est fort à parier que les conditions de travail évolueront autour de nouvelles formes d'organisations plus complexes, plus réactives. Les frontières géographiques, humaines et sociales continueront à s'effacer. L'organisation du travail sera de plus en plus structurée par des technologies gérant de l'information et de la communication à travers des représentations virtuelles. La virtualité des relations interprofessionnelles développera le travail de caractère « ubiquiste et collaboratif »<sup>37</sup>. Les réseaux sociaux bousculeront les

---

<sup>34</sup> Loi n°82-1087 du 23 décembre 1982 relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

<sup>35</sup> Entreprise et carrières n°920 du 16 au 22 septembre 2008, Prévention du stress : les moyens d'action, *Revue Personnel* n°496 janvier 2009.

<sup>36</sup> Au 25 octobre 2010, le site ministériel <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>, dévoile 463 entreprises ayant déclaré avoir signé un accord ou engagé un plan d'action concerté.

<sup>37</sup> Emergence d'une nouvelle organisation du travail : vers l'entreprise virtuelle. *Revue Personnel*, n° 499, mai 2009.

hiérarchies. Les salariés nomades, mobiles et hyper connectés seront la norme<sup>38</sup>. Le bureau comme espace personnel n'aura plus lieu d'être. La pénibilité continuera sa mutation.

En guise d'épilogue, il apparaît ainsi que le paysage organisationnel contemporain, conjugué à sa propre pénibilité, laisse entrevoir un champ de recherche riche, étendu et abondant dans les problématiques étroitement liées de souffrance et de performance. Dans le prolongement des travaux de la journée de réflexion organisée par l'AIMSMT 36 (Association Interprofessionnelle pour la Santé en Milieu du Travail) et l'équipe de recherche ETTOSS de l'Université d'Orléans (Ethique, Travail et Territoires des Organisations Sociales et Solidaires dirigé par Anne Labit), le jeudi 6 mars 2008 à l'IUT de l'Indre, cet ouvrage se propose de faire le point sur les questions suivantes : Quelle est la définition de ces nouvelles organisations ? Quelles sont les colorations de ces souffrances ? Les souffrances sont-elles des conditions inévitables de la performance organisationnelle ou une entrave ? Est-il possible de concilier l'amélioration des conditions de travail et la performance organisationnelle ?

Face à ces interrogations, un certain nombre de chercheurs ont souhaité apporter leur éclairage d'experts. Qu'ils en soient vivement remerciés.

La première partie de cet ouvrage met en exergue un enjeu majeur dans les nouvelles organisations : l'exposition toujours plus immédiate et diversifiée de l'individu à des sources de pressions (e.g., le client, l'actionnaire, les parties prenantes de l'organisation...) que les nouveaux modes d'organisation ont produites.

Dans un premier chapitre, Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue (chapitre 1) mettent en avant les modalités de transformation des organisations (frontières, gouvernance...) et l'émergence d'un modèle qui favorise la montée de la violence au travail et de comportements déviants tout en fragilisant la pratique de dialogue social qui contribuait à réguler la conflictualité. Ils soulignent l'importance d'un renouveau du

---

<sup>38</sup> « Le travail dans 10 ans, ce qui nous attend ». *Liaisons sociales*, mars 2009.

dialogue social. Fabien Coutarel (chapitre 2) met en lumière le caractère problématique de ces tensions et déséquilibres que l'on ne perçoit que dans une compréhension de l'activité réelle de travail, telle qu'elle a été développée par les ergonomes. Il met en avant un regard critique qu'il convient plus que jamais d'adopter dans des organisations où l'individualisation des parcours et des missions risque de favoriser l'ignorance des contraintes auxquelles les collaborateurs font face.

Laurence Bouveresse, Jean-François Chanlat et Corinne Baujard (chapitre 3) illustrent concrètement les effets d'une organisation et d'un management qui soumettent directement le salarié à la pression immédiate de contraintes externes, ici celles du client. Ce rôle du client dans le dispositif de gestion, le paradoxe de sa pression dans un contexte où la productivité compte plus que la qualité de service, sont une source de stress d'autant difficile à réguler. L'absence de management de proximité pour aider le salarié dans sa régulation des contraintes souligne par défaut le rôle de tampon, de médiation, que le manager peut jouer.

De même, les marges de manœuvre, la possibilité de réguler les contraintes, fait défaut dans un contexte où l'organisation et le management s'imposent de manière littérale. Le cas de changement organisationnel que décrit et analyse Yannick Fronza (chapitre 4) met en exergue l'exigence d'un espace de délibération du sujet face aux contraintes et sa réaction par la résistance et le désengagement.

Alors que le salarié se voit surexposé aux contraintes organisationnelles, que l'organisation se fait oppressante et que se développent les conditions de stress, la prise en compte des risques de santé, de ces nouveaux maux (e.g., les risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques), la prise en charge et la prévention des risques apparaissent nécessaires. Pour autant, indique Jorge Munoz, (chapitre 5) des points aveugles inscrits dans les politiques de santé au travail doivent plus que jamais être soulignés. Ceux-ci, au regard du panorama historique qu'il dresse, ne sont pas nouveaux mais particulièrement problématiques dans un contexte où les nouveaux modes d'organisation ont dépourvu le salarié de voies de régulation du stress.

A trop regarder les dysfonctionnements organisationnels, nous risquons d'oublier l'existence de nouvelles pistes de régulation à explorer ou de ressources qu'il conviendrait de protéger. Sans abandonner l'exigence d'un regard critique sur les nouvelles formes d'organisation, il convient dans cette seconde partie d'aborder les pistes de régulation à développer ou à protéger.

Jérôme Duval-Hamel et Sylvie Roussillon (chapitre 6) montrent que de nouvelles « compétences socles », individuelles et managériales, sont devenues indispensables pour faire face aux nouvelles organisations : compétences essentiellement relationnelles et comportementales, coûteuses sur le plan psychologique et dont la nécessité pose la question de l'exclusion des individus qui ne savent ou ne peuvent pas suffisamment les développer. Pour trouver les justes régulations face aux contraintes, le salarié a besoin d'un espace à soi, d'une intimité. Celle-ci est, pour Stéphanie Arnaud (Chapitre 7), menacée par l'évolution de l'organisation du travail, l'évolution et la diversification des dispositifs de surveillance (contrôle par les procédures, les NTIC...). Stéphanie Arnaud nous convie donc à redécouvrir les dimensions de l'intimité à respecter, en premier lieu par leur reconnaissance : celle du secret (logique de maîtrise informationnelle sur ses données personnelles) et celle du profond (sa personnalité, son identité).

Pour autant, la souffrance n'est pas qu'un phénomène individuel et il serait dangereux de l'isoler d'un regard sur les conditions de régulation collective de la santé au travail. L'émergence de représentations partagées du risque, sous l'éclairage des pratiques de communication, est donc une voie à souligner, dans la continuité des travaux antérieurs sur ce sujet. Les trois idéaux types d'organisations que dégagent Arnaud Stimec et Xavier Michel de leurs observations (Chapitre 8) soulignent l'importance de l'échange collectif et des niveaux de progrès et de maturité organisationnelle dans cette prise en charge partagée du risque.



# **PARTIE I**

**Nouveaux modes d'organisation :  
le salarié à nu face aux pressions socio-économiques ?**



# CHAPITRE I

## **Penser le travail et la souffrance dans l'organisation néolibérale**

**Par Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue**

Ces trente dernières années ont été marquées par d'importantes évolutions dans la mobilisation de la 'ressource humaine' par les entreprises. Personne ou presque ne remet en cause le fait établi et maintes fois illustré selon lequel l'entreprise contemporaine n'aurait qu'un lointain rapport avec la fabrique taylorienne du XIX<sup>ème</sup> siècle, ou la bureaucratie étouffante des années d'après guerre. Le modèle de l'entreprise de ce début de siècle « *est censé consacrer la fin des hiérarchies, de l'arbitraire patronal, de la surveillance et du contrôle strict. L'avènement de la coopération, de la participation, de la responsabilité et de la décentralisation sont célébrés à grand renfort d'études sociologiques* » (Courpasson, 2000, p. 15). Nulle part mieux que dans l'entreprise, l'initiative, la compétence, le volontarisme, le développement personnel et la prise de risque ne seraient récompensés et valorisés comme des qualités incontournables (Coutrot, 1999). Cette représentation humaniste et libérale de l'entreprise occulte pourtant une large part des conditions dans lesquelles les salariés évoluent dans la réalité. L'actualité illustre avec tous les excès journalistiques qui accompagnent le fonctionnement de nos démocraties avancées que l'entreprise est aussi un lieu d'exclusion et de souffrance (Dejours, 1994, 2007, Dejours et Bègue, 2009). *Burn out*, dépression, suicides, actes de

vandalisme, explosion des maladies professionnelles... le fonctionnement réel des entreprises est loin de correspondre à l'idéal humaniste et libéral décrit par de nombreux travaux (Aubert et Gaulejac, 2007). La vie en entreprise ressemble, pour beaucoup, à une épreuve à l'issue incertaine. La violence des échanges et la dureté des conditions amènent plus d'un salarié à prendre la parole et faire part d'une réelle souffrance au travail. Souffrance qui se manifeste çà et là par l'apparition de comportements violents à l'égard des entreprises, de leurs représentants ou tout simplement contre l'outil de production.

Cette situation de conflits, de souffrance, d'insatisfaction, de malaise au travail n'est historiquement pas nouvelle, bien évidemment, il s'agit même pour certains d'une constante dans le fonctionnement des entreprises (Lordon, 2008). Néanmoins depuis au moins la fin de la seconde guerre mondiale, les relations que les entreprises entretenaient avec leurs salariés, sans être exemptes de tensions et d'insatisfactions, semblaient faire l'objet d'une certaine régulation. Les entreprises avaient trouvé avec leurs partenaires sociaux un ensemble de règles et de structures permettant de canaliser les conflits et traiter les revendications des salariés<sup>39</sup> (Castel, 1995 ; Reynaud, 1982, 1995 ; Boyer et Fressenet, 2000). La thèse que nous défendons ici est que les entreprises contemporaines ne génèrent pas forcément un plus grand nombre de situations conflictuelles et d'insatisfactions mais qu'elles ne disposent plus des moyens et dispositifs pour traiter la souffrance et l'insatisfaction au travail. C'est cette souffrance et cette insatisfaction qui, ne faisant l'objet d'aucun traitement, exaspèrent les salariés et les amènent à une « prise de parole » en dehors des instances classiques de la régulation sociale. Pour le dire autrement, la souffrance et la violence au travail dans les entreprises révèlent moins la dureté du régime capitaliste contemporain que les difficultés que rencontrent les entreprises pour traiter les attentes et revendications des salariés. C'est paradoxalement parce qu'il n'y a plus de « conflits sociaux institutionnalisés » que la violence et la souffrance au travail resurgissent.

Dans ce chapitre nous revenons sur les évolutions qui conduisent à un accroissement de la conflictualité et de la souffrance au travail. Pour ce

---

<sup>39</sup> Nous ne reviendrons pas ici sur ce que d'aucuns qualifieront de « *compromis fordiste* » qui a permis, non pas de supprimer les tensions, mais de dénouer les conflits et trouver les voies d'une relative harmonie.

faire, nous proposons et développons dans un premier temps une définition de l'entreprise et de son fonctionnement. A partir de cette définition, nous abordons ensuite les transformations auxquelles les entreprises contemporaines font face en matière de gouvernance et de management. Nous montrons comment ces transformations affectent les individus et génèrent potentiellement plus de violence et de souffrance au travail. Nous concluons en soulignant la nécessité d'un renouveau du dialogue social afin de mieux traiter les attentes du corps social.

### **1. Quelle définition de l'entreprise ?**

Avant de nous lancer dans une étude des forces et tensions qui traversent les entreprises contemporaines, il apparaît nécessaire de stabiliser une définition de l'entreprise qui sera utile pour saisir le fonctionnement de cette dernière dans sa globalité et sa complexité. Il s'agit de nous équiper d'une définition de l'entreprise qui étayera par la suite notre raisonnement afin de cerner l'impact des transformations actuelles sur les individus et l'organisation du travail. Nous mobilisons pour cela les travaux d'Alain Charles Martinet, auteur de référence dans le champ académique du management stratégique<sup>40</sup> pour asseoir notre définition (Martinet, 1984 ; Martinet et Reynaud, 2004). A la suite de cet auteur, nous pensons qu'une approche globale et pertinente de l'entreprise commande de poser d'emblée la coexistence de trois dimensions : l'agent de production (1.1), l'organisation sociale (1.2) et le système politique (1.3)<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Nous avons fait le choix de convoquer un auteur de référence dans le champ du management stratégique car les évolutions des entreprises contemporaines vont toutes dans le sens d'une plus grande compétitivité et création de valeur, évolutions qui, par essence, sont traitées par le management stratégique. Face à cette réalité empirique, les outils et concepts du management stratégique devraient nous aider à mettre en cohérence les transformations actuelles car elles répondent toutes à un enjeu de compétitivité accrue.

<sup>41</sup> Nous reprenons ici dans leur quasi-intégralité les développements théoriques proposés par Alain Charles Martinet dans son ouvrage *Management stratégique : organisation et politique* et plus précisément les pages 35 à 37 du chapitre 3.

### **1.1. L'entreprise comme agent de production**

L'entreprise est tout d'abord un système à orientation technico-économique. Elle ne peut survivre, en tant que telle, que si sa *raison d'être* – la fourniture de produits et/ou de services – est plus ou moins favorablement sanctionnée par la société : le marché qui « apprécie » tel produit d'une entreprise privée et lui permet de réaliser un chiffre d'affaires, l'Etat qui désigne comme relevant du bien commun telle activité et qui la confie à des entreprises publiques du secteur marchand, ou plus récemment qui formalise les concessions de service public. Les missions de production que s'assigne l'entreprise doivent nécessairement correspondre à une demande solvable et/ou une allocation financière suffisantes compensant et au-delà sa propre consommation de valeur. Dans ce choix, et dans la quête qui s'en suit, l'entreprise est confrontée à d'autres agents économiques qui limitent son obtention de ressources et *a fortiori* son expansion. Cette présence d'agents économiques l'oblige à concevoir une stratégie concurrentielle. Stratégie qui consiste à se placer dans la meilleure situation compétitive en déformant à son avantage l'environnement autant qu'en s'adaptant à celui-ci.

### **1.2. L'entreprise comme organisation sociale concrète**

L'entreprise réunit autour de son outil de production des individus et des groupes possédant des singularités psychologiques, culturelles et politiques... qui entretiennent des relations plus ou moins stables et pacifiées. Ces relations sont particulièrement codifiées par l'organisation formelle qui assigne des fonctions, des tâches, des rôles aux acteurs, ainsi que par la loi, le règlement, la convention... qui autorisent ou interdisent certaines pratiques. Mais comme l'ont remarqué de nombreux sociologues spécialistes des organisations (Crozier et Friedberg, 2000), l'acteur « *garde toujours une marge de liberté* » qu'il tente de mettre à profit pour négocier sa participation en s'efforçant de manipuler ses partenaires et l'organisation. Se constitue alors une organisation réelle analysable comme un ensemble de jeux auxquels les acteurs – en fonction de leur autonomie, des enjeux et de leurs propres stratégies – apportent des solutions provisoires et concrètes à leur situation réelle de travail. Le problème clé auquel toute organisation est systématiquement confrontée est alors de trouver le bon compromis entre la différenciation

(spécialisation des activités et des fonctions) et l'intégration (coordination des fonctions et des activités). Problème qui consiste en définitive à rendre efficace l'interaction entre organisation formelle et organisation réelle ou plus exactement l'assimilation de la première par la seconde. L'organisation est l'outil qui permet aux dirigeants de formater et coordonner l'action des membres de l'entreprise en vue d'une création de valeur. Du point de vue du management, il s'agit d'assurer la mutation d'un ensemble social (collection d'individus rassemblés qui créent des relations) en un système social cohérent, pourvu de sens et d'efficacité. Ce passage d'un ensemble social hétérogène à un système social cohérent, finalisé et efficace ne peut se réaliser sans le truchement du politique.

### **1.3. L'entreprise comme système politique**

L'organisation est indissolublement liée au pouvoir car cette dernière est menacée en permanence de désagrégation du fait de son caractère composite et hétérogène et de l'existence de son environnement qui contraint ses choix et restreint sa capacité de captation de valeur. Le pouvoir ou plus précisément la gouvernance et le management de l'entreprise confortent en permanence l'organisation en produisant des règles qui qualifient certaines pratiques et en disqualifient d'autres. L'entreprise émerge comme un système politique doté d'autonomie et de pouvoir autorisant des stratégies qui marquent progressivement son identité et affectent (positivement ou négativement) sa légitimité, c'est-à-dire sa reconnaissance par la société. Il convient de ne pas négliger la fonction structurante du système politique car c'est lui qui organise l'expression des énergies, les canalise autour d'une cause commune. C'est lui aussi qui est à l'origine des repères identitaires auxquels les individus peuvent s'identifier ou s'opposer mais, dans un cas comme dans l'autre, il organise la convergence des attentes autour d'un système durable de dialogue et de confrontation. Le système politique contribue à définir une figure institutionnelle cohérente qui est au fondement de l'action organisationnelle et de l'expression des attentes aussi bien internes qu'externes.

## **2. L'utopie néolibérale comme horizon indépassable dans la gouvernance et le management des entreprises contemporaines**

Les entreprises vivent depuis quelques années des transformations importantes qui renouvellent considérablement leur mode de management et de gouvernance. Ces transformations définissent un « nouvel ordre capitaliste » qui est souvent qualifié, un peu précipitamment, de libéral. Ces transformations sont repérables à trois niveaux : les modes de gouvernance (2.1), les structures organisationnelles (2.2), et les relations de travail (2.3). Ces transformations ont d'importantes répercussions sur toutes les dimensions constitutives de l'entreprise : l'agent de production, l'organisation sociale et le système politique et c'est en ce sens qu'elles tendent à définir un nouvel « idéal-type » d'entreprise. Idéal-type que nous qualifierons pour notre part de néolibéral (Daudigeos, 2009) et que nous décrirons plus en détail (2.4).

### **2.1. Gouvernance par les marchés et hypersensibilité à l'opinion publique**

La gouvernance qui définit comment les grandes décisions stratégiques sont prises a considérablement évolué depuis ces 20 dernières années car les grandes orientations stratégiques sont désormais de plus en plus ouvertes à des logiques marchandes. Cette '*gouvernance par les marchés*' est repérable à trois niveaux : les marchés financiers (2.1.1), les marchés des biens et services (2.1.2) et le marché du travail (2.1.3). Elle a pour conséquence de transformer l'entreprise en « chose publique » et la rendre très sensible aux effets de réputation (2.1.4).

### **2.1.1. Les marchés financiers**

Depuis plus de 20 ans la prégnance des marchés financiers et le '*retour de l'actionnaire*' ont transformé en profondeur les modes de gouvernance des entreprises (Davis, 2009). Loin de se limiter et de se réduire à une logique de gouvernance tournée vers la maximisation du profit des actionnaires, cette gouvernance par les marchés financiers a également eu comme conséquence directe d'introduire de nouvelles normes de contrôle et d'évaluation de la performance exclusivement centrées sur une logique économique et financière (Gomez, 2009). La référence à la valeur de l'action sur le marché financier est désormais le référentiel cardinal qui oriente et structure les grandes décisions stratégiques prises par les dirigeants. Le respect et l'application des normes financières constituent des priorités stratégiques qui traversent toute l'entreprise qui doit sans cesse montrer et démontrer aux marchés financiers sa capacité à créer de la valeur. L'organisation formelle et le management de l'entreprise sont tout entier imprégnés par la recherche d'une plus efficacité économique (Batsch, 2002). Les fonctions, les tâches et rôles des acteurs sont toujours plus orientés vers une logique de création de valeur qui doit remonter aux marchés financiers (Gomez, 2009).

### **2.1.2. Les marchés des biens et services, hypercompétition et qualité totale**

On aurait tort de réduire cette gouvernance marchande aux seuls marchés financiers. Les marchés des biens et services se sont également transformés et imposent de fortes contraintes sur la gouvernance des entreprises. Le concept d'hypercompétition popularisé par Richard D'Aveni décrit bien cette transformation des marchés des biens et services qui conduit les entreprises à multiplier les innovations et à renouveler toujours plus rapidement aussi bien leur mode de production que les caractéristiques de leurs produits ou services (D'aveni, 1994). Fini le temps de l'avantage concurrentiel durable, des ententes tacites et de la coopération de bon aloi. L'ère de l'Hypercompétition, qui se caractérise par une concurrence intense et féroce, change en profondeur la gouvernance des entreprises car ces dernières ne cessent de créer et de détruire elles-mêmes leurs avantages concurrentiels. L'entreprise

hypercompétitive a compris qu'elle ne pouvait plus s'offrir le luxe de chercher à préserver son avantage concurrentiel. Elle lutte dans un contexte économique où tout avantage est provisoire. La perturbation est le maître-mot de l'hypercompétition ; l'entreprise sème constamment la perturbation dans la concurrence et dans ses structures. Cette concurrence généralisée et permanente est couplée à une transformation des rapports aux clients. La recherche d'une 'qualité totale' dans les prestations et les services contraint très fortement les entreprises qui doivent respecter une batterie de normes qualité et se faisant se conformer aux attentes des clients. A l'image des marchés financiers, les marchés des biens et services sont à l'origine d'une importante mise sous tension des entreprises qui doivent toujours plus satisfaire les attentes des clients qui disposent de plus en plus d'outils pour évaluer et comparer les prestations des entreprises sur un même marché. Soulignons, mais nous y reviendrons, que dans bien des cas les normes organisationnelles et comportementales imposées par la poursuite de stratégies d'hypercompétitivité entrent en contradictions avec la recherche d'une plus grande création de valeur économique à destination des marchés financiers.

### **2.1.3. Le marché du travail**

L'importance du marché du travail ne doit pas être négligée dans l'émergence de cette gouvernance marchande des entreprises. Les entreprises sont engagées dans une 'guerre des talents' et développent une 'gestion stratégique des ressources humaines' (Becker et al., 2001). Les capitaux humains les plus rares et 'créateur de valeur' font l'objet d'une gestion stratégique, les autres sont au contraire sous-traités et gérés par le marché (Williamson, 1971, 1994). Les talents sont à l'intérieur, l'entreprise se bat pour les attirer en offrant des rémunérations élevées et d'importants avantages sociaux, les compétences génériques et non pénuriques sont quant à elles à l'extérieur de l'entreprise et font l'objet de relations marchandes et contractuelles. Cette gestion de la ressource humaine et des 'capitaux humains' par le marché a comme corollaire la disparition des « marchés internes du travail » qui permettaient aux entreprises et aux salariés de stabiliser leur collaboration sur la durée autour de règles administratives et coutumières (Doeringer et Piore, 1971 ; Gazier, 1993, 2006). Les entreprises contemporaines investissent ainsi de moins en moins dans les capitaux humains et s'appuient toujours plus sur le marché du travail pour mobiliser et contraindre la ressource humaine. Le marché du travail, à l'image des deux situations décrites précédemment, contribue lui aussi à considérablement accroître les pressions sur l'entreprise.

### **2.1.4. Hypersensibilité à l'opinion publique**

Le corollaire de la marchandisation de la gouvernance des entreprises est une hypersensibilité de ces dernières aux problèmes de réputation et au regard public. Les sanctions tombent de manière implacable lorsque l'entreprise s'écarte ne serait-ce que ponctuellement des attentes des marchés. L'entreprise est devenue une 'chose publique' qui fait l'objet d'une attention et d'une évaluation constante par le prisme des marchés et plus généralement par l'opinion publique (Gomez, 2009).

L'écart entre la performance économique attendue et la performance réelle est systématiquement sanctionné par les opérateurs sur les marchés financiers qui selon, l'expression consacrée, « massacrent » la valeur boursière de l'entreprise. De plus, dans un contexte hypercompétitif, les

dysfonctionnements de produits révélés par les consommateurs entraînent d'importantes complications pour les entreprises qui doivent rappeler parfois des séries entières et rembourser les clients insatisfaits. C'est également sans compter les dépenses en communication qu'il faut développer afin de rassurer clients et consommateurs potentiels sur la capacité de l'entreprise à proposer des produits ou services exempts de tout dysfonctionnement. La même logique s'exprime dans la gestion des ressources humaines, logique que l'on peut résumer par la notion de « marque employeur ». Les entreprises engagées dans la guerre des talents ne peuvent pas se permettre d'apparaître comme des employeurs peu soucieux de la ressource humaine. Une mauvaise marque employeur signifie que les talents vont avant tout se tourner vers le concurrent ou des secteurs d'activités jugés plus 'fun', attractifs, lucratifs...

Ajoutons que cette hypersensibilité des entreprises contemporaines à l'opinion publique déborde désormais largement le cadre des marchés. En effet, depuis une dizaine d'années, on observe la multiplication des campagnes de boycott et de dénigrement des entreprises jugées peu scrupuleuses en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Les acteurs de l'environnement parfois qualifiés de parties prenantes s'organisent afin d'empêcher certains comportements jugés socialement ou environnementalement irresponsables (Daudigeos et Valiorgue, 2010). Relayés par les médias, les controverses dans lesquelles peuvent être prises les entreprises les amènent bien souvent à faire machine arrière (Nike, Shell, Total...). Sous l'effet des scandales, des lynchages médiatiques et des mobilisations collectives, les entreprises introduisent des nouvelles normes dans leurs organisations afin de mieux intégrer dans leur fonctionnement les enjeux d'un développement durable (Daudigeos et Valiorgue, 2009). Normes organisationnelles qui, une fois encore, sont souvent en contradiction directe avec les normes financières et marchandes décrites plus haut. On assiste aussi à l'émergence d'agences de notation sociale qui à l'instar des agences de notations financières évaluent le fonctionnement des entreprises et le respect de critères environnementaux et sociaux. Les moins bien classées sont montrées du doigt et peuvent faire l'objet d'une contestation organisée et/ou de boycotts de la part des consommateurs, actionnaires, salariés.

## **2.2. Eclatement des structures, individualisation des processus et renforcement de la compétence centrale**

Nous venons de voir que l'entreprise avait subi d'importantes transformations dans ses modes de gouvernance qui l'amènent à être toujours plus centrée sur une logique marchande. D'autres transformations d'ordre structurel et managérial sont également repérables, elles se traduisent par un éclatement de la chaîne de valeur, une complexification de la structure formelle, et un recentrage sur la 'compétence centrale'. Ces transformations conduisent à multiplier le nombre d'acteurs impliqués dans le processus de création de valeur et à considérablement diluer les processus de décision et la prise de responsabilité.

### **2.2.1. Eclatement et dispersion de la chaîne de valeur**

Toujours plus soucieuse de sa performance économique et de la pérennité de son avantage concurrentiel dans un contexte hypercompétitif, l'entreprise a considérablement renouvelé la structure de sa chaîne de valeur. Cette transformation des chaînes des valeurs, qui est désormais largement documentée, est schématiquement repérable à deux niveaux (Porter, 2008) :

**1- L'externalisation** : la recherche de gain de productivité conduit les entreprises à multiplier les recours à des transactions marchandes pour gérer leur processus de production c'est-à-dire à externaliser toutes les parties et fonctions de l'organisation qui ne relèvent pas du cœur de métier de l'entreprise. Les entreprises ont tendance à placer en dehors de leurs périmètres juridiques et organisationnels toutes les activités qui ne sont pas assez créatrices de valeur. Les entreprises se recentrent alors sur leurs 'cœurs de métier' et gèrent via des transactions marchandes et une mise en concurrence systématique les activités jugées non stratégiques (Quelin, 2002). Il en découle un découplage entre le périmètre économique et social de l'entreprise.

**2- La mondialisation :** dans le prolongement de la logique d'externalisation, les entreprises positionnent les différents éléments de leurs chaînes de valeur à l'échelle mondiale afin de bénéficier des compétences locales et/ou des avantages et potentiels des marchés locaux. L'avantage concurrentiel se construit désormais à l'échelle globale et c'est la capacité de l'entreprise à localiser les bons maillons de sa chaîne de valeur dans les meilleurs contextes qui va générer un avantage concurrentiel (site de R&D à proximité des meilleures universités, centre de production dans des pays à bas coûts de main d'œuvre...) (Porter, 2008).

Cette stratégie d'externalisation et de globalisation de la chaîne de valeur s'inscrit dans une dynamique de fond qui conduit à un éparpillement des structures de l'entreprise. Moins visible mais tout aussi important, on assiste également depuis ces 20 dernières années à une importante reconfiguration des lignes hiérarchiques et des structures organisationnelles formelles à l'intérieur des entreprises.

### **2.2.2. Ecrasement et complexification des structures organisationnelles formelles**

Parallèlement à l'éclatement et la dispersion de la chaîne de valeur, les modes de coordination et de division de travail ont eux aussi considérablement évolués à l'intérieur des organisations. On observe un écrasement des lignes hiérarchiques qui conduit à réduire le nombre de décideurs et à conférer aux managers de terrain plus de responsabilités dans la définition, l'exécution et la coordination de leurs missions. Les entreprises mettent en place de nouvelles structures qui conduisent à plus de souplesse, d'autonomie et de flexibilité dans la coordination des différentes tâches. La structure matricielle est la traduction la plus emblématique de ces transformations (Ghoshal et Bartlett, 1995 a et b). Elle donne aux acteurs plus d'autonomie et de responsabilité afin de promouvoir (au moins théoriquement) des échanges transversaux de connaissance et d'informations.

La mise en place de ces nouvelles structures formelles se traduit par une plus grande complexité dans le fonctionnement quotidien des entreprises.

Ce plus haut niveau de complexité est repérable aux deux niveaux constitutifs d'une structure : la spécialisation des tâches et la coordination. On observe une déspecialisation des tâches et des activités. Les individus naviguent au sein de l'organisation, de projets en projets, et voient la nature de leurs activités (et donc leur identité) fluctuer au grès des positions et des rôles qu'on leur attribue au sein de l'organisation. La coordination des tâches évolue également considérablement dans ces nouveaux schémas organisationnels. On ne reporte plus à un supérieur hiérarchiques mais à une multitude d'experts fonctionnels qui évaluent sous l'angle de leur discipline (RH, finance, marketing) la validité du projet ou de l'activité. On observe ainsi une augmentation importante de l'évaluation des projets et un affaiblissement considérable des modes de coordination hiérarchique. C'est désormais à l'individu de trouver les bons interlocuteurs, d'identifier et de fonctionner avec les experts pour mener à bien son projet. C'est un renversement complet pour rapport aux logiques hiérarchiques et bureaucratiques qui assignaient des rôles et coordonnaient via une ligne hiérarchique.

### **2.2.3. L'entreprise comme portefeuille de processus et le recentrage sur la compétence centrale**

La mise en place de ces nouvelles formes structurelles s'accompagne d'une nouvelle conception de l'entreprise et de son management. Il s'agit désormais de piloter un portefeuille de compétences et de faire en sorte que l'entreprise développe ce portefeuille via un apprentissage organisationnel permanent en adéquation avec les réalités économiques et sociales auxquelles l'entreprise est confrontée. L'entreprise renouvelle en continu les compétences des individus et des collectifs. L'objectif est de détenir une 'compétence centrale' qui distingue l'entreprise de tous ses concurrents et lui permet de générer plus de valeur que ses concurrents (Prahalad et Hamel, 1990). La chaîne de valeur et la structure de l'entreprise sont alors placées au service du maintien et de l'amélioration de cette « compétence centrale » (Arrègle et Quelin, 2000). Cela se traduit dans les faits par une logique d'amélioration continue et d'un renouvellement permanent des ressources et compétences collectives et individuelles.

Les transformations que nous venons de décrire, on le pressent, ne peuvent manquer de s'accompagner d'importantes évolutions dans les relations de travail. Souvent moins visible et moins connue, cette troisième catégorie de transformations n'en demeure pas moins d'une grande importance car il s'agit de piloter et inciter un collectif à la fois plus autonome mais aussi plus éparpillé.

### **2.3. Le management par « la contrainte douce »**

Nous avons souligné à plusieurs reprises que dans les entreprises contemporaines, la fin des hiérarchies, de « l'arbitraire patronal », de la surveillance et du contrôle strict est consacrée (Courpasson, 2000). Si l'organisation hiérarchique et bureaucratique se caractérise par une délimitation précise des responsabilités et des tâches à accomplir, les entreprises contemporaines fonctionnent en mode projet, pilotent l'action des acteurs via des systèmes de reporting et contraignent en douceur. Exit le management hiérarchique et les lourdeurs bureaucratiques, l'entreprise contemporaine développe un « *management par la contrainte douce* » qui est repérable à plusieurs niveaux : la généralisation du management de projet, l'individualisation des performances, la multiplication des audits et l'entretien d'une menace de sanction permanente (Courpasson, 2000).

#### **2.3.1. Généralisation du management de projet**

Afin de faire face aux limites inhérentes à la bureaucratie, les entreprises contemporaines mettent en œuvre et généralisent l'organisation en mode projet pour favoriser l'innovation, la créativité et permettre aux individus, qui naviguent d'un projet à un autre, d'avoir une vision globale de la situation et des problèmes à traiter (Eminet, 2005). Les entreprises multiplient le recours au management de projet pour 'forcer' les individus à élargir leurs compétences et prendre de la hauteur par rapport à leurs missions initiales. Le management de projet a aussi la vertu de faire émerger, via une mise en compétition, les individus les plus aptes à prendre en main le processus d'innovation et de changement organisationnel dans un contexte hyperconcurrentiel.

### **2.3.2. Pilotage par les chiffres et individualisation des performances**

L'écrasement et la disparition de certains maillons hiérarchiques ont été accompagnés d'une importante transformation des modalités de pilotage et de contrôle du travail accompli par les individus. Le pilotage de l'organisation se fait désormais par reporting. Les individus sont amenés à toujours plus formaliser leur action et à reporter auprès des services centraux des avancées, performances ou difficultés rencontrées dans l'exercice du métier. Reporting RH, reporting commercial, reporting financier les individus multiplient les rapports afin de rendre compte de leur participation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Cet accroissement du pilotage par les chiffres et la multiplication des rapports qui l'accompagne se prolonge, assez logiquement, par une individualisation de l'évaluation de la performance. Tous les individus doivent participer à l'effort de création de valeur même si cet effort prend la forme d'une simple économie de coûts. Comme pour le management de projet, il y a à travers le pilotage par les chiffres et l'individualisation des performances un renforcement de la compétition entre les individus.

### **2.3.3. Multiplication des audits et entretien de la menace**

Les entreprises sous l'effet des importantes transformations de leur structures organisationnelles et de leur mode de gouvernance ont du inventer de nouvelles techniques et normes de management qui se caractérisent par l'apparition d'une forme de « *contrainte douce* » mais relativement efficace afin de discipliner le comportement des individus et faire en sorte que ceux-ci participent bien à la poursuite des objectifs de l'entreprise (Courpasson, 2000). Cette « *contrainte douce* » se matérialise par la multiplication des audits qui mettent en évidence les individus qui s'éloignent le plus des attentes des « marchés ». A l'image des rapports qu'ils effectuent, les individus sont sans cesse audités par des experts fonctionnels afin de s'assurer que ces derniers se conforment aux objectifs et normes de l'organisation. Le management par la « *contrainte douce* » se traduit par une savante combinaison de mécanismes d'incitation et de contrôle qui garantissent une conformation et une autodiscipline des individus. La menace de sanction est permanente pour les individus qui s'écartent des objectifs. Soulignons que ce risque de

sanction est encore plus accentué du fait de la disparition des lignes hiérarchiques dont l'une des prérogatives était d'amortir les chocs et de « prendre sur elles » les pressions venues de l'extérieur ou des directions générales.

#### **2.4. Les caractéristiques de l'entreprise néolibérale**

A défaut de trouver une grande sympathie dans l'opinion publique, les nouveaux modes de gouvernance et de management des entreprises contemporaines possèdent une réelle cohérence et nous invitent à la suite d'un certain nombre d'auteurs à parler d'un « *nouveau régime capitaliste* » (Coutrot, 1999 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Gomez et Korine, 2009 ; Daudigeos et Valiorgue, 2010). T. Coutrot résume de manière critique la logique de ce nouveau régime qu'il qualifie de néolibéral : « *le régime néo-libéral se caractérise par le concept paradoxal de coopération forcée. Les dirigeants d'entreprise y sont soumis à une pression extrême des marchés financiers mondialisés. Cette pression est répercutée sur les salariés par l'intermédiaire des nouveaux modes de gestion du personnel. Les directions décentralisent l'organisation, accordant aux équipes de travail une grande autonomie. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême, qui limite les possibilités d'émergence de collectifs de travail stables. La coopération est alors forcée directement par l'accentuation des contraintes systémiques en provenance des marchés financiers et du marché du travail. L'autonomie accordée aux équipes est contrôlée par le jeu de ces contraintes et par la pénétration des exigences de la clientèle dans le cœur de la production* (Coutrot, 1999). D'une manière plus synthétique et moins partisane, nous proposons de rassembler dans le tableau ci-dessous l'ensemble des transformations subies par les entreprises contemporaines sur les trois dimensions qui, comme nous l'avons vu plus haut, composent l'entreprise : l'agent de production, le corps social et le système politique. Transformations qui tendent à rapprocher les entreprises d'un idéaltype néolibéral (Daudigeos 2009).

	<b>Agent de production</b>	<b>Corps social</b>	<b>Système politique</b>
<b>Gouvernance par les marchés</b>	<i>Plus de productivité, de fiabilité et de flexibilité</i>	<i>Imposition de normes contradictoires</i>	<i>Perte de légitimité des dirigeants</i>
<b>Dispersion et complexification des structures</b>	<i>Recentrage sur le cœur de métier</i>	<i>Eclatement des collectifs et accroissement de la mobilité</i>	<i>Dilution des décisions et des responsabilités</i>
<b>Management par la contrainte douce</b>	<i>Multiplication des instruments et pilotage par les chiffres</i>	<i>Perte des solidarités et augmentation du contrôle individuel</i>	<i>Centralisation du pouvoir et renforcement de la domination</i>

**Tableau n°1 : Effets des transformations contemporaines sur les dimensions constitutives de l'entreprise**

Nous venons de voir les transformations qui tendent à rapprocher les entreprises contemporaines d'un idéal-type que nous proposons de qualifier de néolibéral. L'apparition de ce nouveau type d'entreprise n'est pas, selon nous, le fruit d'un complot orchestré par des classes dominantes qui tireraient à leur profit un plus grand surplus de valeur. Nous pensons au contraire que cet idéal-type s'inscrit dans l'espace-temps de la modernité, inscription qui ne se fait pas sans tensions ni contradictions.

En effet, les entreprises posent un défi de taille pour les sociétés libérales et modernes car elles constituent des « *ilots de hiérarchie dans un océan de liberté* ». L'entreprise est un problème pour nos sociétés éprises de liberté, de justice sociale, de démocratie car leur fonctionnement est *de facto* basé sur la contrainte, la discipline et la hiérarchie, la concentration du pouvoir. Cette contradiction est bien relevée par Pierre-Yves Gomez qui note qu' « *alors que la société moderne se prétend fondée sur la liberté des individus, les marges de manœuvre de ces individus sont*

*fortement délimitées par les entreprises, organisations sociales extrêmement ordonnées et contrôlées pour pouvoir fonctionner. Etonnant paradoxe politique qui est aussi un paradoxe économique. Car, alors qu'à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle, le libéralisme économique s'impose, en Occident, comme idéologie de référence fondée sur la régulation par le libre marché, il n'a jamais existé autant d'entreprises, c'est-à-dire de lieux où l'organisation de la production échappe, précisément au marché, pour être administrée par des hiérarchies de gestionnaires. Le prix Nobel Herbert Simon ironisait sur les absolutistes de l'économie de marché en soulignant que si un extraterrestre survolant la Terre était doté de la faculté de voir les marchés sous la couleur rouge et les entreprises sous la couleur verte, il verrait d'immenses tâches vertes et de petites taches rouges, car l'essentiel de l'activité des humaines se réalise aujourd'hui à l'intérieur des entreprises, tandis qu'une part relativement modeste est confiée au jeu des marchés. Contrairement à l'idée reçue, la société moderne n'est pas une société de marché, c'est une société d'entreprises » (Gomez et Korine, 2009, p.8). Et c'est bien cette réalité qui est politiquement problématique car les entreprises sont en contradiction directe avec les valeurs de la modernité et du libéralisme. L'entreprise pour conserver son « droit de cité » dans l'espace temps de la modernité doit s'ouvrir au libéralisme et d'une certaine manière à la démocratie afin de changer en profondeur ses modes de gouvernance et de management. Le terme de néolibéral nous semble, à ce titre, parfaitement décrire l'instant où les entreprises n'ont pas encore complètement abandonné leur ancien mode de fonctionnement (hiérarchique et centralisé) mais ont également compris la nécessité de renouveler en profondeur leurs modes de gouvernance et de management (autonomie et décentralisation).*

Les nouvelles formes de gouvernance et management, qui tendent vers l'idéaltype néolibéral, ne nous apparaissent pas comme un leurre mais au contraire comme l'expression d'une tentative de mieux inscrire la gouvernance et le management des entreprises dans les valeurs de la modernité. Inscription qui génère de nombreuses contradictions et nécessite d'importantes transformations culturelles, organisationnelles et managériales que nous sommes précisément en train de vivre avec toutes les difficultés et tensions que cela ne peut manquer de générer car il s'agit de faire cohabiter deux conceptions de l'entreprise et de son pilotage. Les entreprises doivent trouver les moyens de gouverner et gérer un collectif d'individus qui se pensent libres et égaux. On mesure la

distance parcourue depuis l'entreprise taylorienne et bureaucratique et la distance à parcourir pour remplir les objectifs de l'utopie managériale libérale qui fait des individus des êtres égaux et autonomes dans l'exercice de leur travail.

### **3. L'expérience individuelle dans les entreprises néolibérales**

Nous venons de présenter les changements profonds et sans doute irréversibles auxquelles les entreprises contemporaines doivent faire face. En nous appuyant sur le tableau N°1, nous envisageons dans ce paragraphe les conséquences de la transformation des entreprises contemporaines sur les individus en fonction des principales transformations que nous avons pu identifier au niveau de l'outil de production, du corps social et du système politique. Nous proposons de réunir cette description sous la forme d'un jeu de propositions qui synthétisent, point par point, le vécu des individus dans l'entreprise néolibérale<sup>42</sup>.

#### **3.1. Augmentation de la productivité, de la réactivité et de la fiabilité de l'outil de production**

Ces transformations qui concernent de prime à abord l'outil technique de production ne sont pas sans conséquences sur les individus en contact direct avec l'outil aussi bien dans l'industrie que dans les services. En effet, la mise en place de stratégie d'hypercompétitivité amène les entreprises à sans cesse améliorer les performances de leur outil de production. Recherche de performance qui génère une plus grande mobilisation physique des individus en interaction directe avec l'outil de production. Plus compétitif mais aussi plus réactif et flexible, l'individu doit sans cesse s'adapter au rythme fluctuant du processus de production et à l'évolution constante des procédés. Dans un contexte hypercompétitif, l'outil de production subit, par définition, des

---

<sup>42</sup> Soulignons que dans cet exercice nous nous focalisons sur la partie sombre des entreprises néolibérales qui, nous en sommes convaincus, ont aussi des aspects positifs. Nous concentrons notre analyse sur les avatars de l'entreprise néolibérale car ce sont eux qui révèlent les contradictions qui devront être traitées.

améliorations constantes ce qui amène les individus à s'adapter en permanence à de nouvelles normes de fonctionnement et techniques de production. Les individus supportent alors une importante charge cognitive et subissent une pression à l'apprentissage permanente car ils doivent en continu s'adapter et anticiper de nouvelles évolutions dans leur processus de travail. Cette surmobilisation physique et cognitive de la ressource humaine conduit à faire éclater les frontières entre les sphères personnelles et professionnelles. Les individus sont sans cesse mobilisés physiquement ou psychologiquement ou potentiellement mobilisables pour répondre au besoin de productivité et de flexibilité de l'outil de production. Cette tendance au débordement de la sphère professionnelle sur la sphère privée a un corolaire : les individus rapatrient dans le contexte de travail des problématiques liées à la sphère professionnelle conduisant parfois à un brouillage détonant des problématiques.

**Proposition 1a :** *Les stratégies industrielles d'hypercompétitivité conduisent à une plus grande sollicitation physique des individus.*

**Proposition 1b :** *Les stratégies industrielles d'hypercompétitivité génèrent une pression à l'apprentissage permanente et alourdissent la charge cognitive qui pèse sur les individus.*

**Proposition 1c :** *Les stratégies industrielles d'hypercompétitivité conduisent à mêler les sphères professionnelles et personnelles des individus.*

### **3.2. Le recentrage sur le cœur de métier**

Nous avons vu que dans un souci de performance et de compétitivité, les entreprises ont tendance à externaliser les activités non stratégiques. L'expression « *recentrage sur le cœur de métier* » traduit bien cette tendance qui traverse les entreprises néolibérales qui 'sortent' de leur périmètre juridique et organisationnel toutes les activités non créatrices de valeur. Les individus font face à d'importantes reconfigurations de leurs activités qui conduisent à redéfinir le contenu de leur travail et les modalités de collaboration avec des individus qui appartenaient auparavant à l'entreprise. Reconfiguration qui débouche sur une perte

d'identité car les individus sont placés dans un contexte de changement permanent et de redéfinition continue de leur périmètre d'activité. On observe en outre, un éclatement du collectif qui se traduit par le passage d'un monde aux représentations collectives stables, hiérarchiques, structurantes et rassurantes pour les individus, à celui dominé par les changements permanents, l'individualisme et une logique marchande dans la coordination des activités. Ce recentrage et les nouvelles logiques de coordination qui l'accompagnent ne sont généralement pas sans générer de nombreux « coûts cachés » qui sont supportés sans reconnaissance par les individus qui restent dans le périmètre de l'organisation. Ajoutons que le recentrage sur le « cœur de métier » génère une forte précarité organisationnelle et entretient un sentiment de menace permanent sur les individus potentiellement concernés par les vagues d'externalisation. Ce rétrécissement du périmètre de l'organisation a également d'importantes répercussions sur les parcours professionnels car il devient toujours plus difficile pour les individus de se reconverter ou d'évoluer professionnellement en restant dans la même entreprise. Plus le périmètre organisationnel se rétrécit, plus les reconversions en interne sont difficiles poussant les individus sur le marché de travail avec parfois des compétences très spécifiques peu ou pas valorisées sur le marché. On peut enfin ajouter que les nombreux va-et-vient qui accompagnent les projets de recentrage sur le « cœur de métier » s'accompagnent d'une perte de crédibilité des dirigeants et de leur capacité à définir un projet industriel cohérent.

**Proposition 2a :** *L'éclatement du périmètre organisationnel conduit à une perte d'identité et à un sentiment de précarité organisationnelle.*

**Proposition 2b :** *Les stratégies de recentrage sur le cœur de métier augmentent la charge de travail des individus.*

**Proposition 2c :** *Les stratégies de recentrage sur le cœur de métier complexifient les parcours professionnels.*

**Proposition 2d :** *Les aller – retour qui accompagnent les stratégies de recentrage sur le cœur de métier génèrent une perte de crédibilité des dirigeants et des incompréhensions sur le projet industriel qu'ils portent.*

### **3.3. Pilotage par les chiffres et multiplication des instruments**

L'apparition de nouvelles normes de gouvernance, nous l'avons vu plus haut, se traduit pas une 'objectivation' de la création de valeur qui traverse toute l'organisation. Les individus doivent alimenter et démontrer en permanence leur capacité à créer plus de valeur économique. Chaque élément de leur activité fait l'objet d'une évaluation précise en terme de valeur ajoutée, réduction des stocks, mobilisation de la trésorerie... On observe une multiplication des instruments de mesure de la performance dont la 'qualité' s'est considérablement accrue. Cette qualité vient du fait que les instruments parviennent à combiner des principes de différenciation et d'individualisation des jugements portés sur les activités des individus. Il devient de plus en plus facile d'évaluer la contribution des individus à l'objectif de création de valeur ce qui pousse ces derniers à toujours plus démontrer leur capacité à participer à cet objectif. La multiplication de ces instruments et l'objectivation de la participation à la création de valeur génèrent de nombreux avatars et dommages collatéraux. On peut tout d'abord relever une abstraction et une décontextualisation croissante de l'activité productive réelle. Les instruments et l'objectivation conduisent à définir des représentations de l'activité qui tronquent et parfois occultent délibérément un ensemble de tâches qui sont nécessaires mais difficilement valorisables et mesurables. Ce qui renvoie brutalement les individus à leur incapacité et incompetence. Cette abstraction et décontextualisation tendent également à masquer et amoindrir l'effort fourni par les individus. Le reporting à distance masque la réalité de l'effort et conduit les supérieurs hiérarchiques à développer une représentation biaisée de l'engagement et des difficultés rencontrées par leurs collaborateurs dans la réalisation au quotidien de leurs tâches productives. Abstraction et décontextualisation sont également à l'origine d'une perte de sens et d'un décrochage par rapport au métier car ces outils poussent les individus à occulter et rejeter une partie de leur activité et donc de leur identité professionnelle. Ajoutons enfin que la multiplication des instruments et de la mesure génèrent de la triche et des arrangements de la part des individus qui, ne voulant pas apparaître incompetents et subir des sanctions, maquillent les chiffres et s'arrangent pour ne pas faire remonter aux supérieurs et services centraux de mauvais indicateurs. On débouche à l'extrême dans une situation où tout le monde triche avec tout le monde. Les supérieurs et les services centraux imposent aux individus une représentation et une base évaluative du métier qui ne correspondent pas à la réalité du travail

et à l'effort nécessaire. Les individus renvoient des informations et des rapports qui masquent une partie de la réalité et des difficultés rencontrées afin de ne pas subir de sanctions.

**Proposition 3a** : *Les individus doivent en permanence démontrer leur capacité à améliorer les performances de l'entreprise.*

**Proposition 3b** : *Les instruments et l'objectivation de la valeur conduisent à définir des représentations de l'activité qui tronquent un ensemble de tâches qui sont nécessaires mais difficilement valorisables et mesurables.*

**Proposition 3c** : *Les instruments et l'objectivation de la valeur tendent à masquer et amoindrir l'effort fourni par les individus.*

**Proposition 3d** : *Les instruments et l'objectivation de la valeur sont à l'origine d'une perte de sens par rapport au métier et d'une décontextualisation du travail accompli.*

**Proposition 3e** : *Les instruments et l'objectivation de la valeur génèrent de la triche et des arrangements de la part des individus qui maquillent les chiffres.*

**Proposition 3f** : *Les instruments et l'objectivation de la valeur entretiennent un mensonge organisationnel sur les performances réelles de l'entreprise.*

### **3.4. Imposition de normes organisationnelles contradictoires**

Nous avons vu que l'entreprise néolibérale, qui a pour particularité d'être très sensible à l'évaluation des marchés et de l'opinion publique, est amenée à respecter et appliquer des normes qui entrent souvent en contradiction les unes avec les autres. Respect de normes financières pour satisfaire les attentes des actionnaires, respect de normes marchandes et qualité pour satisfaire les attentes des clients, respect de normes professionnelles et sociales pour garder les 'talents', respect encore de normes sociétales et de développement durable pour satisfaire les attentes des parties prenantes extérieures. Ces normes qui au départ peuvent apparaître très abstraites, finissent tôt ou tard par rattraper les

individus dans l'organisation qui doivent en permanence jongler avec des attentes contradictoires, ce qui ne peut manquer de générer des injonctions paradoxales. Injonctions paradoxales qui compte tenu de la disparition des lignes hiérarchiques ne font l'objet d'aucune traduction et priorisation. Les individus doivent jongler avec le respect de ces normes et définir eux-mêmes au grès des sollicitations les normes auxquelles il convient de répondre. La sélection des indicateurs et des normes se fait dans l'urgence en fonction des attentes, fluctuantes par définition, formulées par les marchés et l'opinion publique. Les individus sont placés face à une batterie de normes organisationnelles et arbitrent en fonction de leur propre jugement et des risques de sanction auxquelles le non respect de ces normes les expose : « *dis-moi comment tu vas me juger, je te dirais comment je me comporte* » tel pourrait être la devise de l'individu dans l'entreprise néolibérale. Cela conduit *in fine* et en toute logique à privilégier la norme économique du fait d'un rapport de force plus favorable aux actionnaires dans la structure de propriété de l'entreprise.

**Proposition 4a :** *Les individus doivent faire face à une multitude d'injonctions paradoxales qui ne font l'objet d'aucune traduction et priorisation de la part de la hiérarchie.*

**Proposition 4b :** *La sélection des normes organisationnelles dominantes se fait dans l'urgence en fonction d'attentes fluctuantes.*

**Proposition 4c :** *Dans les situations incertaines, les individus privilégient in fine la norme économique.*

### **3.5. Ecrasement des hiérarchies et accroissement de la mobilité**

En complément de l'éparpillement et de l'éclatement de la chaîne de valeur de l'entreprise, nous avons vu que les entreprises contemporaines ont considérablement reconfiguré leur ligne hiérarchique en supprimant des maillons intermédiaires et en multipliant les modes projets. Les individus ne sont plus assignés définitivement à une tâche précise mais voient au cours d'une période donnée le contenu de leur travail et les missions qui leur sont confiées considérablement évoluer. De plus, la mise en place d'organisation matricielle amène les individus à évoluer et

évaluer leurs activités sur des registres différents. Ce qui les conduit à développer et à internaliser des valeurs qui n'appartiennent pas de prime abord à leurs schèmes cognitifs initiaux. Les individus doivent faire preuve d'une grande souplesse identitaire afin d'appréhender et gérer des projets qui nécessitent de nouvelles représentations de la réalité mais aussi des valeurs différentes. Cet accroissement de la mobilité génère en complément d'un ajustement des valeurs liées au métier, de sans cesse développer de nouvelles compétences afin de faire face à l'évolution des missions et tâches confiées. Les individus doivent ajuster en permanence leurs compétences et offrir constamment la preuve de l'importance et de la nécessité de leurs compétences pour l'organisation. Cette fluctuation dans le métier, les valeurs et les compétences amènent les individus à investir constamment dans leur capital humain et à recomposer en permanence un réseau de relations sociales aussi bien dans l'organisation qu'à l'extérieur. En effet, l'absence de coordination hiérarchique directe pousse les individus à engager directement et personnellement des relations avec un nombre plus important d'interlocuteurs qui ont des attentes, langages et ambitions différentes par rapport aux tâches réalisées. Soulignons que les modes projets font considérablement fluctuer les relations hiérarchiques car un chef de projet peut se retrouver exécutant dans un autre projet. Ces investissements permanents dans le capital humain et social ne peuvent manquer d'être coûteux pour les individus car ils conduisent à supprimer les routines et la confiance sur lesquelles ils pouvaient capitaliser pour réaliser et coordonner avec efficacité leurs activités avec les autres membres de l'organisation. Le métier, l'identité, la compétence, le réseau doivent sans cesse être reconfigurés dans l'entreprise néolibérale.

**Proposition 5a :** *Les individus doivent faire face à une reconfiguration permanente de leur identité professionnelle en fonction des projets dans lesquels ils sont impliqués.*

**Proposition 5b :** *Les individus doivent ajuster en permanence leurs compétences et offrir constamment la preuve de l'importance et de la nécessité de leurs compétences pour l'entreprise.*

**Proposition 5c :** *Les individus recomposent en permanence leurs relations sociales à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.*

**Proposition 5d :** *Les individus sont simultanément reliés à plusieurs responsables et doivent répondre à des niveaux d'expertise différents.*

### **3.6. Dispersion des collectifs et augmentation du contrôle individuel**

L'éclatement des collectifs, la disparition des hiérarchies, l'objectivation de la valeur, le contrôle par les services fonctionnels, tout ceci place les individus dans une situation d'évaluation permanente et d'un risque de sanction omniprésent. Ce type d'entreprise fuit les logiques de statuts hiérarchiques et place les individus en concurrence, aucune position n'est définitivement acquise, les solidarités s'estompent au profit d'une approche plus individualiste et individualisée des parcours professionnels. Il est également important de noter qu'il y a dans l'entreprise libérale un rapprochement relatif des destins de la personne et de l'organisation, qui sont marqués tous deux par la fragilité et la menace. Le rapport entre l'organisation et ses membres peut être caractérisé par le rapprochement d'une menace globale relativement abstraite pour la personne (la survie de l'organisation) avec une menace relativement concrète (la sanction gestionnaire). La dispersion des collectifs et l'augmentation du contrôle débouchent sur une perte des solidarités et une augmentation de la compétition entre les individus qui doivent 'imposer' leur performance par rapport aux autres membres de l'organisation. Les collectifs n'abritent plus les individus contre les baisses de performance ou les défaillances, chacun est alors obligé de défendre soi-même sa performance et/ou masquer ses propres défaillances afin de se maintenir dans l'organisation.

**Proposition 6a :** *Les individus sont sans cesse évalués et craignent en permanence d'être sanctionnés*

**Proposition 6b :** *La dispersion des collectifs et l'augmentation du contrôle individuel suppriment les intérêts de groupe et les solidarités collectives.*

**Proposition 6c :** *La dispersion des collectifs et l'augmentation du contrôle augmentent la concurrence interindividuelle.*

**Proposition 6d:** *La dispersion des collectifs et l'augmentation du contrôle rapprochent les destins de l'organisation et des individus.*

### 3.7. Perte de légitimité des dirigeants

Les grandes orientations stratégiques sont de moins en moins guidées par des visions stratégiques, des projets industriels mais par des logiques marchandes, économiques, sociétales... Ces transformations au plus haut niveau de l'entreprise ont des conséquences négatives sur la légitimité des dirigeants et les décisions qu'ils prennent. Il y a au plus haut niveau de l'entreprise un important délitement de la fonction politique qui n'est pas sans générer des contestations politiques à l'extérieur comme à l'intérieur des entreprises. A l'extérieur c'est la légitimité de l'institution 'entreprise' qui est parfois violemment remise en cause. A l'intérieur, c'est la légitimité des dirigeants qui est mise en doute. Les individus ne croient plus en la capacité de leurs dirigeants à gouverner l'entreprise et imposer des orientations stratégiques, des projets industriels. Cette perte de légitimité touche par capillarité toute la ligne hiérarchique et le management qui se révèlent incapables de traduire et relayer sur le terrain « *l'intention stratégique* » des hauts dirigeants. Il s'en suit un important brouillage dans les choix qui sont faits et les arbitrages dans l'allocation des ressources à tous les niveaux de la hiérarchie. Les managers de terrain apparaissent de plus en plus comme de simples administratifs qui ne portent plus de projets de développement locaux et surtout se révèlent incapables de relayer auprès des instances dirigeantes les difficultés rencontrées sur le terrain. Ni relais de la direction, ni soutien des opérationnels, les managers de l'entreprise néolibérale apparaissent comme des fusibles et des variables d'ajustement. Il s'en suit un sentiment d'abandon de la part des individus qui ne disposent plus d'un dialogue avec un supérieur hiérarchique capable de protéger et soutenir l'activité de ses subordonnés. Les conflits, contradictions, difficultés, souffrance qui ne peuvent manquer d'émailler le fonctionnement de l'entreprise au quotidien ne font plus l'objet d'aucun traitement politique poussant les individus à exprimer leur malaise et leurs difficultés par des voies détournées et parfois violentes. La perte de légitimité des hiérarchies et la transformation du rôle des managers tendent à ne plus canaliser les tensions et solutionner les conflits à l'intérieur de

l'organisation. Il s'en suit une multiplication des débordements et des expressions violentes à l'égard de l'entreprise et des conditions de travail.

**Proposition 7a** : *Les individus ne croient plus en la capacité de leurs hauts dirigeants à gouverner l'entreprise.*

**Proposition 7b** : *Les managers ne portent plus de projets de développement et ne relayent plus les difficultés rencontrées sur le terrain.*

**Proposition 7c** : *Les individus vivent dans un sentiment d'abandon de la part de leur hiérarchie.*

**Proposition 7d** : *Les dysfonctionnements et les conflits ne font plus l'objet d'aucun traitement politique.*

**Proposition 7e** : *Les conflits et dysfonctionnements tendent à s'exprimer en dehors des instances classiques du dialogue social.*

### **3.8. Dilution des responsabilités et complexification des prises de décisions**

Les transformations structurelles qui tendent à supprimer les maillons hiérarchiques et multiplier les outils de gestion génèrent une importante complexification du processus de prise de décision et de responsabilité. Nous avons souligné plus haut que ces deux transformations génèrent une perte de légitimité des dirigeants et un délitement de la fonction politique dans l'entreprise. Il nous semble que le délitement de la fonction politique produit des ravages plus profonds dans les organisations et conduit à considérablement faire augmenter le niveau de violence et de souffrance dans les entreprises néolibérales. Il est en effet de plus en plus difficile d'identifier les personnes ou décisions à l'origine des dysfonctionnements, tensions, malaises dans l'organisation du fait des transformations que nous avons préalablement décrites. Ces tensions et ces malaises ne faisant l'objet d'aucun traitement politique et institutionnel se cristallisent parfois sur des individus qui deviennent en quelque sorte les « boucs émissaire » et prennent sur eux l'ensemble du malaise organisationnel. Ils sont alors accusés de tous les maux et structurent le collectif contre eux, la seule solution consiste à les écarter

délibérément et se séparer de ces éléments perçus comme pathogènes et responsables des dysfonctionnements. Placardisation, acharnement collectif, insultes, mails incendiaires avec la hiérarchie en copie sont les expressions de cette violence débridée qui n'est plus contenue par le système politique et qui se retourne contre un individu ou un groupe d'individus supposés à l'origine du malaise organisationnel. Les individus les moins performants ou les plus fragiles, les individus les plus politisés sont alors montrés du doigt par le collectif qui les accuse d'être à l'origine de la sous-performance, des dysfonctionnements, de l'absence de prime sur résultats, ils ne méritent alors aucun ménagement et doivent être expulsés de l'organisation.

Le fonctionnement des entreprises néolibérales, où le politique et la prise de responsabilité tendent à considérablement se diluer, rapproche les organisations des sociétés primitives où le seul moyen de contenir la violence était de la reporter sur une victime innocente, un « *bouc émissaire* » (Girard, 1972). Mais contrairement aux sociétés primitives qui étaient convaincues de la culpabilité des victimes, les individus modernes ont bien conscience que les dysfonctionnements ont des origines plus complexes et ne peuvent se réduire à un seul individu. Les persécutions génèrent alors un important sentiment de culpabilité lorsque l'expulsion ou la disparition du collègue ostracisé renvoie l'organisation aux mêmes travers et dysfonctionnements. Les individus ont en effet relativement conscience des souffrances qu'ils imposent à leur collègue afin d'assurer leur propre survie. Nous postulons ici qu'une grande part de ce que d'aucuns nommeront le « malaise au travail » provient avant tout des conduites immorales et violentes que les individus sont conduits à développer pour assurer leur propre survie et permettre au collectif de perdurer.

Les entreprises néolibérales où la prise de décision et de responsabilité sont considérablement complexifiées alimentent de l'intérieur une importante violence car les dysfonctionnements et les conflits n'étant pas résolus, le collectif se retourne et se structure contre un individu qui est accusé de tous les maux. On imagine la charge psychologique à supporter par ces individus, victimes innocentes, qui prennent sur eux tous les dysfonctionnements de l'organisation...

**Proposition 8a :** *Les individus doivent faire face à une dilution du processus de décision et à l'absence de prise de responsabilité de la part de la hiérarchie.*

**Proposition 8b :** *La complexification du processus de décision et de responsabilité contribue à faire augmenter le niveau général d'insatisfaction et de violence.*

**Proposition 8c :** *La complexification du processus de décision et de responsabilité conduit les collectifs à se structurer autour de victimes-innocentes qui cristallisent les mécontentements et la violence du groupe.*

**Proposition 8d :** *La concentration des dysfonctionnements sur un seul individu ou groupes d'individus générant un sentiment de culpabilité et un mal-être de la part des individus.*

### **3.9. Centralisation du pouvoir et renforcement de la discipline**

C'est le paradoxe de l'entreprise néolibérale qui mise sur l'autonomie, la prise de responsabilité, la décentralisation. Dans les faits, les grandes orientations stratégiques (achat, fusion, externalisation...) sont prises au plus haut niveau de l'entreprise par les dirigeants qui gèrent avant tout un portefeuille d'activités, laissant aux managers et aux individus peu d'autonomie et de marge de manœuvre. Les individus ont une prise sur leur devenir professionnel et le développement de leur activité relativement limitée. Les grandes stratégies sont arrêtées au plus haut niveau de l'entreprise, les individus doivent être performants dans la mise en œuvre de ces dernières, la création et l'exploration de nouvelles orientations exposent les individus à des risques de sanction. Derrière le discours de façade prônant la déviance et la prise de risque, les individus doivent se conformer aux grandes logiques stratégiques définies en plus haut lieu. Ce résultat ne doit pas surprendre car la grande organisation est, et a toujours été, un organe de sélection (donc d'exclusion), de classement (donc de hiérarchisation), de domination (donc de contrôle). Ce type d'organisation craint et fuit les rapports affectifs durables et les prises de risques inconsidérées de la part des individus qui doivent se conformer à la logique de l'organisation. La pérennité de l'entreprise néolibérale et la construction de son ordre organisationnel découlent de

contraintes souples et violentes, d'obligations explicites et implicites, de normalisations lentes mais sûres, d'objectivations des actes gestionnaires et d'endormissement lucides des prises de risque.

**Proposition 9a :** *Les individus ont de moins en moins de prise sur leur devenir professionnel.*

**Proposition 9b :** *Les individus font face à un renforcement des contraintes normatives.*

**Proposition 9c :** *L'entreprise néolibérale est un lieu de sélection/exclusion, de classement/hierarchisation et de domination/contrôle.*

## **Conclusion :**

Nous avons décrit dans ce chapitre via un jeu de propositions les grandes évolutions en matière de management et de gouvernance qui affectent les individus dans les entreprises contemporaines que nous qualifions de néolibérales. Il apparaît que l'expérience individuelle contemporaine du travail est marquée par un accroissement des tensions et une plus grande fragilité des organisations pour traiter et résoudre ces tensions.

Nous avons montré que les entreprises néolibérales sont amenées pour plusieurs raisons à mobiliser de façon croissante la ressource humaine afin de faire fonctionner de manière efficiente l'outil de production et perdurer dans un environnement hyper compétitif. Cette sur-mobilisation de la ressource humaine (physiquement et cognitivement) s'effectue dans un cadre collectif et des conditions organisationnelles qui ont tendance à, non pas réduire les tensions, mais à les accentuer. L'éclatement des collectifs, l'imposition d'injonctions paradoxales, les pertes d'identité, la mise en concurrence des individus, l'augmentation du contrôle, l'objectivation de la création de valeur... toutes ces pratiques que nous avons détaillées tendent à générer un climat organisationnel et des conditions de travail particulièrement rudes pour les individus qui vivent dans un sentiment de menace permanent, de risque d'échec et de déqualification professionnelle. Un des effets pervers principal des organisations néolibérales est qu'elles contribuent à fortement mettre en tension le corps social qui est par ailleurs sollicité de manière croissante pour rendre efficient l'outil de production. La logique organisationnelle des entreprises néolibérales conduit à ne plus amortir les tensions liées au fonctionnement de l'outil de production mais contribue au contraire à ajouter un niveau de pression supplémentaire pour 'discipliner' les individus et les contraindre à atteindre les objectifs de performance.

Une autre caractéristique de l'entreprise néolibérale contribue à faire considérablement augmenter le niveau de tension : le délitement du politique. L'absence de soutien de la hiérarchie, la perte de légitimité des hauts dirigeants, la complexité des prises de décision et de responsabilité, la centralisation du pouvoir... font à leur tour augmenter le niveau de tension et la conflictualité. Nous avons montré comment l'absence d'arbitrage politique contribue à faire considérablement augmenter le niveau de violence dans un collectif, violence qui a alors tendance à se

polariser ça et là sur certains individus qui supportent tous les maux de l'organisation. Le collectif se décharge alors sur ces « *boucs émissaires* » avec tous les contrecoups psychologiques que cela ne peut manquer d'engendrer. A la suite et en complément de la sur-mobilisation de la ressource humaine, de la mise en tension et compétition des individus par l'organisation, le délitement du politique conduit à faire augmenter le niveau de violence, mal-être et souffrance des individus qui ont le sentiment d'être abandonnés par une hiérarchie qui a 'allumé la mèche' et ne parvient pas à gérer les conséquences de la mise sous tension.

L'entreprise néolibérale est ainsi marquée par une conflictualité croissante entre la recherche – inévitable – d'efficience de l'outil de production et la mobilisation du corps social qui supporte des tensions qui ne font l'objet d'aucun traitement par l'organisation et le management. La caractéristique principale de l'entreprise néolibérale est d'ailleurs moins de mettre en tension le corps social que de ne pas disposer des outils et compétences politiques pour traiter ces tensions. C'est dans ces conditions qu'émerge un mal-être au travail et que surgissent épisodiquement des comportements violents qui expriment de manière désordonnée mais somme toute assez logique, cette souffrance au travail. Il apparaît alors inévitable face aux transformations en matière de management et de gouvernance que l'entreprise néolibérale régénère le politique et renouvelle les termes de son dialogue social afin de mieux gérer la souffrance et les conflits.

## **Bibliographie :**

ARREGLE J. L., QUELIN B., (2000), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris.

AUBERT N., GAULEJAC V., (2007), *Le Coût de l'excellence*, Seuil, Paris.

DAVIS G., (2009), *Managed by the markets, How finance re-shaped America*, Oxford University Press, Oxford.

BATSCH L., (2002), *Le Capitalisme financier*, La Découverte, Paris.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BOYER R., FREYSSENET M., (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris.

CASTEL R., (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris.

CORIAT B., (1990), *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Christian Bourgois, Paris.

COURPASSON D., (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, PUF, Paris.

COURPASSON D., THOENIG J-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris.

COUTROT T., (1999), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris.

CROZIER M., FRIEDBERG H., (2000), *L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Paris.

DAUDIGEOS T., (2009), *Rendre l'entreprise néolibérale responsable: rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnelles. Etude de la gestion du risque accidents du travail dans le secteur de la construction, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3 / EM LYON, Lyon.*

DAUDIGEOS T., VALIORGUE B., (2009), « Les insaisissables experts du développement durable », *Expansion Management Review*, N°135, pp. 28-37.

DAUDIGEOS T., VALIORGUE B., (2010), « Répondre à l'appel généralisé en faveur de la prise en charge des effets externes : les limites du traitement marchand de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », *Revue Française de Socio-économie*, N 6.

- D'AVENI R., (1994), *Hypercompétition*, Vuibert, Paris.
- DEJOURS C., (1994), *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psycho dynamique du travail*, Bayard, Paris.
- DEJOURS C., (2007), *Conjurer la violence - Travail, violence et santé*, Payot, Paris.
- DEJOURS C., Bègue F., (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, Paris.
- DOERINGER P., PIORE M., (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Cambridge.
- EMINET A., (2005) « Le contrôle dans les organisations hybrides : Le cas du management par projet ». *Cahier de Recherche EM Lyon*, Avril, n 9.
- KORINE H., GOMEZ P.Y., (2002), *The leap to globalization*, Jossey Bass, San Fransisco.
- GAZIER B., (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, La découverte, Paris.
- GAZIER B., (2006), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, Paris.
- GHOSHAL S., BARLETT C., (1995a), « Changing the role of top management: beyond structure process », *Harvard Business Review*, (January – February, pp. 86-96.
- GHOSHAL S., BARLETT C., (1995b), “Building the entrepreneurial corporation”, *European Management Journal*, N°12, Iss. 2, pp. 139-155.
- GOMEZ P.Y., KORINE H., (2009), *L'entreprise dans la démocratie, une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck, Bruxelles.
- QUELIN B., (2002), *Les frontières de la firme*, Economica, Paris.
- LEBORGNE D., LIEPIETZ A., (1991), « L'après-fordisme : idées fausses et question ouvertes », *Espaces et sociétés*, Iss. 66-67.
- LE GOFF J. P., (1995), *Les illusions du management*, La Découverte, Paris.
- MARTINET A. C., (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, MacGraw Hill, Paris.
- MARTINET A. C., REYNAUD E., (2004), *Stratégies d'Entreprise et Ecologie*, Economica, Paris.
- REYNAUD J.D., (1982), *Sociologie des conflits du travail*, PUF, Paris.

- LORDON F., (2008), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Presses de Sciences Po, Paris.
- PORTER M., (2008), *On competition*, Harvard Business Press, Cambridge.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., (1990), 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, pp. 79–91..
- REYNAUD J. D. (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand colin, Paris.
- REYNAUD J. D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares, Paris.
- WILLIAMSON O., (1975), *Markets and hierarchies, Analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O., (1994), *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris.

## **CHAPITRE II**

### **Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ?**

**Par Fabien COUTAREL**

Les formes de précarité (Le Blanc, 2007 a, 2007 b) se diversifient et se développent dans notre société. Le travail contribue largement à la fragilisation de nos ressources, dont l'une, essentielle, est humaine : chômage, temps partiels, horaires atypiques, intensification, déssubjectivation, atteinte à l'estime de soi, expositions environnementales, port de charge, pression temporelle, fragilisation des collectifs et individualisation du travail... Ce sont des thèmes, des problématiques, ou encore des risques largement développés dans la littérature du champ de la santé au travail. La souffrance au travail n'est pas un phénomène nouveau (Dejours, 1993). Les évolutions organisationnelles contemporaines semblent cependant lui donner un nouveau souffle inquiétant.

Les conditions de travail en France se dégradent depuis plus de 20 ans, et en France plus que dans nos pays voisins et comparables en termes de développement (Gollac et Volkoff, 2000 ; European Foundation for the Improvement for living and working Conditions, 2007). Les conséquences en termes de santé ne peuvent passer inaperçues

qu'après de ceux qui refusent de voir, aidés en cela par des mécanismes sociaux et institutionnels, qui rendent opaque une réalité pourtant bien présente : épidémie de troubles musculo-squelettiques liés au travail, stress et risques psychosociaux, cas de harcèlement et suicides au travail de plus en plus nombreux, cancers professionnels... L'impact sociétal des mauvaises conditions de travail est colossal : régime de santé et de protection sociale en péril, familles fragilisées jusqu'aux conjoints et aux enfants, carrières professionnelles raccourcies et dépréciées, absentéisme et perte des compétences, coûts cachés largement sous-estimés pour les entreprises... La santé des travailleurs, la performance des systèmes de travail et le développement des sociétés continuent d'être pensés de manière isolée et les réponses respectives proposées sont à la fois réductrices, insuffisantes et seulement compensatoires.

Le travail humain constitue une figure sociale centrale qui mérite probablement plus de considération. Il peut être un levier puissant pour le développement des individus, pour la performance des entreprises et l'innovation, et pour le progrès sociétal ; il est malheureusement aujourd'hui davantage associé à de la souffrance individuelle et collective d'une part, et à des pertes de performance d'autre part. La crise économique mondiale rend la question du travail encore plus vive : précarité des situations individuelles et recherche effrénée de performance au sein des organisations. Comprendre les mécanismes sous-jacents aux effets du travail sur la santé et sur la performance suppose de réinterroger la nature même du travail, dont la réduction à la tâche constitue probablement le lit des effets décriés. L'enjeu dépasse donc la nécessaire compréhension de la survenue des effets – la souffrance des travailleurs n'étant que l'un des symptômes parmi d'autres – pour dessiner des perspectives nouvelles au travail humain et à son statut dans les organisations.

## 1. Comprendre le travail

Le travail, comme aventure individuelle et collective, ne peut jamais se réduire à une quantité de plus value ou de marchandise, qu'elle soit exprimée en termes d'emplois, de volumes horaires, de résultats productifs. Il ne peut être réduit non plus à sa dimension effectrice, au mouvement, à la posture adoptée. Tout travail suppose une mobilisation physique, cognitive et subjective de celui ou celle qui l'exerce, en lien avec d'autres acteurs, dans un cadre partiellement contraint, mobilisation que les ergonomes appellent activité de travail. Il convient de dénoncer les approches réductrices du travail : l'ignorance dont elles témoignent conduit aujourd'hui, d'une part, à des décisions conséquentes en matière de gestion des ressources humaines et de choix organisationnels, et d'autre part, à des actions inefficaces en matière de santé au travail. Il est nécessaire de requestionner, au sens premier du terme, la « ressource humaine », autrement dit le statut du travailleur, au sein des organisations contemporaines.

Parmi les disciplines traitant du travail, l'ergonomie<sup>43</sup> se définit par son projet social : elle vise la conception de situations de travail ou d'objets qui soient compatibles avec les caractéristiques physiques, psychologiques et sociales des hommes et des femmes, avec des critères de santé et d'efficacité économique. Deux ancrages théoriques nous apparaissent fondamentaux pour appréhender le travail et interroger les organisations : le premier concerne le concept d'activité, et le second celui de renormalisation.

---

<sup>43</sup> " L'ergonomie est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les êtres humains et les autres composantes d'un système, et la mise en œuvre dans la conception de théories, de principes, de méthodes et de données pertinentes afin d'améliorer le bien-être des hommes et l'efficacité globale des systèmes." (International Ergonomic Association). Différentes approches de l'ergonomie sont présentes : certaines partent principalement d'études des propriétés humaines en laboratoire pour appliquer leurs résultats dans les situations réelles ; d'autres partent en général d'une analyse de l'activité des utilisateurs pour accompagner la conception ou la transformation des situations. L'ergonomie de l'activité est l'approche dominante dans les pays de langue française, en Amérique du Sud et en Amérique Centrale, et est très présente dans les pays scandinaves et en Europe.

## 1.1. Le travail comme activité

L'ergonomie de l'activité est marquée de la distinction fondatrice entre travail réel et travail prescrit (Guérin et al, 1997 ; Falzon, 2004), qui se décline au double niveau de la tâche et de l'activité.

Les *tâches* sont des objectifs à atteindre, dans des conditions déterminées. Une partie des objectifs sont fixés par la hiérarchie, mais le travailleur doit souvent faire face à une diversité de prescriptions d'origines variées (l'organisation du travail, le collectif, la hiérarchie, le process technique, le travailleur lui-même, etc.), qu'il doit prioriser ou entre lesquelles il doit faire un tri. Les objectifs que le travailleur se fixe à lui-même sont le résultat de ce retravail des prescriptions.

L'*activité* est la mobilisation de la personne pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe à partir de ceux qu'on lui fixe. L'activité réelle d'une personne est toujours singulière, et ne peut être limitée à la vision théorique qu'en ont en général les concepteurs ou les organisateurs. Dans son activité, l'opérateur ou l'opératrice doit adapter ses modes opératoires pour gérer les variations de son propre état et celles de la situation de production (variabilité des matières premières, des outils, des demandes des clients etc.). Cette activité, dite de régulation, se traduit par une performance (atteinte de résultats conformes aux objectifs) et par un coût plus ou moins élevé pour la personne (fatigue, douleurs, voire accidents, exposition à des toxiques...).

Le travail n'est donc jamais la simple exécution d'une tâche prescrite par l'organisation. La « grève du zèle » en est la meilleure démonstration : si les travailleurs, de la direction à la production, ne faisaient strictement que ce qu'on leur demande, aucune production (de bien ou de service) ne satisferait les attentes (explicites et implicites) des clients de ce travail. Le travail est donc une activité qui ne peut se réduire à la tâche.

Les grandes caractéristiques de l'activité sont reprises par Daniellou et Rabardel (2005) :

- l'activité est finalisée par un ou plusieurs buts qui ne sont pas toujours évidents ;
- la relation entre le sujet et l'objet est médiée par les dispositifs techniques, les schèmes individuels et leur organisation, eux-mêmes marqués du contexte social, culturel et historique du sujet ;

- l'activité est toujours singulière ;
- l'activité est porteuse de son histoire ;
- l'activité comporte toujours une dimension collective, autrui pouvant être présent à travers les instruments, les outils, les règles ou les procédures ;
  - l'approche de l'activité doit être intrinsèque, c'est-à-dire à même de saisir les rationalités qui motivent les régulations mises en œuvre par les travailleurs ;
  - enfin, l'activité est intégrative, c'est-à-dire que sa construction répond à un grand nombre de déterminants.

Comprendre le travail, ses causes et ses effets, suppose donc une approche assumant la complexité de l'activité concernée<sup>44</sup>. Aborder le travail sur la base de conceptions réductrices conduit nécessairement à ignorer des facettes de l'activité, qui se manifesteront par la suite en termes d'incidents de production, de non qualité, de troubles musculo-squelettiques, de stress, de souffrance...

## **1.2. Le travail comme renormalisation de son milieu**

Le travail est donc une rencontre entre une personne particulière, porteuse de ses spécificités et de son histoire, et un ensemble de déterminants qu'elle ne peut pas modifier à loisir (règles, outils, matières premières, environnement matériel, etc.), pour atteindre des objectifs (tâches), qui ne dépendent pas que d'elle, dans un cadre toujours collectif, les collaborations et confrontations avec autrui pouvant prendre des formes plus ou moins directes.

Suivant les disciplines qui étudient le travail, l'accent peut être mis sur l'une ou l'autre des dimensions de cette rencontre, mais cette rencontre constitue toujours une activité de mise en confrontation et d'arbitrage (conscient ou non) entre différentes normes : celles qui sont présentes

---

<sup>44</sup> Cette approche distingue l'ergonomie de l'activité d'autres approches ergonomiques présentes aux niveaux national et international, qui opèrent de manière a priori une réduction de l'objet d'analyse (ergonomie physique, ergonomie cognitive...). Les différences d'approches tendent actuellement à diminuer, d'une part du fait des échanges scientifiques internationaux, et d'autre part par le développement, dans tous les pays, des activités de consultants qui peuvent moins que les chercheurs effectuer durablement des découpages a priori dans les situations où ils doivent intervenir.

dans la situation de travail, et celles dont l'opérateur ou l'opératrice est porteur (Schwartz, 1994). Ce n'est pas une opposition simple entre une norme qui serait portée par la hiérarchie et une autre qui serait portée par les salariés :

1. d'un côté, la survie de l'entreprise (ou de tout autre cadre de travail) suppose que tiennent ensemble une diversité de logiques hétérogènes et potentiellement contradictoires (quantité, qualité, diversité de l'offre, prix de revient, délais, sécurité, respect de l'environnement, technologies utilisées...).

2. De l'autre, l'homme au travail est également lui-même porteur de normes et de valeurs potentiellement contradictoires (reconnaissance individuelle et entraide collective, par exemple). Sa conduite, dans une situation donnée, témoigne de l'arbitrage circonstancié opéré.

Les orientations stratégiques définies aujourd'hui par les directions sont déclinées par des services spécialisés et doivent faire l'objet d'une intégration au niveau de la production du bien ou du service. Mais les prescriptions descendantes spécialisées n'assurent pas automatiquement la faisabilité de cette intégration dans l'activité de travail de production. La production ne sort finalement de façon acceptable que parce qu'un ensemble de travailleurs (y compris l'encadrement) gère au quotidien les écarts par rapport à ce qui a été anticipé. Un écart important et prolongé entre les prescriptions descendantes et la réalité des conditions de production, et l'absence de lieu pour en débattre, peuvent se traduire à la fois par des problèmes d'efficacité économique, et par des atteintes à la santé des travailleurs.

## **2. Santé et travail dans les organisations**

### **2.1. Evolution des pratiques organisationnelles**

La littérature identifie plusieurs aspects caractéristiques des évolutions organisationnelles de ces dernières années (Askenazy et coll, 2006). Nous retiendrons cinq figures essentielles de ces nouvelles organisations : l'intensification du travail, la rotation sans polyvalence, l'écrasement des logiques de régulation, la séparation entre la décision et la production, la participation dévoyée.

Les décisions organisationnelles de ces vingt dernières années s'inscrivent d'abord, et pour la grande majorité d'entre elles, dans des formes variées d'intensification du travail (Gollac et Volkoff, 2000) : développement des horaires atypiques et alternants, augmentation des cadences et des contraintes physiques, diversification et précarisation des statuts professionnels, évacuation des temps et espaces d'échanges, densification des tâches, contradictions des logiques... Toutes ces évolutions ont aussi contribué à supprimer les lieux et temps de régulations utiles au travail.

La rotation s'est progressivement et largement imposée dans les entreprises françaises, comme une réponse organisationnelle aux difficultés de gestion rencontrées (absentéisme, flexibilité de la production et des horaires de travail, etc.) d'une part, et aux problèmes de santé au travail d'autre part. L'exemple typique est celui des troubles musculo-squelettiques d'origine professionnelle (TMS) : le pari consistait à exposer moins longtemps chaque travailleur aux situations de travail les plus contraignantes. La survenue de la pathologie n'étant pas uniquement liée à des mécanismes cumulatifs, le résultat est dans la grande majorité des cas une exposition d'un plus grand nombre d'entre eux, conduisant du même coup à la souffrance d'un plus grand nombre. La dernière grande enquête européenne sur les conditions de travail confirme cette évolution (European Foundation for the Improvement for Living and Working Conditions, 2007) : alors que dans les enquêtes précédentes la rotation se révélait une modalité organisationnelle protectrice, la rotation est aujourd'hui associée à davantage de risques de développer des pathologies. Les conditions d'une rotation favorable à la

santé des travailleurs ne sont plus réunies, notamment la transformation des environnements de travail et le développement de la polyvalence (Coutarel et coll, 2003).

Les modes organisationnels affichent la « qualité totale », l'« amélioration continue », le « zéro défaut » : autant de concepts vides de sens. Les certifications ISO et autres deviennent des arguments concurrentiels, alors qu'en standardisant à outrance les procédures, elles nuisent à l'amélioration de la qualité, qui supposerait, aussi, de prendre soin des organisations, c'est-à-dire des règles et des Hommes qui les composent, dans leurs spécificités. La standardisation internationale est par définition insuffisante puisqu'incapable de gérer les spécificités locales, elles-mêmes indispensables à la performance.

Les fossés entre les espaces et temps de la décision et de la conception d'une part, et ceux de la réalisation et de la production d'autre part, n'ont jamais été aussi grands :

- l'encadrement s'isole dans les bureaux pour effectuer de plus en plus de tâches de gestion ;
- les managers opérationnalisent indépendamment les uns des autres en prescription des orientations sur lesquelles ils n'ont aucune prise ;
- les directions locales ont de moins en moins de pouvoir de décision ;
- les futurs outils de production arrivent de loin, conçus ou rachetés en des lieux soit inconnus soit interdits d'accès : ils sont découverts le jour de leur arrivée et doivent être opérationnels au plus tôt.
- les vrais décideurs deviennent inaccessibles, sont très éloignés des sites de production, et ne sont parfois même pas identifiables. Comment transformer leurs représentations du travail, infléchir leurs décisions ? Comment démontrer l'aberration des exigences de profits à très courts termes alors que les responsables de ces orientations stratégiques ne seront plus les mêmes lorsque les conséquences humaines à moyen terme se feront sentir ?

Tous les niveaux de l'organisation sont de plus en plus hermétiques les uns aux autres. Tous les travailleurs concernés en souffrent car ils n'ont plus les moyens de gérer à leurs niveaux les contradictions qu'ils rencontrent. Les travailleurs reconnus par leurs pairs et l'encadrement intermédiaire refusent les promotions associées à des prises de

responsabilités et à un statut de cadre. De nombreux postes deviennent ainsi pourvus par défaut.

Le « management participatif » est à l'honneur. On fait de la participation partout. Les formes sont variées : boîte à idée dans la salle de repos, incitations à penser les conditions de son travail pendant sa réalisation (récompenses pour des propositions d'amélioration efficaces, faciles à mettre en œuvre et peu onéreuses), présentation de plans, demandes d'avis ou de besoins... Malheureusement, dans la grande majorité des cas, les conditions associées à un réel fonctionnement de ces formes de participations ne sont pas présentes : de nombreux travailleurs n'écrivent pas ou écrivent mal le français ; la compétence à identifier un dysfonctionnement n'est pas du même ordre que celle relative à la mise en place d'une solution, compatible avec les autres contraintes du système dont les travailleurs n'ont généralement pas connaissance ; toutes les solutions ne sont pas faciles à mettre en œuvre et peu onéreuses et l'on connaît les limites des solutions exclusivement techniques ; très peu de travailleurs savent lire un plan... Dans de nombreux cas, la participation dévoyée constitue davantage un moyen de responsabiliser les travailleurs face à des choix dont on ne leur donne pas les moyens de comprendre tous les enjeux, et ainsi de limiter les éventuelles plaintes ultérieures (Caroly et coll, 2008). Les principes, parfois quasi-philosophiques, mis en avant n'apparaissent pas toujours délétères, mais les conditions de leurs mises en œuvre localement sont très souvent absentes.

Prenons l'exemple du Kaizen : ce modèle organisationnel défend la conduite du changement selon un modèle participatif et des principes associant développement des salariés et développement de la performance, qui pourraient largement satisfaire des ergonomes. Mais les conditions de mise en œuvre, que nous avons pu observer dans des entreprises françaises (Caroly et coll, 2008) au travers de plusieurs études de cas, n'ont rien à voir avec les principes avancés :

- les objectifs de gain d'espace d'occupation au sol étaient définis de manière a priori et avant toute analyse des situations de travail concernées ;
- les questions de santé ont été totalement absentes des deux jours de « chantier Kaizen » ;
- les salariés concernés n'ont été que très superficiellement impliqués.

## **2.2. Souffrance et réduction des marges de manœuvre dans l'organisation**

L'évolution des organisations du travail de ces dernières années, dans des formes dites « néo ou post-Tayloriennes », témoigne de la réduction de plus en plus forte des marges de manœuvre des salariés pour faire face à leurs situations de travail. On observe généralement, d'une part, une rigidification des procédures des normes issues du travail, des contrôles et des évaluations faites sur le travail réalisé ou en cours de réalisation, et, d'autre part, une augmentation des pathologies liées au travail, témoignant d'une dégradation générale des conditions de travail en France depuis les années 1990.

Les différentes évolutions organisationnelles en question nuisent à la possibilité pour chaque travailleur de faire de son travail un réel objet de pensée et de débat entre pairs, ceci conditionnant l'élaboration collective de nouvelles possibilités d'action de régulation. La confrontation aux variabilités du travail se fait de plus en plus individuelle et coûteuse, de moins en moins efficiente.

La réponse organisationnelle aux difficultés rencontrées consiste trop systématiquement en une densification et une rigidification des procédures ainsi que des injonctions à les respecter quoi qu'il advienne. Tout écart à la prescription est interprété comme une forme d'incompétence et/ou d'indiscipline. Déficit de prescription ou déficit de la prescription ? Mais quand ce qui n'est pas anticipable dans l'activité advient, quel sens y-a-t-il à respecter strictement les anticipations produites par l'organisation ? Il est fort probable que les évolutions repérées renforcent la fragilité des systèmes et des travailleurs auxquelles elles affirment pourtant répondre.

Dans ces nouvelles organisations, la souffrance des travailleurs relève donc aussi de l'étouffement des subjectivités. Le potentiel de créativité et d'innovation si important dans le modèle économique concurrentiel d'aujourd'hui est également mis à mal. C'est un bouleversement total des représentations quant au statut de la ressource humaine dans les organisations qui apparaît aujourd'hui nécessaire. L'activité délivre toujours son lot d'imprévus, de spécificités et de singularités. Ceci ne s'anticipe pas, cela se régule. Cela suppose d'une part des compétences, et d'autre part une liberté d'agir face aux anticipations, traduites en règles ou procédures, lorsqu'elles sont mises à défaut. La négation de cette

dimension impossible à anticiper de l'activité va de pair, d'une part avec l'étouffement du pouvoir d'agir, et d'autre part, avec la survenue d'atteintes à la santé et/ou à la performance.

L'effort des travailleurs pour influencer le cours du travail et y déposer des normes et des valeurs auxquelles l'individu tient (par exemple les critères relatifs à ce qu'il considère un travail de qualité) est quotidien. Les échecs répétés laissent des traces. Cet empêchement de construction d'un rapport sensible aux situations peut conduire à des atteintes à la santé, physique et mentale (Davezies, 2006). L'alternative protectrice est la démobilisation : le travail ne vous atteint pas quand vous n'en attendez plus rien.

Prenons l'exemple du geste professionnel pour illustrer cette réduction des marges de manœuvre, ici relatives à l'usage de son corps. Le geste professionnel est celui qui se débat avec les normes (celles du milieu et celles du travailleur), afin d'adopter la mobilisation corporelle la plus ajustée aux circonstances. Le geste professionnel est donc éminemment subjectif. Pour être efficient, il doit l'être : les variabilités et aléas du travail ne peuvent jamais être intégrés dans les prescriptions, qui se révèlent par ailleurs souvent contradictoires entre elles. Le « bon geste », la « bonne posture » constituent en ce sens des impasses majeures et délétères. Le geste ne se réduit pas à un mouvement dans l'espace que l'on mesurerait sur des échelles de temps, d'effort, d'angulation, etc., en vue de son optimisation.

Ceci pose la question du statut de la prescription : la prescription est un « modèle refroidi de l'activité ». En tant que modèle, elle constitue une forme de réduction de la complexité, à des fins de généralisation, d'action et d'efficience, dans un cadre défini de situations. La singularité des situations peut conduire à réinterroger le modèle lui-même, ou, plus souvent, le périmètre des situations pour lequel il est considéré comme pertinent à un moment donné. La prescription ne s'impose donc pas en tant que vérité ou seule manière de faire : elle est également une cible potentielle du pouvoir d'agir, en tant qu'objet de transformation.

Le corps est l'instrument subjectif d'un rapport au monde complexe (physique, social et culturel), dans lequel l'individu tente de développer ses capacités d'action par la transformation du milieu (Canguilhem, 1947). Le geste professionnel, socialement construit (Mauss, 1950), produit de la rencontre d'un genre professionnel et d'un style individuel (Clot, 1999, 2008), constitue la mobilisation corporelle finalisée et située

du pouvoir d'agir (Coutarel, 2008). Il est le produit opérationnalisé de la rencontre, parfois de la confrontation, entre des normes hétérogènes, où la possibilité pour les normes individuelles et collectives de s'exprimer est déterminante du point de vue de la santé de l'individu, mais aussi de son efficience. Le geste n'est donc pas simplement ce qui se fait. Il est aussi porteur de ce qui aurait pu se faire si les conditions avaient été autres. Le geste est lesté d'expériences, de connaissances et de savoir-faire indispensables aux arbitrages circonstanciés réalisés dans le travail. . La mobilisation corporelle au travail est donc surtout une question d'identité et de développement individuel. Amputer le geste de ces dimensions subjectives et identitaires, réduire le geste au mouvement, c'est précisément la meilleure manière de contraindre les subjectivités au retrait, au désengagement, à la souffrance, à l'erreur... Le geste n'est pas le mouvement. Les mouvements sont mesurés et standardisés pour être ajustés à une situation de travail standard, qui elle-même n'existe pas. La variabilité, les aléas, les changements dans le travail, condamnent le bon geste et la bonne posture à être inefficients et pathogènes : la flexibilité des organisations rigides ne s'obtient pas sur le dos de la souplesse des articulations et des subjectivités. On ne les tord pas sans conséquences. L'étouffement des « subjectivités encombrantes » (Le Blanc, 2007a) et du geste professionnel est une impasse à la fois économique et anthropologique. Les mécanismes y contribuant sont nombreux, divers, et souvent associés : isolement physique et spatial des travailleurs, destruction des collectifs, suppression des temps et espaces d'échanges, réduction de l'investissement en formation, évaluation et rétribution individualisées du travail, modes de management agressifs, désobjectivation, etc. Le rapport sensible à l'activité, qui permettait l'innovation, par exemple la création de mises en jeu corporelles nouvelles dans des contextes techniques et organisationnels revisités, disparaît. Ou plus justement, il change de nature, pour s'inscrire dans une posture de retrait, dans un désengagement, qui permet, au moins temporairement, de supporter les situations auxquelles l'individu est confronté. Il n'y a alors plus d'effort, il n'y a plus de geste. Il subsiste un mouvement, prescrit de l'extérieur, dont la performance importe finalement peu à celui qui l'exécute.

Les travailleurs tentent de gérer à leur manière les contradictions éventuelles de leurs interactions avec leur milieu. Le corps, est un instrument essentiel de ce rapport au milieu professionnel (Coutarel, 2008). De cette tension corporellement ancrée avec milieu, le travailleur

ne sort pas inchangé : développement personnel, reconnaissance, estime de soi... ou bien, souffrance, stress, troubles musculo-squelettiques.

### **2.3. Le statut de la santé dans les organisations d'aujourd'hui**

La littérature parle aujourd'hui de « risques professionnels ». Et ils sont nombreux : risques toxiques, risques physiques, risques psychosociaux, stress, risques psychiques... Ces catégories de risques liés au travail sont reprises régulièrement ci-et-là sans réinterroger précisément ce qu'ils embrassent respectivement, et ce qui les distingue. Davezies (1999) propose une catégorisation qui a le mérite de clarifier les choses. Selon lui les atteintes à la santé par le travail relèvent de trois catégories principales :

- l'exposition à des toxiques physiques, chimiques ou biologiques ; cela conduit à parler de risque toxique, chimique, ou encore biologique.
- l'utilisation inappropriée des fonctions humaines (atteintes musculosquelettiques, visuelles, etc.) ; cette catégorie renvoie essentiellement aux risques physiques, cognitifs, ou sensoriels.
- les atteintes à l'estime de soi, qui relèvent principalement des risques psychiques.

Si les deux premières catégories sont bien connues, il faut expliciter la troisième. Les atteintes à la santé surviennent lorsque, malgré ses efforts, un opérateur ou une opératrice ne peut trouver aucune façon de réaliser son travail qui puisse être valorisée positivement à la fois par lui ou elle-même, par sa hiérarchie, par ses collègues, par ses « clients » (élèves, patients...) et par ses proches. En effet, l'estime de soi dépend du regard d'« autrui », qui se constitue de plusieurs plans de « personnes qui comptent ». Lorsqu'il n'est pas possible de recevoir cette évaluation positive convergente, les atteintes à la santé peuvent prendre de nombreuses formes, dont la plus grave peut être la tentation du suicide. Or certaines formes d'organisation du travail contribuent de plus en plus à cette situation, en augmentant les injonctions contradictoires qui pèsent sur les salariés, et en diminuant les lieux où les contradictions pourraient être débattues.

Cependant, et de manière plus générale, le découpage du travail en risques conduit d'une part à n'évoquer la santé au travail qu'au travers

des atteintes qu'elle y subit, et d'autre part à aborder la prévention des atteintes au travail selon des approches discutables.

Nous ne reviendrons pas ici sur le premier aspect : il convient simplement de toujours garder en tête que le travail, à certaines conditions, peut constituer un véritable levier du développement individuel et collectif.

En ce qui concerne les approches par risque de la santé au travail – nous devrions dire des « maladies du travail » -, il est indéniable qu'une telle catégorisation par risques permet d'analyser et de préciser la nature des symptômes dont les travailleurs sont atteints. Simultanément, certains travaux nous invitent à plus de prudence quant à la pertinence de ce type d'approche pour concevoir et transformer les situations de travail.

En effet, les résultats de travaux épidémiologiques démontrent des interactions entre les différents risques précités (Coutarel, à paraître). Ainsi, si l'on considère l'exemple des TMS, Bongers et coll. (1993) ont montré dans une importante revue de littérature les liens entre les atteintes musculo-squelettiques, habituellement considérées comme liées à des facteurs de risques physiques, et les expositions aux risques psychosociaux (généralement distingués selon trois catégories : demande et contrôle au travail, support social, stress au travail), précisant également les mécanismes physio et psychopathologiques explicatifs, confirmés par exemple par Aptel et Cnockaert (2002). Finalement, les travaux épidémiologiques nous ramènent à considérer l'activité de travail d'une manière globale, en évitant les découpages.

Nous interprétons ces résultats comme une confirmation de la pertinence de l'ergonomie de l'activité pour aborder les questions de santé au travail et la transformation des situations de travail concernées. Pour l'ergonomie de l'activité, c'est le travail qu'il convient de comprendre, c'est-à-dire les conditions et configurations particulières dans lesquelles se retrouvent réunies sur une même situation une diversité de contraintes qui peuvent construire les risques précités (Petit et coll, 2009). Il ne s'agit plus de traiter les symptômes, mais les situations qui les génèrent. Les symptômes doivent être pensés ensemble, car ils sont aspécifiques : d'une part, les mêmes situations de travail peuvent générer des atteintes différentes entre les individus et pour un même individu ; d'autre part, un même symptôme peut provenir de situations de travail très différentes.

### **3. Santé et performance dans les organisations**

#### **3.1. Le pari de l'ergonomie : rétablir l'équilibre organisationnel entre prescription et régulation**

Les mécanismes de la souffrance au travail sont aujourd'hui bien décrits au niveau de l'individu et du collectif de travail : atrophie du pouvoir d'agir (Ricoeur, 1990), sujet capable (Rabardel, 2005), activité empêchée (Clot, 2008), désobjectivation (Pezé, 2009), sont autant de concepts mis en avant par la littérature pour expliquer la souffrance au travail. Le magnifique ouvrage de Marie Pezé (2008) offre à cet égard des témoignages bouleversants.

Ces différents mécanismes résultent au niveau organisationnel d'un déséquilibre entre prescription et régulation de l'activité de travail. Ce dysfonctionnement organisationnel concerne à la fois la santé des travailleurs et la performance du système :

- stress, souffrance identitaire, troubles musculo-squelettiques, lombalgies...
- retrait, engagement, absentéisme, qualité, innovation, la santé devenant un aspect de performance (coût directs et indirects : cotisation, gestion absentéisme et restrictions d'aptitudes, image de marque...). L'écrasement des marges de manœuvre des salariés par les prescriptions issues de l'organisation du travail contribue enfin à diminuer la capacité de l'entreprise à gérer les aléas et variabilités du travail, ainsi que son potentiel d'innovation (Théry, 2006).

L'écrasement de la régulation (expérience vécue) par la prescription (expérience réglée) (Schwartz, 1994) est une caractéristique de l'évolution de nombreux milieux professionnels.

Nous retrouvons cette tension dans divers milieux professionnels : en médecine par exemple où l'on parle de soin et de traitement, dans la sécurité des industries à risques où l'on parle de sécurité gérée et de sécurité réglée.

Un déséquilibre entre ce que la singularité des personnes et des contextes suppose comme adaptation et ce que les connaissances générales permettent d'anticiper contribue à amputer le pouvoir d'agir des

travailleurs<sup>45</sup>. A ce titre, les pathologies professionnelles ne constituent qu'un symptôme, parmi d'autres possibles (absentéisme, défauts de qualité, coûts cachés, difficultés de production, stress de l'encadrement...), d'un dysfonctionnement organisationnel : c'est un défaut de gestion au premier sens du terme, qui traduit les difficultés rencontrées dans l'entreprise vis-à-vis de la gestion de l'hétérogénéité des logiques en présence.

Un enjeu fondamental pour l'organisation réside donc dans sa capacité à maintenir et à cultiver cette tension entre les deux facettes de l'activité : l'expérimentation réglée et l'expérience vécue (Schwartz, 2000).

La préservation et/ou le développement des marges de manœuvre des différents acteurs (directement impliqués dans le projet ou non) détermine la capacité de l'organisation à faire face aux variabilités de la production et aux changements quotidiens. Cette capacité suppose la mise en jeu par les travailleurs de leur expérience et de leur subjectivité propre. La diversité des travailleurs est alors appréhendée comme une richesse.

Penser l'amélioration des conditions de travail et la performance de manière concomitante constitue le pari de l'approche ergonomique du travail. La santé, comme la performance, constituent donc le produit d'une gestion socialement distribuée des normes hétérogènes et contradictoires caractéristiques des situations de travail. La conception d'une organisation capable de produire simultanément le développement des activités des travailleurs et la performance économique suppose ainsi la construction de règles et d'espaces où les débats de normes contradictoires peuvent s'exprimer, et ceci à tous les niveaux de l'organisation : dans l'atelier, dans le bureau du contremaître, auprès du manager, au niveau de la direction... Toute démarche d'intervention ergonomique suppose donc l'implication d'une diversité d'acteurs, de l'opérateur à la direction en passant par les niveaux intermédiaires. Le développement de connaissances et de méthodologies concernant les formes différenciées de cette mobilisation ont progressivement conduit à ce que nous appelons la « conduite de projet en ergonomie ».

---

<sup>45</sup> Notons au passage que si le déséquilibre était inversé, de nombreux dysfonctionnements organisationnels apparaîtraient également : comment une organisation pourrait répondre à ses exigences si les travailleurs ne disposaient pas d'un cadre, à la fois ressource et contrainte, issu de la formalisation des expériences passées ?

### **3.2. Le développement des interventions ergonomiques : dénonciation, préconisation et conduite de projet**

Les contextes d'intervention et les postures professionnelles étant variables, les stratégies et possibilités d'action de l'ergonome le sont également. Trois d'entre elles peuvent être citées ici - la dénonciation, la préconisation, et la conduite de projet - caractérisant aussi trois degrés d'engagement de l'ergonome dans la transformation des situations de travail, et parfois également trois temporalités différentes, voire mêlées, de la vie d'une entreprise, d'un projet ou d'une intervention. Enfin, ces trois postures peuvent aussi caractériser une évolution de la demande sociale adressée à l'ergonomie.

La dénonciation constitue un premier mode d'action centré sur la description des situations de travail contraignantes à l'origine des problèmes de santé identifiés. Il s'agit de remettre dans les mains des acteurs concernés un diagnostic étayé destiné la plupart du temps à convaincre des acteurs de la nécessité d'agir et de l'importance des expositions professionnelles. Cette posture de la dénonciation est par exemple caractéristique des contextes d'opposition dure entre partenaires sociaux, où l'engagement de l'ergonome dans la transformation concrète des situations de travail est encore difficile.

La contribution de l'ergonomie à la conception des situations de travail peut se faire à travers des « recommandations ergonomiques », dont les concepteurs peuvent s'emparer, à travers la contribution à l'écriture d'un cahier des charges ou d'un programme. La contribution des ergonomes au projet est alors bien souvent conçue comme l'apport d'une compétence technique ponctuelle dans le processus de conception, défini et piloté par d'autres acteurs. L'ergonome peut éventuellement intervenir selon cette posture de préconisation à différentes étapes du processus, en fonction des différents niveaux de spécifications nécessaires. L'intégration des orientations précises en termes de transformations, qui sont ainsi produites et livrées aux concepteurs, ne sont pas, la plupart du temps, du ressort des ergonomes.

Enfin, le développement de l'ergonomie se traduit aussi de plus en plus par une implication des ergonomes à de nombreuses étapes des projets, amenant progressivement ces derniers à influencer directement,

voire à définir dans certains cas, la structuration de l'ensemble du processus de conception. Les ergonomes agissent alors à différents niveaux :

- une action sur la conduite de projet elle-même, pour enrichir les objectifs du projet et favoriser la mobilisation des différents acteurs et notamment des interactions pertinentes entre le collectif de maîtrise d'ouvrage (qui définit les objectifs du projet et le finance), et la maîtrise d'œuvre (qui étudie la faisabilité des solutions) ;
- l'analyse de l'activité dans des « situations de référence » présentant des caractéristiques voisines de ce que l'on veut mettre en place ;
- des simulations de l'activité future, visant à détecter si les décisions de conception favorisent le développement d'une activité acceptable suivant les critères de l'ergonomie ;
- un accompagnement du démarrage et une contribution à l'évaluation du projet.

L'évolution de la contribution des ergonomes aux projets a donc amené certains d'entre eux à développer progressivement un savoir-faire dans la manière d'influencer et de piloter les projets : on regroupe ces développements sous le terme de conduite de projet en ergonomie (Martin, 2000, 2004 ; Daniellou, 2004).

### **3.3. Conception organisationnelle, conduite de projet et statut de la Ressource Humaine dans des organisations de demain**

Nous concevons un projet comme une occasion privilégiée d'expérimenter une nouvelle organisation au double sens d'expérience et de test, une nouvelle voie de coopération entre les acteurs (Petit, 2006). Et comme les changements sont le quotidien des entreprises, avec l'ensemble des conséquences négatives associées sur la santé des travailleurs et la performance de l'entreprise (Dugué, 2006 ; Caroly et coll, 2008), nous pensons que si l'intervention fait preuve de son efficacité (Coutarel et coll, à paraître), alors l'organisation mise en place est susceptible de vivre au-delà du projet initial. Dans cette perspective, les réseaux sociaux constituent un outil du changement et donc de l'intervention ergonomique. La question suivante devient alors : sous quelles conditions l'organisation peut-elle vivre au-delà du projet ?

Transformer l'organisation du travail et du changement, parce que source de dysfonctionnement(s), conduit alors à agir sur les réseaux sociaux existants, pour en construire de nouveaux, plus aptes à assumer une approche complexe et systémique du travail et des systèmes de production.

La construction d'une compétence à gérer les évolutions organisationnelles selon des modalités qui préservent la performance et la santé de la ressource humaine est l'enjeu principal. Le projet devient presque secondaire. Il est en tout cas un prétexte pour concevoir une « organisation capacitante » (Coutarel et Petit, 2009).

Dans le prolongement des travaux de Sen (1999) et Falzon (2005) concernant la conception d'environnements capacitants, nous définissons une « organisation capacitante » comme une organisation qui favorise conjointement la performance et le développement des activités de travail. En ce sens, une telle organisation favoriserait :

- la prise en compte des spécificités de contexte (acteurs, environnement, etc.) dans la conception des organisations et leur évolution. Il s'agit de rompre avec le mythe de « La bonne organisation ». En tant que rencontre entre, d'une part, des règles, une structure, des procédures, et d'autre part des activités humaines, une organisation fiable est nécessairement marquée des caractéristiques singulières de son contexte et de ses évolutions. On comprend alors pourquoi les approches "expertes" du changement, de type "top-down", qui prescrivent un modèle organisationnel indépendant de ces singularités, peuvent causer de nombreuses difficultés ;
- le développement des compétences des acteurs pilotant les projets (ceux-ci pouvant varier), en termes de mobilisation des acteurs, d'analyse et de compréhension du travail, de structuration de projet, d'outils techniques, etc. Les développements produits par l'ergonomie de l'activité en termes d'analyse du travail, d'analyse de l'activité et de conduite de projet nous semblent constituer une ressource précieuse en ce sens ;
- la préservation et le développement des marges de manœuvre des différents acteurs impactés par les projets : un dosage équilibré des prescriptions par rapport aux marges de manœuvre des travailleurs concernés par les projets. Il s'agit de prendre en compte le travail réel (de l'activité au sens où nous l'avons défini plus haut), d'apprécier l'éventuel déséquilibre entre

les performances attendues, les capacités des acteurs et les ressources rendues disponibles, et enfin de favoriser l'expression de la subjectivité des acteurs autant que possible ;

- la définition et la construction d'un positionnement fort des décideurs dans les projets en prise avec le déroulement réel des projets et les arbitrages successifs nécessaires (Daniellou, 2004 ; Martin, 2004) ;

- l'appréciation des besoins spécifiques (en termes de ressources par exemple) associés aux projets successifs de l'entreprise, et donc, en cas de nécessité, soit accroître ces ressources en son sein, soit revoir les objectifs associés au projet ;

- une attention particulière aux opportunités, externes aux réseaux sociaux habituellement mobilisés, gérant dans le même temps les risques associés à cette ouverture (investissement financier, de temps, et d'énergie parfois hasardeux) (Lièvre et Lecoutre, 2006).

La formation des acteurs durant le projet est donc un enjeu<sup>46</sup> : elle constitue à la fois un moyen pour la réussite du projet lui-même, et une cible de l'intervention ergonomique au-delà de ce projet. Le projet est alors le prétexte pour une mise en pratique de cette approche du travail pour les acteurs<sup>47</sup>. Cette approche de la conduite de projet implique le développement des capacités des acteurs à influencer le déroulement des projets et plus généralement leur travail.

Il y a là une condition incontournable à la durabilité des effets d'une intervention ergonomique dans un environnement changeant. Les changements permanents de l'environnement de l'entreprise posent ainsi un lourd défi à la conduite de projet et à la conception organisationnelle : il ne s'agit plus de concevoir une organisation satisfaisante pour un contexte donné, il s'agit de concevoir une organisation en dotant ses acteurs des capacités à produire son propre dépassement : pour que les changements de demain puissent être gérés par des évolutions organisationnelles adaptées générées par les acteurs même de l'organisation.

---

<sup>46</sup> Une modalité possible de cette formation est la Formation-Action-Projet (Daniellou, 2007).

<sup>47</sup> Il ne s'agit donc pas d'une formation classique, magistrale des acteurs, mais d'un apprentissage par et pour le projet, organisé par les intervenants avec des outils spécifiques et divers, des objets intermédiaires.

Nous avons pu conduire nous-mêmes plusieurs interventions ergonomiques ayant produit des résultats intéressants sur ce modèle-là, à la fois en termes de santé et de performance : par exemple dans une entreprise de tri et de transport de colis aériens (Albert et coll, 2008), ou dans un abattoir de canards gras (Coutarel et coll, 2002, 2004).

## **Conclusion :**

Les sciences humaines et sociales ont permis d'élaborer progressivement des approches enrichies du travail (Education permanente, 1993, 1994). Ce fut aussi une manière de dénoncer les approches réductrices, qui conduisent aux décisions en matière d'organisation du travail, dont nous avons décrits ici les conséquences. Les développements de l'ergonomie de l'activité en France se sont inscrits dans cette voie, démontrant la nécessité de la prise en compte du travail réel dans l'analyse du travail et des activités professionnelles.

Certains choix organisationnels ont conduit dans de très nombreuses situations à étouffer la subjectivité des travailleurs et les capacités d'innovation des organisations. L'intensification du travail, la rotation sans polyvalence, l'écrasement des logiques de régulation, la séparation entre la décision et la production, et la participation dévoyée constituent des figures communes des nouvelles organisations, dont nous avons pu décrire les effets néfastes. Ce faisant les « subjectivités encombrantes » (Le Blanc, 2007a) des travailleurs sont mises à l'échafaud, condamnées à se taire. Du fait d'un contexte social morose, les travailleurs acceptent aujourd'hui ce qui ne l'était pas il y a encore 15-20 ans. L'absentéisme est inévitable. Il est combattu par des contrôles au domicile, par des primes de présentéisme. Les conditions de respect des règles de sécurité, de qualité, d'hygiène, d'environnement, de rendement... deviennent de plus en plus intenables et contradictoires les unes des autres. Contradictions qui ne sont plus débattues et gérées, faute de temps et de compétences. La souffrance engendrée par ces organisations se traduit inévitablement par des problèmes de santé et des problèmes de performance. Mais où va le travail ?

La gestion nécessaire des logiques hétérogènes du travail n'est plus assurée de manière équilibrée dans ces organisations : les prescriptions contradictoires sont élaborées sur la base de représentations partielles ou erronées du travail, et il est de plus en plus difficile de pouvoir les satisfaire simultanément, à tous les niveaux hiérarchiques. Malheureusement, dans bien des cas, les réponses organisationnelles aux prescriptions non satisfaites ne font qu'alimenter le cercle vicieux : densification et rigidification des procédures, des contrôles, des sanctions... Tout l'enjeu de la conception organisationnelle pour l'ergonomie consistera donc simultanément :

- à redonner des marges de manœuvre aux différents acteurs afin que ces derniers soient en mesure de gérer de manière efficiente les variabilités quotidiennes du travail. Le rétablissement des déséquilibres entre prescription et régulation constitue en ce sens une cible explicite de la conduite de projet ;

- et à favoriser la construction, au prétexte du projet, de compétences qui puissent rendre les acteurs capables d'opérer les ajustements organisationnels futurs. Il s'agit-là selon nous d'une condition pour espérer des effets durables dans un environnement changeant. La mobilisation et la formation des acteurs devient en ce sens un enjeu de toute intervention visant à concevoir une organisation « capacitante ».

C'est fondamentalement le statut de la ressource humaine au sein des organisations qu'il nous semble devoir revisiter. Dans le cadre développé ici, la place du travailleur est centrale : le travailleur est la première ressource de l'organisation pour la production de valeur et de richesse. Pas de connaissances capitalisées, pas de ressources collectives établies, pas d'innovation organisationnelle ou technique, pas de régulations informelles, pas de résilience... quand les subjectivités et les identités au travail sont étouffées. La justification du basculement n'est pas philanthropique, pas uniquement. Le basculement anthropologique de des organisations est une condition de la performance.

Il y a là un défi pour l'ergonomie elle-même dont la posture doit évoluer : depuis une ambition de réduire les expositions des salariés aux agressions du travail, vers une ambition de concevoir des organisations où les activités (et du même coup les travailleurs) puissent trouver des voies de développement. Cela supposerait notamment de développer de nouveaux critères d'évaluation des interventions ergonomiques (Coutarel et coll, 2009). Le contexte d'économie de la connaissance décrit par Foray (2000) appuie ces orientations, qui méritent d'être soutenues et valorisées. En effet, dans un contexte économique et social hyperconcurrentiel, toute innovation organisationnelle est perçue comme un risque majeur qu'il serait suicidaire de prendre. Ce texte invite à renverser le raisonnement : ne pas changer au plus vite les pratiques organisationnelles constatées serait dramatique... la souffrance (et les suicides) sont déjà-là.

## Bibliographie :

- ALBERT E., COUTAREL F., DOUILLET P., SAMORY TENE E., (2008), « De l'importance de la description du contexte et du processus pour interpréter les résultats. Le cas d'une intervention dans une entreprise de transport et de tri de colis aérien – Recherche Action Prévention durable des TMS », *Actes du 2è Congrès Francophone sur les TMS*, Montréal, 18 juin 2008.
- APTEL M., CNOCKAERT J-C, (2002), « Liens entre les Troubles Musculo-squelettiques du membre supérieur et le stress », *BTS, le stress au travail*, No. 19-20, p. 57-63.
- ASKENAZY P., CARTRON D., de CONINCK F., et GOLLAC M., (coord.) (2006), *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse.
- BONGERS P.M., De WINTER C.R., KOMPIER M.A.J., HILDEBRANDT V.H., (1993), « Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease », *Scand J Work Environ Health*, Vol. 19, No. 5, p. 297-312.
- CANGUILHEM G., (1947), « Milieu et Normes de l'Homme au Travail », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. 3, p. 120-136.
- CAROLY S., COUTAREL F., ESCRIVA E., ROQUELAURE Y., SCHWEITZER J-M., DANIELLOU F, (coord.) (2008), *La prévention durable des TMS, Quels freins ? Quels leviers d'action ?*, Rapport de recherche pour Direction Générale du Travail. ANACT, Lyon.
- CLOT Y., (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF, coll. Le Travail Humain, Paris.
- CLOT Y., (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris.
- COUTAREL F., (2008), « L'effort », P. BLANCHARD, G, BOETSCH, D, CHEVE, (dir.), *Corps et Couleurs*. CNRS Editions, Paris, p. 108-110.
- COUTAREL F, (à paraître). « Leçons de TMS pour RPS... Quand tout nous invite à parler travail », F. HUBAULT, (dir.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Octarès, Toulouse.
- COUTAREL F., DANIELLOU F., DUGUE B., (2002), « De l'anthropométrie à la stratégie et réciproquement », *Les évolutions de la prescription*, SELF, p 120-125.
- COUTAREL F., DUGUE B., & DANIELLOU F., (2003), « Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux TMS ? », *Pistes, Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail et la Santé* (<http://www.Pistes.uqam.ca/>), Vol. 5, No. 2, 24 p.

- COUTAREL F., DUGUE B., DANIELLOU F., (2004), « Participatory Design Project Management : Addressing Production Effectiveness for WMSD Prevention. The Case of the Carving Line of a Duck Slaughterhouse », *Proceedings of the PREMUS 04 Congress*, Zurich, Vol. 2, p. 539-540.
- COUTAREL F., PETIT J., (2009), « Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeux pour la conception organisationnelle », *Management et Avenir*, No. 27, p. 135-151.
- COUTAREL F., VEZINA N., BERTHELETTE D., AUBLET-CUVELIER A., DESCATHA A., CHASSAING K., ROQUELAURE Y., Ha C, (2009, à paraître), « Orientations pour l'évaluation des interventions visant la prévention des Troubles Musculo-Squelettiques liés au travail », *Pistes, Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail et la Santé* (<http://www.Pistes.uqam.ca/>).
- DANIELLOU F., (2004), « L'ergonomie dans la conduite de projet de conception de situations de travail », Falzon (dir.), *Ergonomie*, PUF, Paris, p. 259-374.
- DANIELLOU F., (2007), « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? » *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'ergonomie*, Département d'Ergonomie, Université Bordeaux 2.
- DANIELLOU F., RABARDEL P., (2005), « Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities », *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 6, No. 5, p. 353-357.
- DAVEZIES P., (1999), « Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé », *Travailler*, No. 3, p. 87-114.
- DAVEZIES P., (2006), « Repères pour une clinique médicale du travail », 29<sup>ème</sup> Congrès de Médecine du Travail, Lyon. <http://philippe.davezies.free.fr>.
- DEJOURS C., (1993), *Travail, usure mentale*, Bayard Editions, Paris.
- DUGUE B., (2006), « La folie du changement », L. Théry (dir.), *Le travail intenable*, La Découverte, Paris.
- Education permanente (1993, 1994), « Comprendre le travail », *Education Permanente*, N°116 et 117.
- European Foundation for the Improvement for living and working Conditions. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey (EWCS)*. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>.
- FALZON P., (2004), « Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie », *Ergonomie*, PUF, p. 17-35.

- FALZON P., (2005), "Developing ergonomics, developing people", *Proceedings of the 8th South East Asian Ergonomics Society Conference SEAES-IPS International Conference bridging the gap*, p. 1-10.
- FORAY D., (2000), « *L'économie de la connaissance* », La Découverte, Repères, Paris.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., (2000), « *Les conditions de travail* », La Découverte, Repères, Paris.
- GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A., (1997), *Comprendre le travail pour le transformer*, ANACT, Lyon.
- LE BLANC G., (2007a), *Vies ordinaires, Vies précaires*, Seuil, Paris.
- LE BLANC G., (2007b), *Les maladies de l'homme normal*, Vrin Paris.
- LIEVRE P., LECOUTRE M., (2006), « Le processus de mobilisation des réseaux sociaux dans une démarche de projet : la notion de lien faible potentiellement coopératif », *Sciences de Gestion*, No. 52.
- MARTIN C., (2000), *Maîtrise d'Ouvrage, Maîtrise d'œuvre, construire un vrai dialogue*, Octarès, Toulouse.
- MARTIN C., (2004), « L'ergonome dans les projets architecturaux », Falzon (dir.), *Ergonomie*, PUF., p. 421-436.
- MAUSS M., (1950), *Sociologie et anthropologie*, PUF, Paris.
- PETIT J., (2006), « Experimentation as means of intervention for the ergonomist in the management of an organizational change? », *Proceedings of the 16<sup>th</sup> World Congress on IEA*, Maastricht.
- PETIT J., DUGUE B., COUTAREL F., (2009), « Approche des risques psychosociaux du point de vue de l'ergonomie », P. AUVERGNON, L. LEROUGE, (coord.), *Les droits d'Europe du sud confrontés aux risques psychosociaux au travail* », L'Harmattan, Paris.
- PEZE M., (2008), *Ils ne mouraient pas tous, mais étaient tous frappés*, Pearson, Paris.
- PEZE M., (2009), « Corps et souffrance au travail », *Corps*, No. 6, p. 15-21.
- RABARDEL P., (2005), « Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir », *Modèles du sujet pour la conception*, Octarès, Toulouse, p. 11-29.
- RICOEUR P., (1990), *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris.
- SCHWARTZ Y., (1994), *Travail et philosophie, convocations mutuelles*. Octares Editions, Toulouse.
- SCHWARTZ Y., (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse.

- TEIGER C., (2007). De l'irruption de l'intervention dans la recherche en ergonomie. *Education Permanente*, « Intervention et Savoirs », 170, 35-49.
- VEZINA N., (2003). L'ergonomie française en continent nord-américain : entre deux eaux. G. VALLERY, & R. AMALBERTI, (dir.), *Modèles et pratiques de l'analyse du travail*. SELF, 121-143.
- SCHWARTZ Y., (1994), *Travail et philosophie, convocations mutuelles*, Octares, Toulouse.
- SCHWARTZ Y., (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse.
- SEN A., (1999), *Development as freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- THERY L., (dir.) (2006), *Le travail intenable*, La Découverte, Paris.



## **CHAPITRE III**

### **Un management qui expose directement le salarié à la contrainte externe : de l'utilisation du client comme source de pression au stress**

**Par Laurence BOUVERESSE, Jean –François CHANLAT et  
Corinne BAUJARD**

Le stress au travail est au cœur des problématiques actuelles dans les pays industrialisés. Plusieurs suicides de salariés dans l'industrie automobile largement relayés par la sphère médiatique questionnent la responsabilité éthique de l'entreprise. Le coût économique du stress évalué en France à 20% des dépenses de la branche accident du travail, maladies professionnelles de la sécurité sociale (Bejan *et alii.*, 2004) suscite un intérêt grandissant pour le sujet. La montée de ce risque psychosocial dans les activités de service, le discours des années 1980 « tous vendeurs » pose la question des causes de stress des salariés en relation service client dans le secteur marchand en France. Leur travail consiste à « accueillir, vendre et gérer la relation après-vente » dans des situations de face à face ou à distance. La relation est spécifique puisque le cœur de métier n'est ni la vente, ni le service à l'utilisateur.

Si les théoriciens et praticiens ont développé un grand nombre de travaux de recherche sur le stress et la relation client dans différents

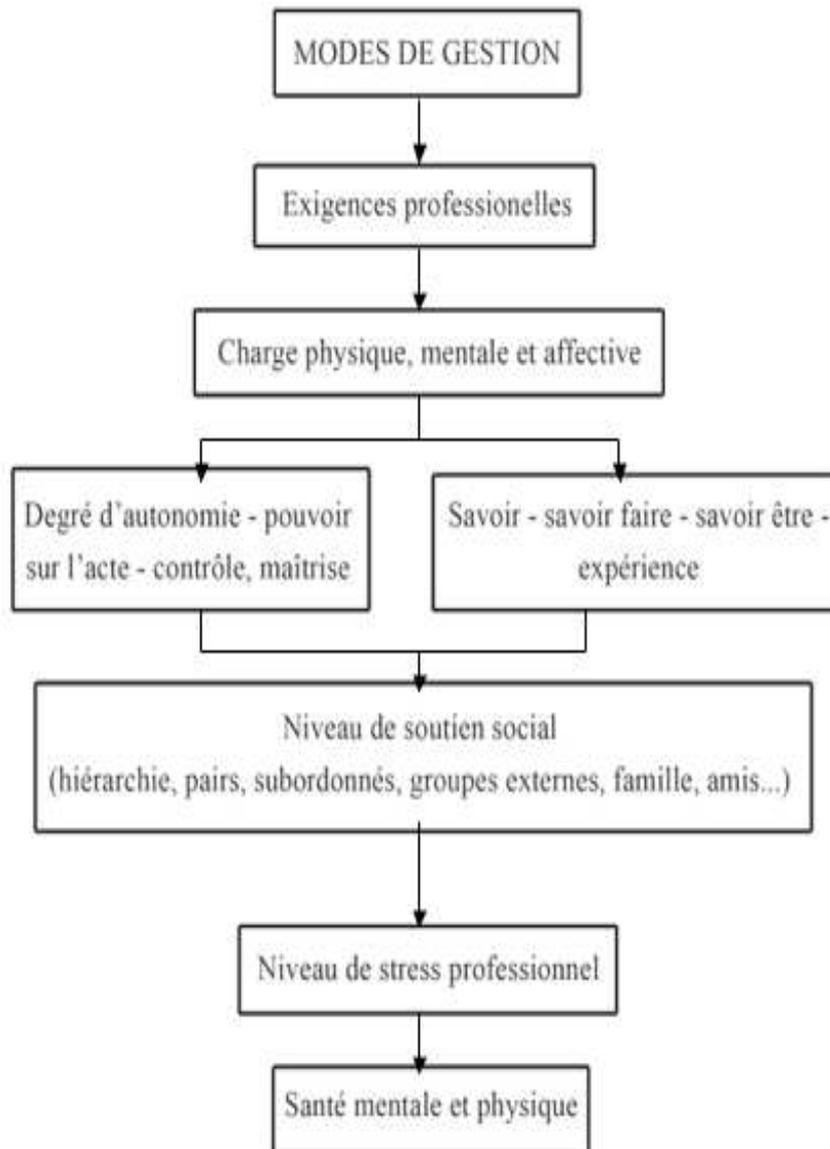
champs (psychologie, sociologie, sciences du travail, sciences de gestion), les études quantitatives restent dominantes. Le modèle de Karasek et Theorell (1990) sur les demandes psychologiques, l'autonomie décisionnelle et le support social représente ainsi une référence méthodologique en épidémiologie de la santé au travail. C'est ainsi que peu de recherches qualitatives ont été menées pour mieux comprendre le stress professionnel du salarié du salarié en relation service client.

Afin de préciser de quelle manière la démarche qualitative nous a permis d'appréhender le sens donné par les acteurs au stress dans la relation service client (1), nous présenterons notre méthodologie de recherche appliquée aux différents terrains (2) et restituerons nos principaux résultats (3) qui seront discutés en conclusion (4).

## **1. Démarche qualitative**

Notre objectif de recherche est d'étudier le rôle de l'organisation du travail et des modes de management sur le stress des salariés en relation de service client dans un contexte marchand à partir de la conceptualisation de Chanlat (1999) sur la relation entre les modes de gestion et la santé mentale et physique au travail. Nous revisitons les études épidémiologiques sur le stress au travail réalisées entre 2003 et 2005 en interne ou en externe à partir du modèle de Karasek et Théorell (1990) par cinq organisations selon une démarche qualitative.

**Schéma n°1 : Stress professionnel selon Chanlat (1999)**



## **2. Méthodologie de recherche**

Selon une approche qualitative et une démarche abductive, nous nous sommes recentrés sur l'organisation du travail et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans une approche compréhensive. Après dix entretiens exploratoires non directifs auprès de salariés en relation service client, plusieurs modèles ont émergé. Nous avons choisi de nous appuyer sur le cadre théorique proposé par Chanlat (1999) sur la relation entre les modes de gestion et le stress professionnel. Ce cadre général intègre les apports de l'ergonomie, de la psychodynamique selon des dimensions : charges de travail, autonomie, support social et reconnaissance.

Les entretiens semi directifs centrés ont été menés au cours d'une année entière et exploités à partir du logiciel d'enquête qualitative NVIVO. Au total plus de 100 interviews ont été réalisées. Quinze interviews en moyenne par terrain ont été réalisées auprès de salariés en majorité âgés de 35 à 50 ans, non cadres.

L'exploitation des entretiens a donné lieu à une analyse de chaque cas et à une étude comparative faisant apparaître les rôles du client, de la place du client dans le « projet managérial », de l'organisation du travail et des modes de management des ressources humaines sur le stress professionnel et dans une moindre mesure celui du salarié qui n'est pas au cœur de notre recherche. Notre guide d'entretien est organisé autour de cinq thèmes : les caractéristiques signalétiques du salarié, la description du travail, le ressenti au travail, la perception du client et le rôle du soutien social. Les résultats de l'étude ont été restitués aux membres des C.H.S.C.T. au cours du premier semestre 2008.

C'est ainsi que nous avons dégagé plusieurs pistes de compréhension de la dimension organisationnelle du stress professionnel au sein des différents cas étudiés :

<b>Cas</b>	<b>Modes de management</b>	<b>Charge au travail</b>	<b>Niveau de stress</b>
<b>A</b>	- Intensification du travail - Polyvalence - Flexibilité - Pas d'autonomie et de reconnaissance - Pratiques managériales *	- Physique - Cognitive - Emotionnelle	<b>++</b>
<b>B</b>	- Intensification du travail - Polyvalence - Flexibilité - Pas d'autonomie et de reconnaissance - Pratiques managériales *	- Physique - Cognitive - Emotionnelle	<b>+++</b>
<b>C</b>	<b>a</b> - Intensification du travail - Polyvalence - Flexibilité	- Physique	<b>Burnout</b>
	<b>b</b> - Polyvalence - Flexibilité	- Physique	<b>- +</b>
<b>D</b>	- Polyvalence - Flexibilité - Vente en libre service	- Cognitive	<b>- +</b>
<b>E</b>	- Intensification du travail - Polyvalence - Flexibilité - Pas d'autonomie et de reconnaissance - Pratiques managériales *	- Physique - Cognitive - Emotionnelle	<b>++</b>

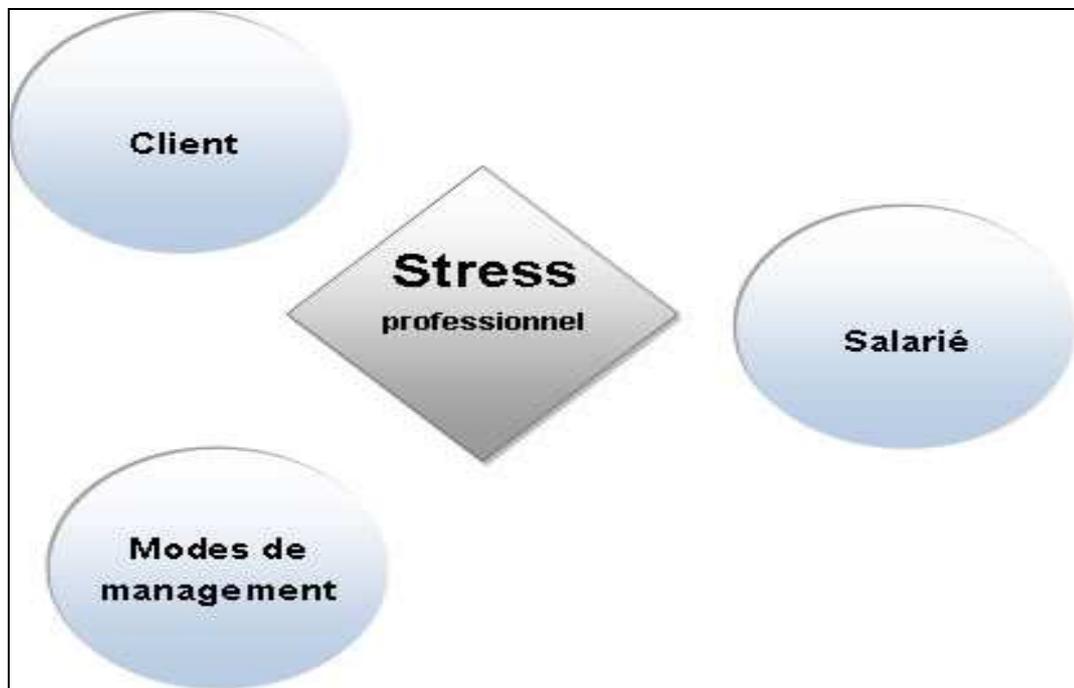
Nous avons choisi cinq entreprises (**notées A, B, C, D, E**). Le premier cas concerne un centre d'appels externalisé situé dans l'ouest de la France (*cas A*), fournisseur unique d'un grand opérateur en téléphonie mobile. *Le cas B* porte sur un centre d'appels internalisé d'une compagnie d'assurances appartenant à l'économie mutualiste. *Le cas C* concerne deux points de vente d'un grand groupe français de grande distribution : un « maxidiscompte (ca) », une moyenne surface (cb).

Deux unités d'exploitation , la première dans le domaine des transports de voyageurs ferroviaire (*cas D*), la seconde dans le secteur aérien (*cas E*), qui se sont orientées vers une logique de « service client » sont étudiées dans les deux derniers cas.

Dans chaque cas, la dimension organisationnelle est intéressante à étudier. Le centre d'appels externalisé (*cas A*), subit une pression de l'actionnaire très forte alors que le centre d'appels internalisé (*cas B*) a connu des changements organisationnels qui ont causé un profond mal-être chez les conseillers. Les deux points de vente (*Ca, Cb*) ont été choisis pour leurs positionnements différents. Au sein du « maxidiscompte » l'objectif commercial est la productivité (nombre d'articles en caisse dans la journée). La fidélisation du client est au cœur du dispositif de gestion de la « moyenne surface de vente ». Les cas D et E (entreprises de transport de voyageurs ont en commun le passage d'une d'une « culture usager » à une « culture client » avec des pratiques d'accompagnement managérial différentes.

### 3. Résultats

L'analyse comparative entre les différents cas confirme les niveaux de stress importants selon les terrains qu'avaient révélées les études quantitatives menées entre 2003 et 2005). Le client ne semble pas jouer un rôle déterminant sur le stress des salariés en relation service client. En revanche, la place réelle du client dans le projet managérial suscite des interrogations. Notre étude montre l'impact des nouvelles organisations du travail sur la charge physique, cognitive et émotionnelle et de la Gestion des Ressources Humaines dans ses pratiques au quotidien.



**Schéma 2 : Catégories émergentes**

### **3.1. Client et stress professionnel**

Une première analyse transversale menée conclut au faible rôle du client dans le stress des salariés même s'il exerce un rôle plus déterminant dans le *cas E (société de transport aérien)*.

Au sein des centres d'appels (*cas A et B*), qui appartiennent à des organisations exposées différemment à la concurrence, servir le client représente une mission pour le salarié. La mauvaise qualité du service fournie en amont par les boutiques de vente avec notamment, les ventes forcées est une source de mécontentement pour les clients *dans le cas A*. C'est dans ce cadre que les télé conseillers pensent participer à une mission.

Le temps d'attente est un motif d'insatisfaction du client dans *le cas B*. Cependant, Le contexte de l'économie sociale et la relation au sociétaire placent les salariés dans une mission de service d'excellence.

Au sein des deux magasins, (*Ca et Cb*) l'autonomie fonctionnelle donne aux salariés le sentiment de pouvoir gérer. Le client se montre souvent « *irrespectueux dans les allées ou exigeant* ». Le manque d'effectif et la gestion du magasin en flux tendus ne permet pas aux salariés d'effectuer les tâches dans un temps prescrit. En « *maxidiscompte* » (*Ca*), le client attend de la disponibilité au delà du prix. En « *moyenne surface* » (*Cb*), il peut être agressif physiquement et verbalement. L'autonomie du manager permet dans les deux cas étudiés de mettre fin aux situations conflictuelles. Dans le cas *Ca*, le problème est géré par l'exclusion du client du point de vente. Dans le cas *Cb*, la gestion s'opère par le remboursement où l'échange au nom de la fidélisation du client .

Au sein des *cas D et E (sociétés de transport)*, la perception du client s'inscrit dans un contexte de passage d'une « *culture d'usager à une culture client* ». Au sein de l'entreprise de transport de voyageurs ferroviaire, la démarche participative associant les salariés au service du client au processus de labellisation a facilité l'assimilation d'une « *culture usager* » à une « *culture client* ». Les salariés observent des comportements délétères qu'ils associent à l'appartenance récente de la société au secteur public mais acceptent. La compensation financière sous la forme de la prime de labellisation apparaît comme un puissant vecteur de motivation. En revanche, le comportement du client semble beaucoup plus porteur de stress pour les salariés de la société de transport aérien. Ils vivent mal la démocratisation du transport. L'injonction managériale de « *servir le client* » rencontre de nombreuses résistances de la part des acteurs, ce qui renvoie aux différentes cultures de la relation client selon les pays et souligne les différences marquées entre la culture française de la relation client et la culture anglo-saxonne.

A partir du constat du faible rôle joué par le client dans le stress ressenti par les salariés, nous avons analysé la place du client dans la structure organisationnelle comme facteur de stress professionnel.

### 3.2. Stress et mode de management

L'analyse comparative des cas permet de dégager diverses approches organisationnelles du client qui s'accompagnent de modes d'organisation du travail et de Gestion des Ressources Humaines aux conséquences différentes sur le stress professionnel des salariés. Notre étude nous a conduit à dissocier l'approche service client « instrumentale » et « managériale. »

Au sein des deux centres d'appels et du « maxidiscompte » (**A, B, Ca**), l'Organisation a une approche productiviste du client. Elle se traduit par des expressions du type « *le client est un temps d'appel* », « *le client est une vente* », « *le client est un caddy* » « *le client est un compte à fidéliser* ». La norme temporelle est au cœur de l'organisation du travail au détriment de la « norme relationnelle ». Le client devient « un alibi » pour demander plus de polyvalence et de flexibilité au salarié. Notre étude rejoint les travaux de sociologie de gestion sur les modes de management qui instrumentalisent le client pour obtenir plus des salariés (Maugeri, 2006).

Les qualités du dirigeant au sein de la « moyenne surface » (**Cb**) sont à l'origine d'un consentement tacite des salariés de l'agressivité du client. L'acceptation de « l'agression verbale ou physique » est le « prix à payer » pour que le client revienne.

*Les cas (D, E)* se caractérisent par un discours managérial d'engagement vis-à-vis du client qui contraste avec les trois précédents cas étudiés.

La démarche de qualité de service au sein de l'entreprise de transport ferroviaire (**cas D**), assortie d'une motivation financière, donne aux salariés un sens à la relation service client. La prime associée à la qualité du service client s'accompagne d'une adhésion des personnels au projet managérial : « *accueillir le client* », « *l'aider à monter dans les trains...* », « *sourire au client* ». En même temps, le développement de la vente en libre service et la généralisation du e-commerce font planer une menace sur l'emploi porteuse de stress pour les salariés.

La place du client dans la structure organisationnelle au sein de la société de transport aérien (**cas E**) met en relief les priorités de l'organisation sur « le client rentable ». Cette politique commerciale conduit à la mise en place de pratiques basées sur la « sur occupation des vols » pour la clientèle de classe économique. Les salariés en « face à face » (*front line*) deviennent ainsi des boucs émissaires.

Par rapport à notre étude, une conclusion se dégage : c'est moins le client que son « instrumentalisation » par l'Organisation qui est au cœur de la souffrance des salariés en relation de service client. C'est ainsi que la mise en perspective de la place du client dans la structure organisationnelle de chaque organisation conduit à s'interroger sur les modes de management des Ressources Humaines et le stress professionnel des salariés étudiés.

### 3.3. Modes de management et stress professionnel

Notre étude nous a permis d'identifier le rôle des pratiques de management sur le stress professionnel des salariés que nous étudions. Certaines pratiques semblent **communes**, d'autres **amplificatrices**, d'autres **modératrices**. Le faible niveau d'autonomie et de reconnaissance participe au mal-être des salariés. Le conflit de rôle et la confiscation des identités au travail accentuent le malaise des salariés alors que le support social et la culture organisationnelle semblent l'atténuer.

L'exigence de polyvalence et de flexibilité et l'absence de reconnaissance, commune à tous les cas étudiés est à l'origine d'une intensification du travail (Askenazy *et alii*, 2006). Les salariés au sein des **deux centres d'appels (A, B)** et du « maxidiscompte » (**cas Ca**) évoquent un accroissement de la pénibilité physique consécutif à la gestion des effectifs en flux tendus et à l'accroissement du nombre de tâches à effectuer dans une même unité de temps par rapport au passé. Parallèlement, on demande aux salariés de traiter des problématiques client de plus en plus large en l'absence de formation et dans un temps prescrit qui ne tient pas compte de la spécificité et de la complexité du problème posé.

La gestion de l'exploitation en juste à temps dans la société de transport aérien (**cas E**) s'accompagne d'une exigence de mobilité accrue chez les salariés au service du client dans un espace qui ne cesse de s'agrandir. Ils disent « *avoir le sentiment de courir partout* » Ils constatent également une disparition des temps de récupération. Le passage d'une tâche à l'autre en permanence est source de fatigue physique. Le service au client dans l'immédiateté, la flexibilité comme norme créent de la « surcharge cognitive » chez les salariés. Ils ont la

mission de gérer les problématiques vis-à-vis du client et se sentent dépassés par rapport à la formation dans l'urgence. La lenteur des logiciels informatique les empêche souvent de répondre à un client très informé par internet. Ils ont le sentiment d'être mis en incompetence devant le client. Ils considèrent « *mal faire leur travail* » et réagissent par des pathologies de « surcharge émotionnelle ». Ce concept renvoie à un sentiment de mal-être ressenti au travail.

Le niveau d'autonomie observé dans les différentes situations de travail produit des effets différents sur la santé psychologique des salariés. **Dans le cas A**, (centre d'appels externalisé), l'absence d'autonomie se traduit par une fatigue chronique, de troubles du sommeil et une prise de poids. Ce sont des symptômes significatifs du stress professionnel. **Le cas B, (centre d'appels internalisé)** a contrario, montre les effets négatifs de l'autonomie implicite dans un contexte d'organisation du travail qui devient de plus en plus néo taylorien. Le management accepte tacitement que les télé conseillers ne respectent pas le temps d'appel prescrit en ne régulant pas les appels dans la journée. En même temps, l'accumulation des appels en attente, la certitude d'avoir un client sociétaire mécontent créent une charge émotionnelle avec des effets destructeurs sur la santé physique et psychique. **Le cas B** illustre les effets pervers de la responsabilisation des salariés qui est une manifestation de la déresponsabilisation de l'organisation vis-à-vis du salarié (Aubert, 2007). Au contraire, les cas C (**Ca, Cb**) soulignent les conséquences négatives sur la santé des salariés de modes de management qui laissent beaucoup d'autonomie au quotidien mais qui sanctionnent « brutalement » lorsqu'il y a des contrôles ou que la norme de performance commerciale du point de vente n'est pas atteinte. La question de l'autonomie se présente différemment **dans le cas D** (entreprise de transport ferroviaire) selon les salariés étudiés. Alors que les commerciaux chargés du contrôle voyageur et de la vente en boutique ne parlent pas de problématique d'autonomie, les salariés au guichet se sentent dépossédés de leur rôle avec la généralisation des ventes en libre service et la fermeture des guichets qui les amène à être présent « pour accompagner le client » sans pouvoir lui rendre service. **Dans le cas E (société de transport aérien)**, le personnel d'escale chargé de l'enregistrement et de l'embarquement se sent de plus en plus dépossédé de son rôle.

Le mal-être au travail des salariés dans la relation service client est d'autant plus important qu'ils apparaissent comme des salariés peu

valorisés et peu reconnus par leur hiérarchie. Notre analyse des cinq cas souligne une faible reconnaissance des compétences de ces salariés au travers de différents indicateurs de Gestion des Ressources Humaines .

Tous les cas démontrent le manque de valorisation de ces salariés observables au niveau des modes de recrutement, de formation, d'évolution de carrière et de communication.

L'intensification du travail, l'approche organisationnelle de l'autonomie, l'absence de reconnaissance que traduisent les pratiques de gestion des ressources humaines participent à « une surcharge cognitive et émotionnelle » chez les salariés.

L'étude réalisée souligne également le rôle de variables amplificatrices sur le stress au travail des salariés étudiés. Dans l'ensemble des cas étudiés et dans une moindre mesure dans les *cas Ca, et Cb* (points de vente « maxidiscompte », « moyenne surface ») et **D** (*entreprise de transport ferroviaire*), les salariés interviewés mettent du sens dans leur travail y compris dans les organisations du travail néotayloriennes qui automatisent l'activité des salariés. Notre étude rejoint les travaux de recherche de Carpentier-Roy, Vezina (2000), cliniciens du travail sur l'importance du sens donné par les acteurs au travail.

Sur le terrain A, la relation de service client est pensée comme une relation de « réparation » (Jeantet, 2002) par rapport « aux erreurs de boutiques ». La norme de temps d'appel, la contrainte exercée par le guide d'entretien à distance « empêche ce rôle ». Les salariés ont le sentiment de « mal faire leur travail » et ressentent une certaine souffrance.

La relation au sociétaire *dans le cas B (centre d'appels mutualiste)* tire toute sa valeur et son sens de la qualité de service. Pour les téléconseillers « servir le client » c'est lui consacrer du temps et le traiter comme un client unique. L'urgence au temps, imposée par les nouvelles normes d'organisation du travail, la contrainte de vente additionnelle est vécue comme un non sens par les salariés.

Au sein du « *maxidiscompte* » (*Ca*), même si les personnels ont intégré la norme managériale qui consiste à considérer le client comme « un caddy », l'absence de contact avec le client dans le magasin et particulièrement en caisse apparaît comme un « non sens ». La présence physique du client et son comportement rappellent que le personnel peut être amené à ressentir du plaisir au travail en échangeant quelques mots

qui vont au delà de « *cela fait* » ou « *avez vous une carte de fidélité* ». Pour les encadrants, ne pas communiquer avec les employés comme le prescrit le management montre vite ses limites dans le réel.

Au sein des **sociétés D (entreprise de transport ferroviaire) et E (société de transport aérien)**, la généralisation des ventes en libre service interpelle les salariés sur leur valeur ajoutée au travail.

Notre travail démontre que la souffrance au travail liée à la confiscation des rôles et par voie de conséquence à la peur de perdre son emploi notamment avec la généralisation des ventes sur Internet est très élevée chez les salariés qui s'identifiaient par le passé à des experts. Les **cas B et E** illustrent particulièrement les conséquences sur la santé psychologique au travail des salariés qui pensent que leur travail est vidé de son sens.

C'est ainsi que la confiscation des identités au travail et son effet sur la perception du conflit de rôle sur la charge cognitive et émotionnelle des salariés en relation de service avec le client apparaît dans notre sujet de recherche (Katz et Kahn, 1966).

Dans nos cas, les salariés se trouvent confrontés au désir de « bien faire » tout en « étant empêchés de faire ». Les normes de productivité sur le nombre d'appels dans les centres d'appels ne correspondent pas à la vision du service qu'en ont les salariés. L'absence de communication avec le client ne permet pas d'atteindre au sein du « maxidiscompte » un objectif de fidélisation qui fait pourtant partie de la politique globale du Groupe. Dans les sociétés de transport, les politiques commerciales de double tarification entre les ventes classiques et les ventes sur Internet sont à l'origine de nombreux conflits potentiels avec le client. Les salariés ne comprennent pas que l'on puisse tenir un certain discours sur la qualité du service et que l'on manque de transparence vis-à-vis du client. Accompagner le client aux bornes interactives sans avoir les moyens de lui fournir un service matériel (vente d'un ticket) va à l'encontre du service au client qui attend « un service et pas seulement un accompagnement ». La gestion en flux tendus du personnel sur l'ensemble des terrains confronte les salariés à des situations de relation service client de plus en plus difficiles à gérer. Les discours déléteurs des clients vis-à-vis des salariés qui sont acteurs de ces nouvelles politiques créent une pression permanente et de la peur. Si la confiscation du rôle d'expert et l'ambiguïté de rôle apparaissent comme des variables amplificatrices, notre recherche a permis d'identifier des variables modératrices sur le stress au travail. Le support social, la culture

organisationnelle, la personnalité des salariés sont déterminants dans la capacité de résistance au stress.

Notre analyse comparative a montré l'importance du rôle joué par le management de proximité qui représente un support technique. et le support fourni par les collègues, la famille et amis (support émotionnel) (Karasek et Theorell, 1990). La présence de l'encadrement sur le terrain apparaît au sein des deux points de vente et dans la société de transport ferroviaire pour le personnel commercial chargé du contrôle dans les trains comme déterminante dans la capacité de résistance des salariés aux situations potentiellement stressantes. Au contraire, le rôle de superviseur, de contrôleur, de « censeur » joué par la hiérarchie sur les autres terrains participe au stress. Notre analyse sur les terrains **B, D et E** démontre que le Management de proximité est absent et à pour mission essentielle de faire redescendre la communication de manière descendante. Il joue le rôle de relais hiérarchique de la communication interne initiée par la Direction.

Les personnes salariées « privées de leur expertise » souffrent de l'évolution du projet des managers intermédiaires devenus des « managers de procédures ». Sur les terrains C, D et E, l'entraide entre collègues facilite le travail au quotidien des salariés. Nos terrains illustrent la le rôle essentiel des collectifs de travail. Le recours au collègue dans les situations de conflits potentiels vis-à-vis du client est très fortement présent sur certains terrains. Dans les points de vente, l'absentéisme, le management du point de vente en flux tendus rendent nécessaire cette pratique qui permet « *au magasin de tourner* ».

La complexité de l'offre et les changements permanents des conditions tarifaires créent des stratégies de défense chez les salariés dans les deux sociétés de transport. Il existe toujours un référent « tacite » : « *l'expert sur lequel on peut compter, qui sait et qui va permettre de sauver la face vis a vis du client* ». C'est ainsi que nous abordons dans nos travaux le rôle de la culture organisationnelle. Une forte présence historique syndicale dans les **cas D et E** conduit à la recherche d'un certain consensus avec les partenaires sociaux. Les salariés se sentent protégés. L'absence de collectif de travail fragilise au contraire les salariés qui se demandent « ce que l'actionnaire va décider ». Les **cas A et C** sont caractéristiques de la peur et de la souffrance associées à l'absence de support. L'absence de plainte révèle une certaine souffrance. L'appartenance à l'économie mutualiste dans le **cas B** amène les représentants du C.H.S.C.T. à utiliser les moyens

institutionnels pour convaincre la Direction de reconsidérer les modes de management. La culture mutualiste est un rempart contre des changements trop violents dans les modes d'organisation du travail et de management des salariés.

## **Conclusion :**

Notre recherche confirme la pertinence du cadre conceptuel d'analyse organisationnelle du stress professionnel proposé par J. F. Chanlat (1999). L'auteur met en avant le rôle des modes de gestion, de la reconnaissance sur la santé physique et mentale au travail. Dans notre étude, nous montrons le rôle de l'organisation du travail des modes de management et du client sur le stress des salariés en relation service client dans le secteur marchand. L'intensification du travail marquée par l'accroissement de la cadence, de la polyvalence, de flexibilité dans un contexte de faible autonomie participe à une charge physique et cognitive.

L'absence de reconnaissance, voire la dévalorisation des salariés au travers des pratiques de gestion des ressources humaines, sont à l'origine d'un mal-être qui altère la santé psychologique des personnels. Sur notre terrain, les salariés doivent assumer une certaine charge physique, cognitive et émotionnelle. Le contexte de la relation de service accentue la charge émotionnelle qui nous semble être une caractéristique forte de notre terrain. La gestion en juste à temps et en flux tendus imposées par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) exercent une pression permanente sur les salariés et sollicitent les capacités cognitives de salariés qui ne se sentent pas toujours en capacité de faire face. L'incertitude sur l'emploi depuis plus de deux années fragilise les salariés d'autant que la généralisation de la vente sur Internet et en libre service leur fait craindre pour leur avenir.

En outre, dans de nombreux cas l'organisation instrumentalise le salarié « au nom du client ». Nous prolongerons cette analyse en mettant en avant que dans certaines organisations « le client finalement compte peu » et soulignons le décalage entre le discours managérial sur le « client roi » et les politiques service client qui privilégient de plus en plus le client « VIP » (Maugeri *et al*, 2006). Dans plusieurs cas, la logique de productivité prend le pas sur la volonté affichée d'excellence du service.

Notre étude nous conduit à souligner le paradoxe qu'il existe entre le discours managérial sur la place du client dans le projet managérial et la faible considération témoignée aux salariés en charge de cette mission que nous qualifions de « personnel vassal ». Nous observons ainsi que dans la logique C.R.M. il est question de Management, de Relation client mais pas de « management des salariés au service du client » qui sont pourtant au cœur du processus de la relation de service.

Notre recherche remet en cause le discours commun selon lequel « le stress des salariés résulte de l'incivilité grandissante du client ». Les salariés interviewés ont le sentiment que le client « *n'est pas le problème* » et qu'ils peuvent gérer à condition d'avoir un support organisationnel et d'être considéré comme une source de valeur et non de coût. A partir du retour sur la littérature de recherche sur le stress au travail, la restitution de nos conclusions aux différents terrains d'étude, nous pensons que notre étude comporte certains apports managériaux.

Sur le terrain du *centre d'appels en téléphonie mobile ( cas A )*, la relation qui consiste à « servir les clients finaux » à partir de la demande du client unique, nous amène à un certain scepticisme sur l'amélioration des conditions de travail. Le changement de management des télé-conseillers implique nécessairement une réflexion managériale sur « comment garder les clients ». Une étude sur le non renouvellement de contrats des clients finaux permettrait de mieux saisir les dysfonctionnements au sein de la relation de service aux clients finaux.

Le retour sur expérience du *cas B (centre d'appels externalisé)* montre tous les risques associés à la conduite d'une politique de changement dans le contexte de l'économie sociale qui fait fief du client et des salariés. En 2008, un nouveau « *contrat social* » a été renégocié. Les encadreurs sont devenus des managers de proximité. Contrairement au management passé où l'absence de respect de la norme conduisait en fin de journée à des évaluations sur le mode de l'interrogation et de la sanction, le manager de proximité essaye de comprendre pourquoi le temps d'appel est plus long. L'évaluation se fait dans la durée et pas sur le mode de « l'interrogatoire à chaud ». L'organisation a mis en place un système de prime par rapport aux appels entrants non perdus. Celle-ci est systématiquement reconduite avec une perspective d'évolution. Les termes du nouveau « *contrat social* » ont fait l'objet d'une communication interne. Les salariés ont maintenant plus de visibilité. Sans évoquer de relation de cause à effet, le nombre d'appels perdus à la suite de ce changement de « *paradigme humain* » a régressé. Les salariés sont moins angoissés et les petits arrêts ont diminué. La nécessité de citer un chef de projet technique référent a été reconnue. Les salariés se sentent moins dépassés. L'étude au sein des deux points de vente montre le rôle déterminant du management de proximité qui par sa présence, son écoute, la confiance qu'il inspire son expertise facilite la conduite du changement.

*Dans les cas D et E*, les salariés ont la particularité de connaître des situations de mutation organisationnelle marquées par le passage d'une »

culture d'usager » à une « culture client ». La démarche participative au sein de la société de transport ferroviaire a conduit à une adhésion au projet « managérial » tous vendeurs. « *A contrario* », l'évolution des métiers au sein de la société de transport aérien s'est opérée sans communication, sans participation, sur le mode de la culpabilisation des salariés que l'on privait d'identité au travail. C'est ainsi que nous prolongeons le cadre théorique de la représentation du stress professionnel de Chanlat (1989) à notre observation des cas (**annexe 8**).

Notre recherche souligne donc toute l'importance du rôle des managers de proximité, de la motivation et de la communication dans la conduite du changement. Elle pose également la question de l'évaluation du coût de la perte des clients et de la valeur ajoutée apportée par les salariés en relation de service avec le client. Elle souligne par la même la nécessité de calculer le coût des « internalités négatives » liées aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines de ses salariés. Cela s'avère un exercice difficile qui va au delà de la mesure du taux d'absentéisme ou du nombre d'arrêts maladie. Notre travail est une invitation au calcul du coût de la gestion dévalorisante des ressources humaines au service du client dans un contexte marchand.

Il comporte un nécessaire approfondissement. Chercheurs en sciences de gestion nous avons questionné le stress professionnel en privilégiant la dimension organisationnelle. La dimension psychologique a été admise comme postulat. Cette question mériterait d'être approfondie. Les évolutions permanentes et de plus en plus rapides caractéristiques de la situation de nous observons rendent intéressante une étude longitudinale. Une étude sur un cas d'organisation comportant différents métiers de la relation service client paraît être d'un certain intérêt prescriptif.

## Bibliographie :

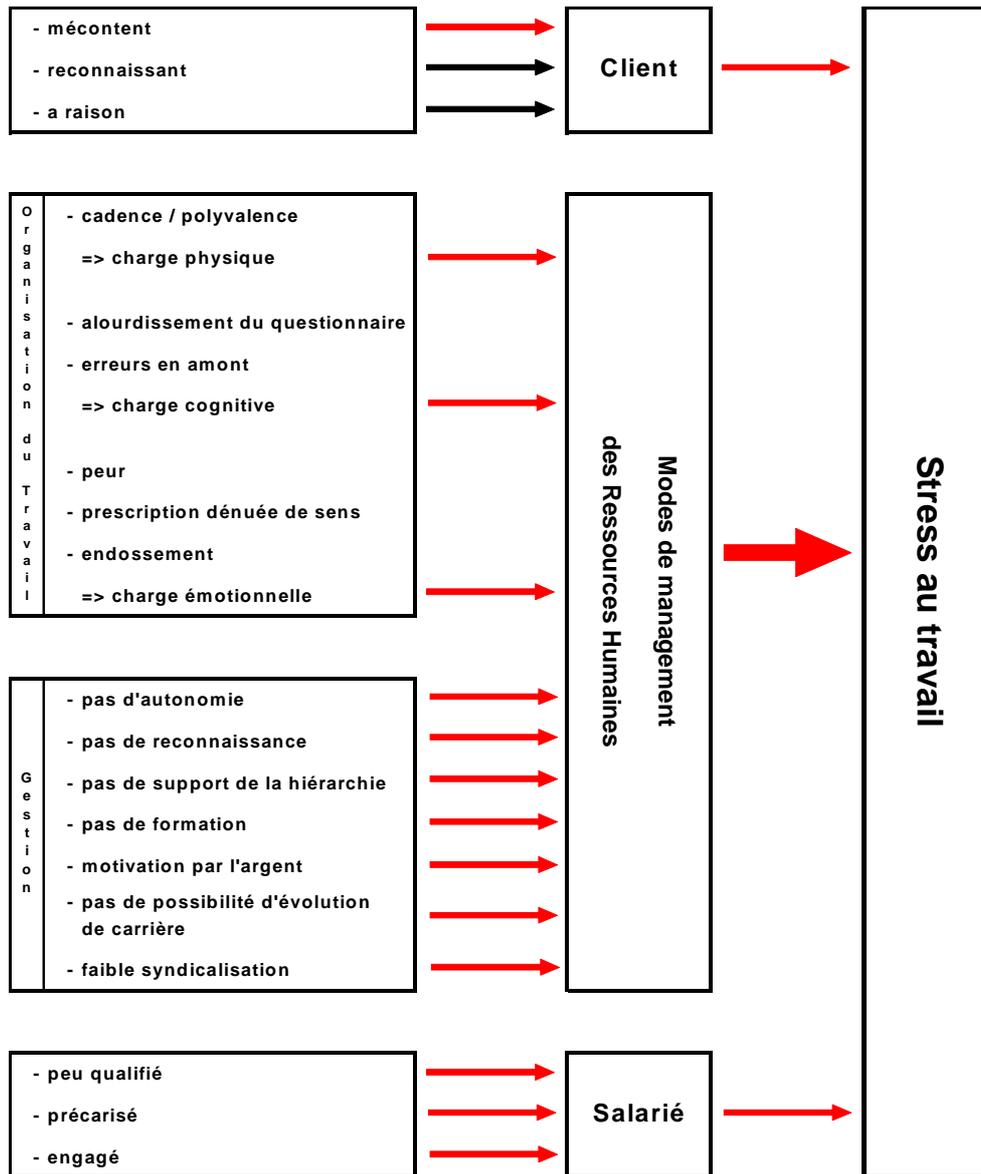
- ALTER N., (2006) *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF.
- AUBERT N. et De GAULEJAC V., (2007) *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- ASKENAZY P., CARTRON D., De CONINCK F., GOLLAC, (2006) *Organisation et intensité du travail*, Paris, Octares Editions.
- BEJEAN S., TAIEB-SULTAN H., TRONTIN C. (2004) « Conditions de travail et coût du stress : une évaluation économique » *Revue Française des Affaires Sociales*.
- BONOMA T.V., ZALTMAN G., JOHNSTON W.J., (1977), « Industrial Buying Behavior », *Marketing Science Institute Monograph*.
- BOUVERESSE, L., BAUJARD, C., « Analyse organisationnelle du processus décisionnel au service client », Colloque Iséor, Actes (2008).
- BUSACATTO M., LORIOL M., WELLER J.M., (2008) *Une sociologie des agents publics au contact avec les usagers*, Paris, Eres.
- CARPENTIER-ROY M.C., VEZINA M., (2000) (dir.) *Le travail et ses malentendus*, Université de Laval, Editions Octares.
- CHANLAT J-F., (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in *L'homme à l'échine pliée*, dir. Brunstein Paris : Desclée de Brouwer, p.29-53.
- CHANLAT J-F., (1985), « La production sociale de la maladie. Une étude exploratoire : le cas de l'hypertension essentielle. » Thèse Départementale de Sociologie, faculté des Arts et des Sciences. Université de Montréal.
- CLOT Y., (1995), *Le travail sans l'homme pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, la Découverte.
- COOPER C.L., (1986) « Job Distress : Recent Research and the Emerging Role of the Clinical Occupational Psychologist », *Bulletin of the British Psychological Society*, vol. 39, p. 325-331.
- D'AVENI R.A., (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic maneuvering* », Free Press.
- DEJOURS C., (1980 – 2008), *Surcharge informationnelle, urgence et TIC, les Etats Généraux du Management* , FNGE, Vuibert.
- D'IRIBANE, P. (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil.
- DUBAR C., (1991), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- DUBET F., (2006), *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.

- FOUGEROLLAS, SCHWEBEL D., (2004) « La relation de service, regards croisés », *cahiers du genre*, n° 28.
- FRIEDMAN M., ROSEMAN R.H., (1964), « A predictive Study of Currency, Health, Disease : The Western Collaborative Group Study » *Journal of the American Medical Association*, 189, p. 15-22.
- GADREY J., (1992), *L'économie des services*, Paris, La Découverte.
- GADREY J., (1994), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n°3, p. 381-389.
- GADREY J., (1998), « Introduction au dossier : Des services au service », *Revue française de gestion*, n°113, p. 60-61.
- GOFFMAN E., (1956), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Minit, 1973.
- GUMMESSON E., (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- HAKANSSON H., (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction Approach* John Wiley.
- HOUSE R.J., SCHULER R.S., LEVANONI E. (1983), « Role conflict and ambiguity scales : reality or artefacts ? » *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 334-337.
- JEANTET A., (2001), *Le travail des guichetiers de la Poste : une relation sociale à définir*. Doctorat de sociologie, Université Paris X - Nanterre.
- JEANTET A., (2003), « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, vol.45, n°2.
- KARASEK R., (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign", *Administration Science Quarterly*, n° 24, p. 285-307.
- KARASEK R., THEORELL R., (1990), *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, The Free Press.
- KATZ et KAHN (1966), « The social psychology of organizations », Wiley & Sons, 1996.
- KOTLER P. (1999), *Marketing Management*, PubliUnion.
- LAZARUS R. et FOLKMAN S., (1984), *Stress, Appraisal & Coping*, New York, Springer.
- LEGERON P. (2003), *Le stress au travail*, Paris, Poche.
- MAUGERI S., (2006), *Au nom du client : management néo-libéral et dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris.
- MOSCOVICI S., (1972), *Introduction à la psychologie sociale*, vol.1, Paris, Larousse.

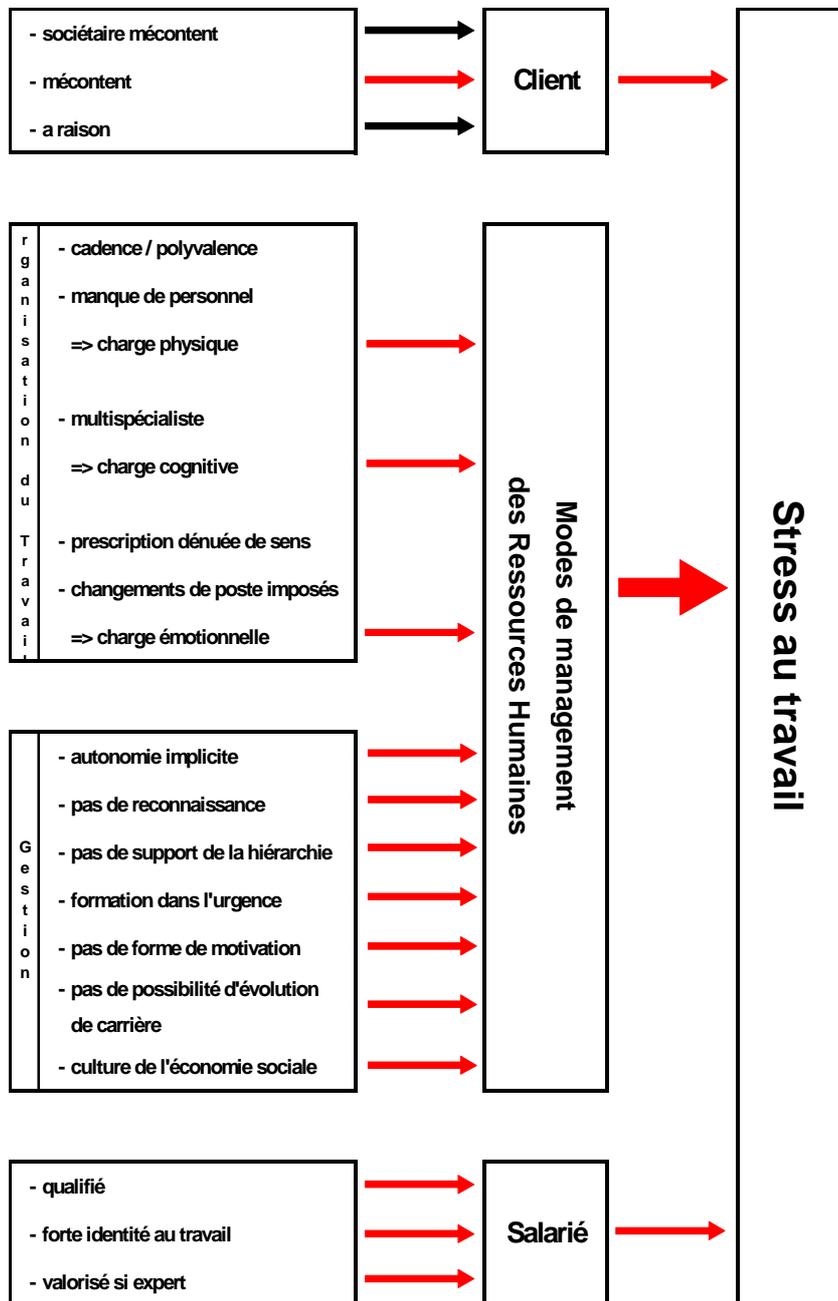
- LOUDART A.C. (2001), « Les chargés de relation clientèle face à la lettre de réclamation », *Pratiques, difficultés, Apprentissages*, Paris, Presses Universitaires du Septentrion.
- PERILLEUX, (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desdée de Brouwer.
- SAINSAULIEU R., (1988), *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 3<sup>e</sup> éd., Paris.
- SEYLE H. (1956) *Le stress de la vie*, Paris, Gallimard.
- VOLLE P., DARPY D., (2003), « Comportement du consommateur : concepts et outils », Paris, Dunod.
- WEBER M., (posthume, 1923) (1991), *Histoire économique générale*, trad. Ch. Bouchindhomme, France, Gallimard.

**Annexes : Modèles de gestion, Cas A, B, C, D et E.**

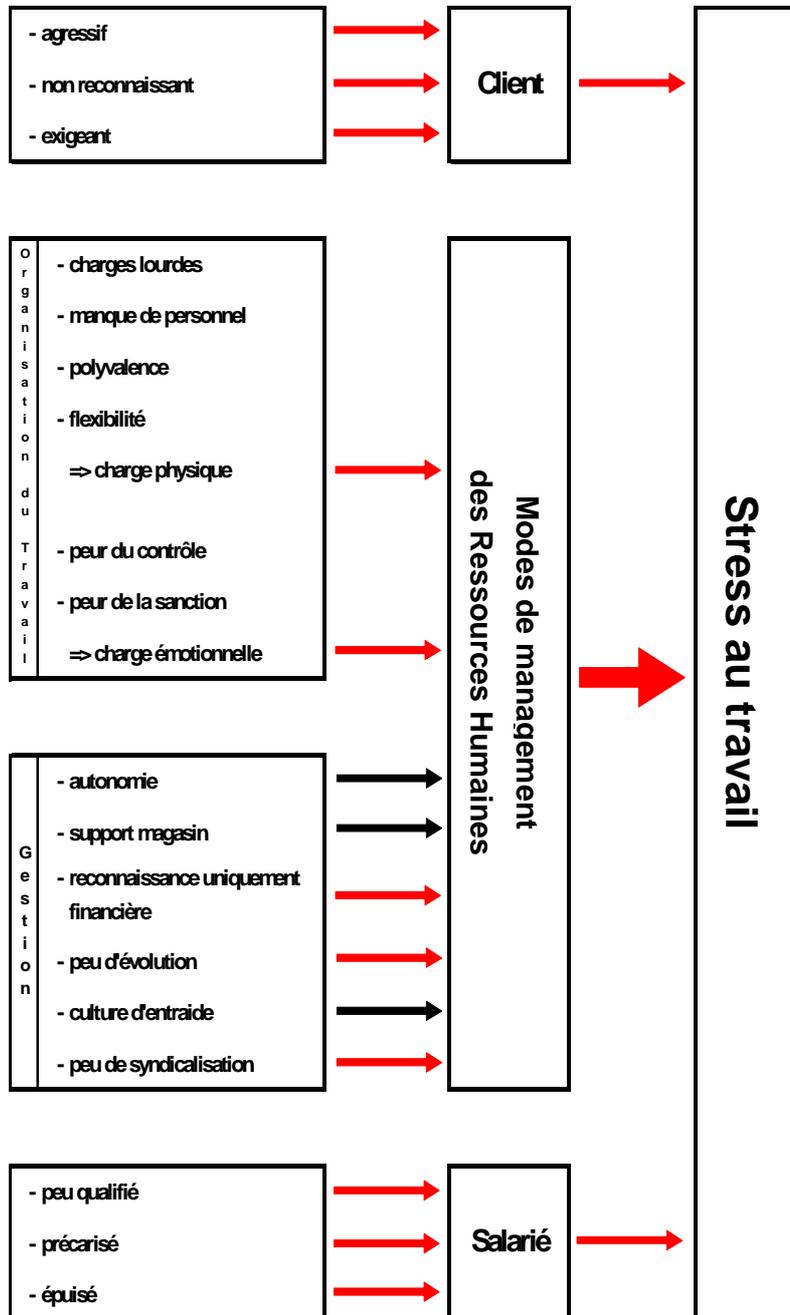
**Cas A : centre d'appels externalisé**



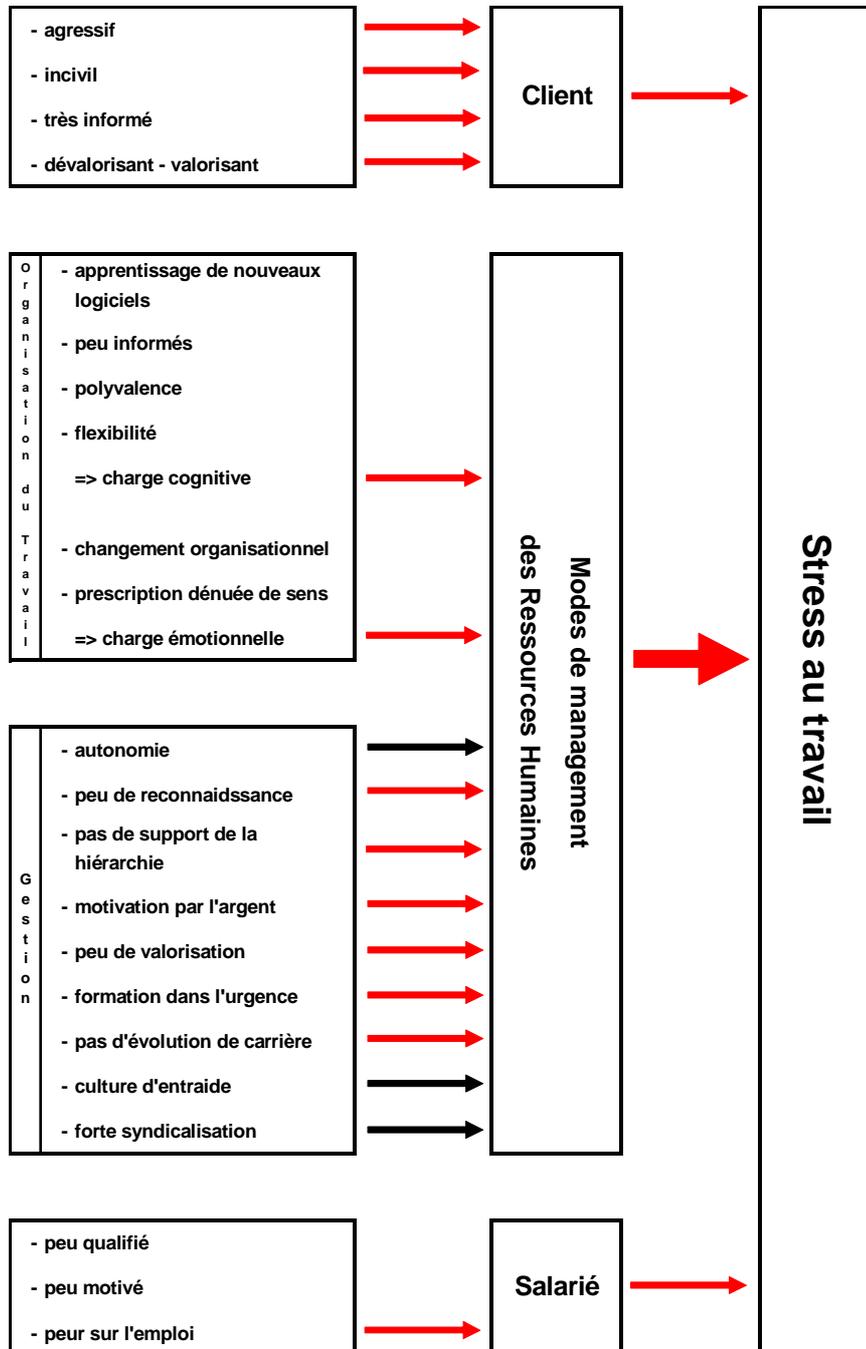
Cas B : centre d'appels internalisé



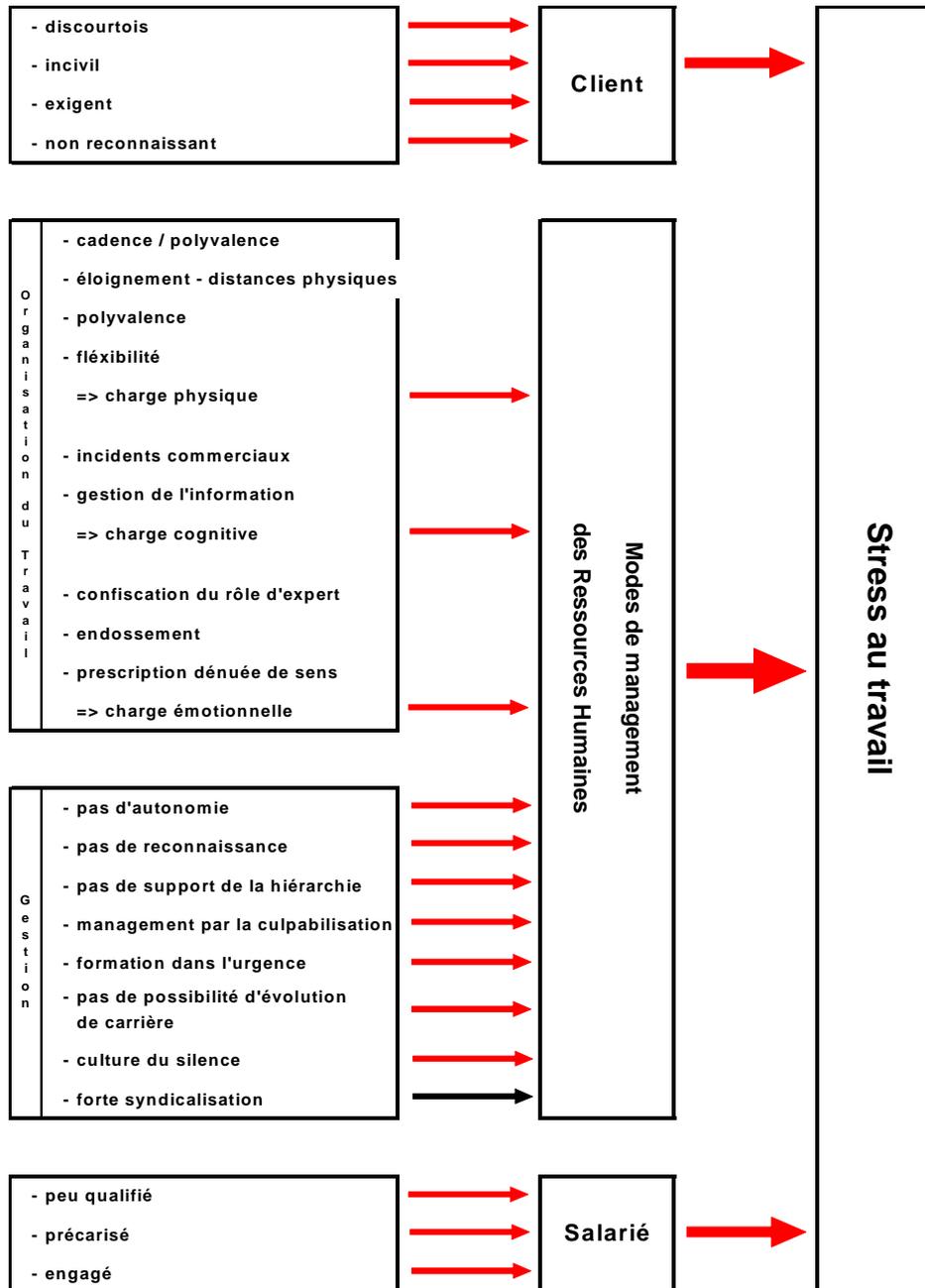
Cas C : établissements grande distribution alimentaire



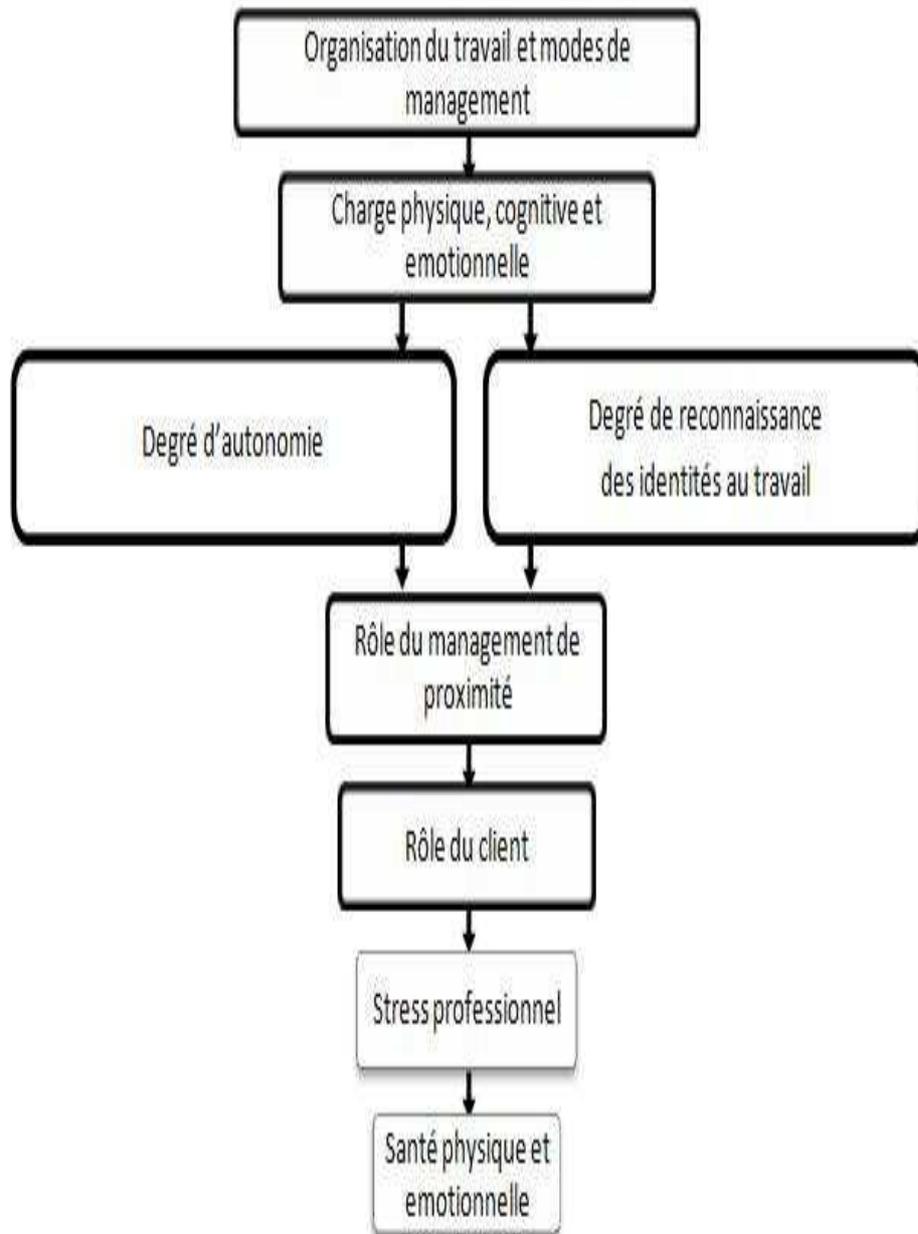
Cas D : société de transport de voyageurs par rail



Cas E: société de transport de voyageurs par air



**Annexe bis : Modèle de la relation service client**





## CHAPITRE IV

### **Un espace pour le sujet au travail face aux injonctions de changement ? De la résistance au désengagement du salarié.**

**Par Yannick FRONDA**

Nous avons l'impression de vivre dans des mondes sociaux en changement perpétuel. Dans un tel contexte, le management considère souvent les salariés comme flexibles et adaptables aux desideratas, fussent-ils eux-mêmes fluctuants, des organisations et des marchés. Il n'y aurait donc pas de limite à la capacité humaine à se « plier » à des normes sociales mouvantes, dans une optique adaptative d'inspiration darwiennienne<sup>48</sup>, même si cela doit se faire au prix de l'équilibre physique et psychique d'une partie des employés (Brunstein, 1999 ; Dejours, 1998). Assises sur une idéologie moderniste du progrès infini, les sciences de gestion ne pensent généralement la résistance au changement que comme un effet pervers.

---

<sup>48</sup> Dans laquelle il serait nécessaire de changer tout le temps pour ne pas disparaître.

Pourtant, cela continue de résister au sein des organisations hypermodernes. Résistance classique à l'innovation technologique<sup>49</sup>, mais aussi résistance plus contemporaine à l'innovation organisationnelle, et plus largement résistance culturelle aux changements de normes sociales. Face à ce qu'ils perçoivent comme un mouvement permanent de changement au sein duquel ils ne parviennent plus à retrouver ni sens ni cohérence, c'est-à-dire à ce que la sociologie classique qualifierait « d'anomie » (Durkheim, 1893, 1897 ; Boudon, 1993 ; Besnard, 1998), les salariés résistent en effet toujours. Or la « résistance au changement », thème classique en sciences de gestion comme en sciences humaines, semble avoir disparu du vocabulaire, si ce n'est des préoccupations des chercheurs. En aurait-on fait le tour ? La question de la résistance ne serait-elle plus d'actualité dans un monde où la chosification de l'individu dans l'organisation s'imposerait au pire comme une évidence, au mieux une fatalité ? Pourquoi ne semble-t-on plus « voir » un phénomène qui constitue pourtant toujours une réalité sociale ? Peut-être parce que la résistance au changement prend, dans des contextes de désagrégation sociale contemporaine, des formes différentes de par le passé.

## **1. La résistance au changement**

### **1.1. De quelle(s) résistance(s) au changement parle-t-on ?**

Pour préciser notre champ d'investigation, nous proposerons en premier lieu de distinguer trois formes de résistance au changement :

- la révolte, forme explicite et active, plus présente durant les années 1960-70, dans un contexte de confrontation idéologique, de croissance économique et de développement de l'Etat Providence, cadre dans lequel on voulait et l'on pouvait alors sans doute plus explicitement en découdre. Ces réactions de révolte peuvent être tournées vers la source de l'injonction au changement (les managers, l'organisation, la société), comme vers soi-même (comportements auto-destructeurs, dépressions, pulsions suicidaires...);

- le retrait, forme de résistance « passive » à l'oppression perçue dans le travail, consistant à désinvestir psychiquement l'espace professionnel

---

<sup>49</sup> La thématique de la « résistance au changement » en matière d'innovations informatiques en étant une expression ancienne et néanmoins récurrente.

pour construire ou renforcer une identité dans la sphère privée ou associative. Alors qu'il concernait principalement dans les années 1960-70 les employés des industries taylorisées (Sainsaulieu, 1977), le retrait peut aujourd'hui s'observer dans des activités néotayloriennes (centres d'appel, restauration rapide....). Mais ce phénomène touche aussi des catégories socio-professionnelles jusqu'alors épargnées, comme les cadres, dont l'activité se norme sous la pression de l'hyper-rationalisation (Paitra, 2002 ; Stiegler, 2006) des organisations contemporaines. Pour se protéger de ce qu'ils perçoivent comme de l'aliénation au travail, les individus, quel que soit leur niveau hiérarchique, se mettent ainsi en retrait des organisations ;

- et une troisième forme, à notre sens la plus fréquente, que nous qualifions de « résistance discrète » au changement, dont une illustration emblématique pourrait se trouver dans la classique « grève du zèle ». A savoir non une résistance explicite (comme dans la révolte ou la grève classiques), non plus un désinvestissement mental de la sphère professionnelle (comme dans le retrait), mais une « déviance » (Alter, 2000 ; Becker, 1996) qui respectera la lettre mais résistera discrètement à l'esprit. On fait « comme si ». Même si cela ne trompe que peu d'acteurs, chacun l'accepte de fait parce qu'il trouve son compte dans le statu quo. En ce cas, seules les apparences, les formes organisationnelles changent, pas le fond. C'est cette dernière forme de résistance, moins voyante, plus implicite, que nous mettons ici en lumière ; celle des jeux quotidiens d'acteurs qui résistent discrètement, sans le clamer haut et fort, à des formes de changement que l'on voudrait leur imposer et auxquelles ils sont opposés.

## **1.2. Contexte de la recherche**

Nous fonderons nos propos sur une monographie longitudinale (1996-2005), éclairant les formes de résistance plutôt discrètes et « culturelles » observées au sein d'une grande entreprise publique française « en mutation » (Tixier & al., 2000) que nous dénommerons « Francopole », face à la pénétration d'une logique de contrôle de gestion « financier » d'origine nord-américaine. Le paradoxe étant que les cadres que nous avons suivis sur près d'une décennie, à savoir les contrôleurs de gestion opérationnels de cette entreprise, sont supposés être les porte-drapeaux

actifs de cette logique<sup>50</sup> de la rentabilité, alors qu'ils semblent de fait plutôt y résister, même si cette résistance prend des formes discrètes, peu explicites et donc peu visibles.

Notre situation personnelle vis-à-vis de cette organisation a évolué, sur la période 1990-2005, entre dedans et dehors : d'abord praticien du contrôle de gestion au sein de cette grande entreprise publique (début des années 1990), puis formateur et conseil en formation, enfin chercheur externe à l'organisation (à partir de 1997).

## **2. Le cas Francopole, une organisation en mutation**

### **2.1. L'organisation étudiée : une entreprise publique française anciennement monopolistique en mutation vers une logique marchande**

A la fin de notre recherche, *Francopole* est une grande entreprise française, réalisant un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros, avec 150 millions de clients et environ 200 000 salariés<sup>51</sup>. Il s'agit d'un poids lourd de l'économie française. Son activité peut principalement être qualifiée de services<sup>52</sup>. Le groupe *Francopole* est implanté à l'international, principalement en Europe ; la part de son chiffre d'affaires réalisé hors de France représente près de 40%<sup>53</sup>. Au total, *Francopole* compte parmi les cinq opérateurs majeurs de son secteur à l'échelle mondiale.

*Francopole* qui concentrait encore entre ses mains la quasi-totalité de son marché national au début de notre recherche<sup>54</sup>, est une organisation très ancienne, qui a pendant près d'un siècle pris la forme d'un monopole d'Etat. Dans son histoire plus récente, *Francopole* a connu plusieurs changements de statut<sup>55</sup> en une quinzaine d'années, visant à la rapprocher

---

<sup>50</sup> Que l'on pourrait aussi qualifier d'idéologique.

<sup>51</sup> Dont la moitié en France.

<sup>52</sup> Et plus secondairement d'industrielle, pour la partie construction-entretien des infrastructures supports de ces services.

<sup>53</sup> Alors qu'elle ne dépassait pas 5% au début des années 1990.

<sup>54</sup> Milieu des années 1990.

<sup>55</sup> En usant de montages législatifs complexes, en particulier pour permettre au personnel « historique » de la maison-mère de préserver son statut protecteur.

progressivement d'un statut d'entreprise « comme les autres »<sup>56</sup>. A l'automne 2005, à l'issue de notre processus de recherche, *Francopole* ne peut plus être qualifiée d'entreprise « publique »<sup>57</sup>. *Francopole* apparaît ainsi sur la durée de notre recherche comme une organisation « en mutation vers le marché » (Tixier & al., id.).

## **2.2. Le système de contrôle de gestion « financier », d'inspiration nord-américaine, déployé sur le terrain opérationnel de Francopole**

Dès la fin des années 1980, le contexte de concurrence croissante qui s'impose à l'entreprise fait apparaître, aux yeux de sa Direction Générale, la nécessité d'une logique de la rentabilité à tous les niveaux de l'organisation. Le contrôle de gestion y est cependant demeuré embryonnaire pendant encore quelques années. Mais, au milieu des années 1990, à l'occasion de l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante à la tête de l'entreprise, on assiste au déploiement d'un système de contrôle de gestion, d'inspiration nord-américaine, fondé sur le concept de centre de profit<sup>58</sup> dans l'objectif de :

« [...] transformer un monopole administratif en une entreprise concurrentielle efficace. »<sup>59</sup> (note interne Francopole, 1996)

*Francopole* s'oriente alors vers une logique de contrôle de gestion que l'on peut qualifier de « financière » (Pesqueux, 2002 ; Anthony, 1965/88) dans le sens d'une priorité à la rentabilité économique et financière à court terme, alors que des formes de contrôle de gestion plus « industriel », i.e. issues de formes historiques structurantes du capitalisme européen, préexistaient dans l'entreprise.

---

<sup>56</sup> Selon les termes utilisés par des acteurs interviewés eux-mêmes. La transformation de l'entreprise en société anonyme, puis son introduction en bourse (fin des années 1990) en ayant constitué un moment marquant.

<sup>57</sup> En effet, la part de son capital détenue par l'Etat, qui était au début de notre recherche encore son unique actionnaire, est progressivement descendue jusqu'au quart du capital social de l'entreprise

<sup>58</sup> Système que nous qualifierons de « canonique » par référence aux pratiques des entreprises multinationales en matière de contrôle de gestion.

### **2.3. Le métier de contrôleur opérationnel à Francopole : entre affichage institutionnel et doutes individuels**

Le métier de contrôleur de gestion, jusqu'alors absent ou embryonnaire en entité opérationnelle, a fait partie des trois ou quatre grandes fonctions<sup>60</sup> qui ont été systématiquement « décentralisés » vers les Unités Opérationnelles au moment de leur création au milieu des années 1990<sup>61</sup>. La Direction Financière du siège a alors incité les Directions Régionales de l'entreprise<sup>62</sup> à positionner leurs contrôleurs de gestion à un niveau de cadre supérieur, directement rattaché au responsable d'Unité Opérationnelle.

La réalité vécue par ces premiers contrôleurs de gestion opérationnels sera souvent toute autre. Lors d'interventions de conseil de formation, qui ont constitué le point de départ de notre recherche, nous avons ainsi rencontré 85 d'entre eux, sur l'ensemble du territoire français. Nous en avons tiré le triple constat suivant<sup>63</sup>:

- **les contrôleurs de gestion opérationnels de *Francopole* n'étaient pas au niveau de position institutionnelle souhaité par la Direction Générale de l'entreprise<sup>64</sup> ;**
- **rare étaient ceux qui disposaient d'une formation initiale en gestion financière, voir en gestion tout court. Seule une minorité avait déjà exercé des fonctions financières au sein du groupe *Francopole*<sup>65</sup>.**

Plus globalement et plus qualitativement, la majorité d'entre eux s'avouait peu ou pas motivée par la fonction de contrôleur de gestion opérationnel qu'ils avaient pourtant acceptée<sup>66</sup> et allaient devoir exercer.

---

<sup>60</sup> Avec les fonctions Gestion des Ressources Humaines, Gestion de la Qualité et Marketing.

<sup>61</sup> Ce qui s'est concrètement traduit par la création massive de quelques 400 postes de contrôleurs de gestion opérationnels.

<sup>62</sup> Ayant bénéficié d'une certaine autonomie lors des choix effectués à la création de ces Unités Opérationnelles.

<sup>63</sup> Les données chiffrées correspondantes sont référencées dans notre thèse de doctorat (Fronda, 2006).

<sup>64</sup> Ils étaient ainsi plutôt cadres moyens que cadres supérieurs, la majorité d'entre eux n'étant pas directement rattachés aux directeurs d'Unité Opérationnelle.

<sup>65</sup> Et pouvait alors être considérée comme compétente en matière de contrôle de gestion, en ayant appris le métier « sur le tas ».

<sup>66</sup> Pour des motivations, dans la plupart des cas, de stabilité géographique.

L'écart entre prescrit et réel était donc manifeste<sup>67</sup> : la majorité des contrôleurs de gestion opérationnels ne répondait pas aux critères établis par la Direction Financière de l'entreprise, en termes de niveau hiérarchique ou de fonctions couvertes.

Face à ce constat, dont les dirigeants de l'entreprise vont progressivement prendre conscience, une étude menée par des consultants internes au groupe va être lancée sur l'ensemble de la population des contrôleurs de gestion opérationnels, dans l'objectif d'évaluer leur potentiel à atteindre, dans le futur, le « niveau » prescrit par la Direction Financière du siège. Les conclusions que cette dernière tirera de l'étude seront explicites :

- à l'un des extrêmes du continuum, 10% à 15% de la population sera considérée comme étant d'ores et déjà constituée de « vrais » contrôleurs de gestion ;
  - à l'autre extrême, 10% à 15% des contrôleurs de gestion opérationnels seront catégorisés comme « irrécupérables »<sup>68</sup> car « trop âgés », « trop rétifs », ou trop « peu flexibles »... ;
  - entre les deux, une large majorité (de 70% à 80% de la population) de contrôleurs de gestion apparaîtra « entre deux eaux », « en devenir », pouvant potentiellement atteindre le « niveau » désiré, si ... C'est alors que notre recherche sur le sujet a trouvé son point d'inflexion : si quoi ?
- ...

Si ils disposaient des compétences techniques (y compris langagières) propres au contrôle de gestion, répondait dans l'immédiat la Direction Financière du siège. D'où le lancement d'une série d'entretiens de conseil en formation, ayant pour objectif d'orienter ces contrôleurs « entre deux eaux » vers un programme personnalisé de formations complémentaires. Ces contrôleurs de gestion « en devenir » étaient en effet des salariés « reconvertis », comptant parmi les personnels massivement « redéployés », depuis des fonctions considérées comme

---

<sup>67</sup> Ecart qu'il faut savoir relativiser, car quelle que soit l'organisation et le champ disciplinaire étudiés, on pourrait relever des décalages entre réel et prescrit. Il n'en reste pas moins que l'ampleur de l'écart constaté ici, est particulièrement élevée, et signale des différences manifestes de représentations et de pratiques (de « culture » du contrôle de gestion pourrait-on dire) entre le siège et le terrain opérationnel de Francopole

<sup>68</sup> Selon les propos de nos interlocuteurs internes Francopole de l'époque.

n'étant « plus d'actualité », vers des fonctions nouvelles dorénavant valorisées comme « prioritaires » et « stratégiques » pour le groupe<sup>69</sup>.

D'où un problème de compétence et de légitimité « technique » de l'exercice du métier pour des cadres qui, pour la plupart, venaient d'autres métiers. Ne pas être « du métier », c'était aux yeux de la Direction Financière de l'entreprise un inconvénient majeur pour légitimer cette nouvelle fonction sur le terrain opérationnel. Mais, nécessité faisant loi pour une maison-mère employant une majorité de salariés bénéficiant d'une garantie d'emploi, il fallait quand même « faire avec ».

Pourtant, si l'on y regarde de plus près, « ne pas être du métier » signifie en l'occurrence « être d'un autre métier », c'est-à-dire connaître « le métier » de l'entreprise. Cette familiarité représentant un avantage en termes d'« acceptabilité sociale » pour ces nouveaux contrôleurs de gestion. Connaître les produits, services et activités de l'entreprise, son organisation, ses réseaux sociaux et plus globalement sa « culture » (normes sociales, référents symboliques, rites, langage...), cela semble bien utile si l'on souhaite que ces contrôleurs de gestion puissent jouer le rôle de « traducteurs », de « passeurs »<sup>70</sup>, ayant pour mission première de sensibiliser les dirigeants et managers opérationnels à la « culture de gestion »<sup>71</sup>.

En effet, comme nous avons pu l'observer par la suite, les quelques « vrais » contrôleurs de gestion (formés et recrutés en externe à *Francopole*), qui ont été ponctuellement recrutés sur le terrain opérationnel de l'entreprise, ont éprouvé des difficultés d'insertion sociale et culturelle<sup>72</sup>. Comme si le conflit de rationalités, qui semble

---

<sup>69</sup> « Redéploiement » massif puisqu'il a touché près des 2/3 des effectifs de l'entreprise en cinq ans, par le transfert de personnels techniques vers le domaine commercial, signalant le changement de légitimité dominante au sein de *Francopole* (de la technologie vers le marché, du monde « industriel » vers le monde « marchand », au sens de Boltanski & Thévenot, 1991).

<sup>70</sup> Le « passeur » c'est le « marginal-sécant », capable de « connecter » deux mondes sociaux distincts justement parce qu'il « a un pied » dans chaque monde (Jamous, 1968 ; Bastide, 1971 ; Worms, 1999). Ici des salariés ancrés dans la culture « historique » du groupe *Francopole* (« monde industriel », logique de service public) mais évoluant vers la « culture de gestion » (« monde marchand », légitimité économique et financière).

<sup>71</sup> C'est ainsi que l'on dénommait à *Francopole* la dimension économique et financière de la culture marchande.

<sup>72</sup> Citons les cas d'un contrôleur de gestion d'Agence Commerciale de quartier d'affaires parisien, ou d'un autre en unité technique de métropole régionale française.

plutôt être « intériorisé » par la plupart des contrôleurs de gestion observés, se retrouvait alors « extériorisé », sous forme de tensions – voire de conflit ouvert- entre cadres appartenant à des métiers différents (contrôleur de gestion d'une part, managers opérationnels de l'autre).

Au travers de ce premier recueil –indirect- de données réalisé courant 1996, il nous est donc globalement apparu que le positionnement institutionnel des contrôleurs de gestion opérationnels était nettement plus fragile que ne l'aurait souhaité la Direction Financière de l'entreprise.

Beaucoup d'entre eux, au cours de ces entretiens préalables de conseil en formation, comme des entretiens non-directifs que nous avons réalisés par la suite, avaient mis en évidence un hiatus entre la mission du contrôleur de gestion d'entité, telle qu'elle était définie au sommet du groupe *Francopole*, et leur vécu quotidien de contrôleurs de gestion opérationnels. Une partie d'entre eux allaient même jusqu'à avouer douter de leur avenir, ainsi que de la signification de leur mission au sein de leur entité. Un doute qui prenait certes sa source dans des lacunes, réelles ou supposées, de compétences techniques en matière de contrôle de gestion, mais trouvait aussi son origine -d'après notre ressenti durant les entretiens- dans « quelque chose » de plus profond, d'« indicible » (au sens de Fiol & Solé, 1993).

Et si aider des individus, sujets pensants et ressentants, à « basculer » vers un nouveau métier passait par autre chose que des formations techniques ? S'il s'agissait là avant tout de retrouver une « place », « sa » place au sein du corps social que constitue l'organisation, de « faire le deuil » d'un passé peut-être idéalisé pour aller vers un avenir porteur d'identité(s) nouvelle(s) ? Et si c'était le changement culturel, difficile et potentiellement conflictuel, de l'ensemble d'une organisation qui était en jeu ?

---

Tous deux étaient issus de filiales du groupe *Francopole* et portaient « naturellement » au quotidien la logique du contrôle de gestion ; tous deux éprouvaient aussi des difficultés de dialogue avec les managers locaux. Le second de ces contrôleurs de gestion « de métier », constatant sa faible influence sur les managers locaux, finira par renoncer et regagner sa filiale d'origine.

## 2.4. Du constat de hiatus entre prescrit et réel à son interprétation

Notre constat initial était que l'émergence du contrôle de gestion sur le terrain opérationnel de *Francopole* posait problème. Pour tenter de passer de ce constat à son interprétation, nous avons mené une vingtaine d'entretiens non-directifs avec des acteurs du contrôle de gestion opérationnel de *Francopole*<sup>73</sup> (1997), dont nous avons fait une analyse de contenu à partir de deux référentiels théoriques :

- d'une part à partir des travaux de Boltanski & Thévenot (1991), sur les « mondes » symboliques mobilisés dans le discours des personnes interviewées, en procédant en deux temps : d'abord selon une grille d'analyse de discours dite « générique » (au sens où elle pourrait être appliquée à tout terrain de recherche), directement issue des travaux des auteurs ainsi que de leur synthèse par Amblard & al. (1995) ; puis sur la base d'une seconde grille, qualifiée cette fois de « spécifique » car adaptée par nos soins au cas particulier de *Francopole* ;
- d'autre part selon un modèle d'interprétation « *had oc* », qui a progressivement émergé de notre terrain de recherche. Pour le construire, nous sommes partis d'hypothèses formulées par les personnes interviewées pour « expliquer » (par des liens de cause à effet) la situation de « blocage » organisationnel observée. Puis, nous avons fait émerger un second jeu d'hypothèses au fil de nos « frottement » avec le terrain de recherche, que nous qualifierons de « Compréhensives » (C1 à C4) car visant à mieux « comprendre » la complexité de la situation de « non-changement » observée.

Plus globalement, cette phase d'analyse de discours<sup>74</sup> individuels relève, sur un plan épistémologique, d'une posture interprétativiste.

---

<sup>73</sup> Contrôleurs de gestion d'Unités Opérationnelles ou responsables de niveau hiérarchique supérieur (Divisions, Branches, Direction Générale) du contrôle de gestion opérationnel.

<sup>74</sup> Nous devons souligner le fait que nous n'avons recueilli, dans cette « phase 1 » de notre recherche, que des discours individuels. C'est-à-dire des mots, et non des actes, saisis indépendamment de tout « frottement » in situ, en situation organisationnelle, face aux représentations, référentiel symbolique ou « valeurs » de pairs, supérieurs hiérarchiques ou collaborateurs. Au cours de la « phase 2 » de notre recherche (observation participante de plusieurs mois au sein de deux entités opérationnelles régionales de *Francopole*), nous avons étudié des situations plus concrètes (séminaires,

### **3. Aborder le choc culturel en tant que confrontation de « mondes »**

#### **3.1. Tenter d'opérationnaliser le modèle théorique de Boltanski & Thévenot**

En préambule, nous devons préciser que nous mobilisons ici le référentiel théorique proposé par Boltanski & Thévenot sans pour autant totalement en adopter la méthodologie. Pour ces auteurs, il s'agit en effet concrètement d'observer, par le prisme des « mondes » idéaux-typiques qu'ils nous proposent, les registres de justification mobilisés lors d'évènements de la vie sociale qu'ils dénomment des « épreuves », mettant face à face, dans l'âpreté de la lutte pour la prééminence sociale, les individus en conflit et leurs « mondes » symboliques de référence. Si, au cours de nos observations participantes, nous avons observé des comportements et vécus in situ, plus concrets et collectifs que les seuls discours individuels, nous ne pouvons pas pour autant qualifier ces situations d'« épreuves » au sens de ces auteurs. Là se situera la limite de notre appropriation de leurs propositions théoriques et méthodologiques.

Afin d'analyser les discours tenus durant les entretiens non-directifs menés en 1997, nous avons donc élaboré deux grilles de repérage de vocabulaire successives : une « générique », directement inspirée de Boltanski & Thévenot, et une « spécifique », plus adaptée au cas *Francopole*. Via une quantification de l'usage de chacun de ces mots ou expressions, nous obtenons un indice signalant la prééminence d'un ou plusieurs de ces « mondes » symboliques sur notre terrain de recherche.

L'application de la seconde grille de repérage « spécifique » fera de surcroît apparaître deux « sous-espaces » au sein du monde marchand, correspondant aux étapes historiques de « pénétration » de ce monde marchand au sein de *Francopole* :

- une logique « commerciale », que nous qualifions de « monde marchand 1 », à partir du début des années 1980 ;

---

comités de direction, décisions de dépense, etc.) afin de recouper discours et actes ou comportements.

- puis une logique « financière », que nous qualifions de « monde marchand 2 », introduite à partir de 1996 et qui se radicalisera au début des années 2000.

Nous n'entrerons pas dans un débat sémiologique sur la valeur significative de la présence d'une occurrence d'un élément de vocabulaire dans les discours individuels. Nous n'en sommes pas moins conscient de la relativité de l'instrument de mesure que nous construisons ici. Au delà des éléments de contexte discursif<sup>75</sup>, des questions de polysémie se posent en effet dans ce type d'analyse à visée quantificatrice.

Notre « méthodologie » de classement et rattachement de vocabulaire à l'un ou l'autre des « mondes » de Boltanski & Thévenot ne peut donc que relever d'un « artisanat intellectuel » (Kaufmann, 1998, reprenant Mills, 1959). Donc difficile et complexe tout autant à expliciter qu'à appliquer sans tomber dans un réductionnisme pragmatique<sup>76</sup> ou scientifique<sup>77</sup>.

### **3.2. Résultats obtenus : un repérage des « mondes » symboliques ressortant du discours des acteurs**

A partir des résultats obtenus sur la base de la première grille « générique » de repérage de vocabulaire<sup>78</sup>, nous pouvons tirer les interprétations suivantes :

- le référentiel symbolique « industriel » est fortement présent<sup>79</sup>. Il s'agit là d'un univers symbolique historiquement fondateur de l'organisation *Francopole* ;

---

<sup>75</sup> Par exemple, suivant l'intonation mis par l'interlocuteur ou les silences plus ou moins prononcés environnant la prononciation d'une expression, cette dernière ne prendra pas la même importance ni forcément le même sens.

<sup>76</sup> Il faut bien parvenir à « traiter » concrètement le contenu des entretiens dans un temps limité.

<sup>77</sup> Décompte « brut » des occurrences de vocabulaire, sans nuance sur le contexte d'utilisation.

<sup>78</sup> Le contenu de cette 1ère grille d'analyse de contenu est consultable dans notre thèse de doctorat (Fronda, 2006).

<sup>79</sup> Globalement, 4/5èmes du total des occurrences relevées dans le discours des 21 personnes en charge du contrôle de gestion opérationnel interviewées en 1997 à partir de cette grille « générique », font référence au monde « industriel ».

- la présence des références au monde « civique » est minoritaire<sup>80</sup>. Cela dénote, si l'on se réfère à l'histoire de l'entreprise, un repli manifeste des « valeurs » civiques, qui peut être recoupé avec la mutation entamée depuis une quinzaine d'années par *Francopole* entre le monde civique, celui de « l'administration publique »<sup>81</sup>, et le monde marchand de « l'entreprise privée »<sup>82</sup>, en passant par un statut intermédiaire « d'entreprise publique »<sup>83</sup> ;
- la présence des références au monde « marchand » est limitée<sup>84</sup> mais supérieure à celle du monde « civique », ce qui dénote un développement des « valeurs » marchandes dans le référentiel symbolique et discursif des salariés de l'entreprise. Ce constat paraît toujours cohérent avec la mutation entamée depuis 1990 par *Francopole* du monde civique de « l'entreprise publique » vers le monde « marchand » de « l'entreprise privée ». Cette évolution sera plus marquée lorsque nous fonderons sur la grille de vocabulaire « spécifique », adaptée au cas *Francopole*<sup>85</sup>.

L'usage de cette seconde grille de vocabulaire, dite « spécifique », nous permet en effet d'affiner nos interprétations du discours des 21 personnes interviewées en 1997 de la manière suivante :

- nous retrouvons la présence de références au monde « industriel », mais de manière plus limitée<sup>86</sup> ;
- la présence de références au monde « civique » demeure limitée, mais apparaît plus clairement<sup>87</sup>. Cela dénote un moindre repli qu'il n'apparaissait à première vue (sur la base de la seule grille de vocabulaire « générique ») des « valeurs » civiques. Cette nuance paraissant cohérente avec la progressivité de la mutation effectuée depuis une quinzaine d'années par *Francopole* du monde « civique » vers le monde « marchand » ;

---

<sup>80</sup> Seulement 1/10ème du total des occurrences relevées à partir de la grille « générique » sont rattachables au monde « civique ».

<sup>81</sup> Jusqu'au début des années 1990.

<sup>82</sup> A partir de la transformation en société anonyme et de l'introduction en bourse de 1997, puis de manière croissante dans les années 2000,

<sup>83</sup> De 1991 à 1997.

<sup>84</sup> 13% du total des occurrences relevées font référence au monde « marchand ».

<sup>85</sup> i.e. au vocabulaire qui caractérise la culture et les pratiques de cette organisation. Son contenu peut être consulté dans notre thèse de doctorat (Fronza, op.cit.).

<sup>86</sup> Seulement 1/10ème des occurrences relevées à partir de la grille de vocabulaire « spécifique » font référence au monde « industriel ».

<sup>87</sup> Cette fois, 1/5ème du total des occurrences font référence au monde « civique », soit le double du résultat obtenu sur la base de la grille de vocabulaire « générique ».

- les références au monde « marchand » apparaissent cette fois massivement<sup>88</sup>.

A partir de tels indicateurs à visée quantificatrice, si l'on rassemble données et interprétation des décomptes issus de l'usage des deux grilles de vocabulaire utilisées<sup>89</sup>, nous pouvons tirer un enseignement global : celui de la pénétration massive, au moins sur le plan discursif, d'une logique marchande<sup>90</sup> dans un univers social historiquement structuré par une hybridation entre monde « industriel »<sup>91</sup> (i.e. logique d'ingénieur) et monde « civique »<sup>92</sup> (i.e. optique plus politique).

De façon un peu plus fine et détaillée, nous pouvons alors en conclure<sup>93</sup> que :

- le monde « industriel », historiquement fondateur de *Francopole* et structurant encore le mode de pensée de nombre de ces cadres dirigeants<sup>94</sup> demeure une référence symbolique importante au sein de l'entreprise, même s'il semble plus représentatif de son passé que de son futur ;
- dès 1997, la référence symbolique dominante qui apparaît dans le discours de ces acteurs est celle du monde « marchand », dans ses dimensions à la fois « commerciale » et « économique et financière » ;
- quant au monde « civique », qui a aussi historiquement structuré *Francopole*, il apparaît aujourd'hui minoritaire dans les références symboliques des personnes interviewées. Mais rappelons qu'il s'agit là d'analyse de discours instantanés, et non d'observations in situ (« phase 2 » de notre recherche) ou de suivis individuels dans la durée (« phase 3 » de notre recherche). Cet affaiblissement de la référence

---

<sup>88</sup> 70% du total des occurrences relevées font référence au monde « marchand » lorsqu'on les évalue à partir de la grille de vocabulaire « spécifique » au cas Francopole.

<sup>89</sup> A la fois grille « générique », directement issue des travaux de Boltanski & Thévenot et grille « spécifique », adaptée par nos soins au cas Francopole.

<sup>90</sup> A hauteur, globalement, de la moitié des occurrences.

<sup>91</sup> A hauteur, globalement, de 30% des occurrences.

<sup>92</sup> Mesurable par des critères tels que le résultat (d'exploitation, courant ou net) ou la marge (commerciale, d'exploitation, de contribution, etc.), la rentabilité des capitaux investis, le cours de bourse, etc

<sup>93</sup> Si l'on suppose une relative représentativité de l'échantillon de participants directs au contrôle de gestion opérationnel de Francopole que nous avons interviewés.

<sup>94</sup> Issus de l'une des plus renommée « grande école » d'ingénieurs française.

au monde « civique » au sein de *Francopole*<sup>95</sup> demande donc à être validée et nuancée.

Affinant l'analyse, nous avons dégagé, à un second degré :

- un sous-monde marchand « 1 », à orientation « commerciale »<sup>96</sup>, caractérisé par une prédominance de la logique de marché (des biens et services, hors marché financier) et dont le principal critère d'évaluation est le succès commercial<sup>97</sup>. Prédominante durant la période 1985-95 (Briole & al., 1992, puis nos propres observations) cette orientation commerciale semble aujourd'hui moins présente<sup>98</sup>, tout au moins dans les discours.
- et un sous-monde marchand « 2 », à orientation « financière », où la logique de rentabilité (i.e. la logique du contrôle de gestion « financier ») devient prédominante<sup>99</sup>. Le principal critère d'évaluation est alors la performance économique et/ou financière<sup>100</sup>. Nous relevons une pénétration croissante<sup>101</sup> (tout au moins dans les discours) de cette logique de la rentabilité dans les discours des acteurs de *Francopole* dès la fin des années 1990<sup>102</sup>.

En conclusion de cette double tentative de quantification<sup>103</sup> effectuée sur la base des travaux de Boltanski & Thévenot, nous notons donc à la fois :

---

<sup>95</sup> Ou tout au moins d'une partie supposée représentative de ces salariés.

<sup>96</sup> Orientation commerciale non-radical, restant compatible avec la culture historique de *Francopole*.

<sup>97</sup> Mesurable par des critères tels que placements de produits, chiffre d'affaires, parts de marchés, etc.

<sup>98</sup> Ce sous-monde marchand « 1 », à orientation commerciale, totalise seulement 5% du total des groupes de mots ou phrases se référant au monde marchand dans les verbatims d'interviews.

<sup>99</sup> Avec une influence croissante des marchés financiers sur les préoccupations des dirigeants de l'entreprise.

<sup>100</sup> Mesurable par des critères tels que le résultat (d'exploitation, courant ou net) ou la marge (commerciale, d'exploitation, de contribution, etc.), la rentabilité des capitaux investis, le cours de bourse, etc.

<sup>101</sup> Ce sous-monde marchand « 2 », à orientation financière, totalisant 95% du total des groupes de mots ou phrases se référant au monde marchand dans les verbatims d'interviews.

<sup>102</sup> Résultat à mettre en relation avec l'introduction de *Francopole* en bourse (1997), ainsi qu'avec l'ouverture à la concurrence de son principal marché national (1998).

<sup>103</sup> Quelle que soit, rappelons-le, le recul nécessaire vis-à-vis de ce type de démarche méthodologique.

- la co-présence de ces trois « mondes » ou « systèmes de valeurs », aux référents symboliques difficilement compatibles ;
- et une référence de plus en plus manifeste au monde « marchand ». Ce double constat signale d'ores et déjà le « choc culturel » sous-jacent à la diffusion<sup>104</sup> de la logique du contrôle de gestion « financier » sur le terrain opérationnel de *Francopole*, impulsée par les dirigeants de l'entreprise à partir de 1996. C'est ce choc culturel que nous allons maintenant aborder, par l'intermédiaire de méthodes de recherches plus qualitatives, au travers de l'élaboration d'hypothèses d'abord « explicatives »<sup>105</sup> puis « compréhensives »<sup>106</sup>.

#### **4. D'explications structuro-fonctionnalistes du non-changement à sa compréhension en termes de choc culturel**

Pour dépasser les limites épistémologiques des méthodes à visée quantificatrice que nous venons de mettre en œuvre, nous avons été amené à élaborer deux jeux d'hypothèses *ad hoc* afin de tenter de donner sens au hiatus entre prescrit et réel que nous percevions sur le terrain de recherche :

1. Un premier ensemble d'hypothèses « Explicatives » (E1 à E6), que nous qualifierons de structuro-fonctionnalistes, en ce sens que l'on tenterait par leur biais d'expliquer, de manière plutôt déterministe et linéaire, la situation de « non-changement » observée. Ces hypothèses apparaissent dans les propos des personnes interviewées. Ces hypothèses « explicatives » ne permettent d'éclairer que certains aspects, à nos yeux non-essentiels, de la situation de « blocage » organisationnel observée ;
2. D'où un second jeu d'hypothèses « Compréhensives » (C1 à C4), de nature plus interprétativiste, que nous avons construit au fil de notre compréhension du terrain de recherche. Ce second ensemble d'hypothèses permettra d'aboutir à une lecture culturelle du hiatus

---

<sup>104</sup> Dans un premier temps dans les apparences formelles, si ce n'est en actes et dans les comportements « réels ».

<sup>105</sup> Au sens de liens de cause à effet qui seraient de nature univoque, linéaire et déterministe.

<sup>106</sup> Au sens d'éléments moins déterministes mais permettant de mieux aborder la complexité organisationnelle et humaine des phénomènes observés.

observé entre idéal et réalité du contrôle de gestion opérationnel de *Francopole*.

Concrètement, nous avons donc rattaché les mêmes *verbatim* d'entretiens non-directifs de 1997 déjà mobilisés plus haut, non plus à des « mondes » de référence symboliques mais à ces hypothèses *ad hoc*, qui sont progressivement apparues au fil de la recherche.

#### **4.1. Hypothèses « Explicatives », de nature structuro-fonctionnaliste**

Si l'on s'en tient au discours des acteurs rencontrés, les phénomènes de résistance discrète que nous observons chez *Francopole* seraient explicables par des hypothèses d'ordre structuro-fonctionnaliste, classiques dans le référentiel théorique du management :

- absence ou insuffisance d'instruments de gestion adaptés aux besoins des contrôleurs de gestion opérationnels (hyp. E1) ;
- manque de compétences et/ou de formation en gestion financière des contrôleurs de gestion opérationnels (hyp. E2) ;
- spécificités organisationnelles et économiques (externalités) d'une entreprise de réseau (hyp. E3) ;
- inerties organisationnelles, tendances bureaucratiques (hyp. E4) ;
- faiblesse de la position institutionnelle des contrôleurs de gestion opérationnels au sein de *Francopole*<sup>107</sup> (hyp. E5) ;
- faiblesse des pressions externes et internes<sup>108</sup> et sanctions associées<sup>109</sup>, poussant les salariés de l'entreprise à la performance économique et financière (hyp. E6).

---

<sup>107</sup> Signalant que ces contrôleurs de gestion opérationnels ne seraient pas en position de pouvoir suffisante pour pouvoir faire changer les pratiques au sein de l'organisation. Ils apparaîtraient alors comme des « acteurs faibles », au sens de Crozier & Friedberg (i.e. disposant de peu de ressources techniques et sociales pour asseoir leur pouvoir et zones de liberté), ayant besoin de développer leurs réseaux sociaux en interne comme en externe, de surcroît membres d'une profession qui tente de s'institutionnaliser .

<sup>108</sup> Hypothèse liée à l'idée d'une situation de monopole qui perdurerait, autorisant un certain laxisme financier.

<sup>109</sup> Qu'il s'agisse de sanctions « positives », reconnaissant l'atteinte des objectifs, comme de sanctions « négatives », pénalisant le non-respect du « contrat » managérial.

Si l'on répartit la totalité des *verbatim*s d'entretiens recueillis, ces six hypothèses « Explicatives » rassemblent globalement un peu plus de la moitié du discours des personnes interrogées<sup>110</sup>. Cette dominance quantitative des hypothèses Explicatives n'est pas surprenante car il s'agit d'hypothèses avancées par les personnes interrogées elles-mêmes pour expliquer le « non-changement » organisationnel observé.

De manière plus détaillée, un premier groupe d'hypothèses Explicatives (E1 et E6) apparaît à hauteur de 6 à 7% des mots ou caractères de l'ensemble des *verbatim*s d'entretiens. Il s'agit là d'hypothèses classiques en management. La première (E1, insuffisances des instruments de gestion) relève du fonctionnalisme le plus manifeste (déterminisme technologique, l'instrument étant supposé déterminer la chose). La seconde (E6, insuffisance des pressions à la performance) ressort de théories dites « de la contingence », que l'on peut relier à des modèles économiques néo-classiques (postulant que le niveau de concurrence détermine la performance) ou à des théories évolutionnistes d'inspiration néo-darwinienne (postulant cette fois que l'adaptation est déterminée par la capacité d'un organisme à faire face aux contingences imposées par son environnement).

Un second groupe d'hypothèses Explicatives (E2, E3 et E4) se dégage autour d'1/10<sup>ème</sup><sup>111</sup> des mots ou caractères de l'ensemble des *verbatim*s d'entretiens. La première de ces hypothèses Explicatives (E2, insuffisance de compétences professionnelles) apparaît logiquement dans un environnement organisationnel caractérisé à la fois par une émergence massive en 1996 du métier de contrôleur de gestion<sup>112</sup> et par une faible spécialisation de ses cadres<sup>113</sup>. La seconde de ces hypothèses Explicatives (E3, inadaptation du contrôle de gestion « financier » à une entreprise de réseau) est d'ordre plus conceptuel et théorique : l'idée que, du fait des externalités organisationnelles et économiques qui caractérisent ce type de structure (Curien, 1992), il serait difficile d'y appliquer un modèle contractuel, « canonique » de contrôle de gestion. La dernière hypothèse Explicative (E4, inerties organisationnelles) de ce

---

<sup>110</sup> Avec 54% des mots comme des caractères de l'ensemble des *verbatim*s d'entretiens non-directifs de 1997 (contre 43% pour les hypothèses « Compréhensives »).

<sup>111</sup> Pour chacune d'entre elles.

<sup>112</sup> Dans un contexte national dans lequel la profession de contrôleur de gestion ne s'est jamais réellement institutionnalisée (au sens de Dubar & Tripier, 1998), contrairement à d'autres pays, anglo-saxons en particulier (Bollecker, 2004).

<sup>113</sup> Parcours de carrière « transverses », marqués par une forte mobilité fonctionnelle, classiques dans le cadre du « service public à la française ».

« groupe » étant plus spécifique au cas *Francopole* : celui d'une grande entreprise française, caractérisée par de fortes tendances centralisatrices, bureaucratiques.

Enfin, une dernière hypothèse explicative émerge, à hauteur de 14% des mots ou caractères du total des *verbatim*s d'entretiens (E5, faible position institutionnelle). Il s'agit là d'une explication d'ordre symbolique, faisant écho au passé d'administration et à l'histoire bureaucratique de cette entreprise : sans position hiérarchique clairement affirmée, on ne pourrait agir sur les décisions structurantes de l'organisation.

#### **4.2. Hypothèses « Compréhensives », de nature interprétativiste**

Sur les mêmes bases méthodologiques, un peu plus de 40%<sup>114</sup> des mots ou caractères présents dans l'ensemble des *verbatim*s d'entretiens non-directifs de 1997 relèvent de ce second « jeu » d'hypothèses que nous avons qualifiées de « Compréhensives », au sens où elles permettraient de mieux comprendre la situation de « blocage » ou « non-changement » organisationnel apparent observé dans sa complexité et ses nuances :

- distance mentale & sociale, entre cadres opérationnels et dirigeants de *Francopole*, trop élevée pour permettre la diffusion d'une innovation organisationnelle<sup>115</sup> (hyp. C1) ;
- chaos organisationnel et individuel<sup>116</sup> généré par des rythmes de changement trop rapides pour l'organisation et pour ses salariés (hyp. C2) ;
- faible motivation des acteurs supposés<sup>117</sup> du changement (hyp. C3) ;

---

<sup>114</sup> Ce chiffre semble plutôt élevé, sachant qu'il s'agit là d'éléments implicites dans le discours des personnes interviewées, lisibles « entre les lignes », en arrière-plan des attitudes et comportements individuels (ce caractère plus ou moins implicite nous a amené à croiser ces informations avec celles obtenues en observation participante - « phase 2 » de l'étude).

<sup>115</sup> En l'occurrence, celle consistant à introduire un modèle « financier » de contrôle de gestion sur le terrain opérationnel de l'entreprise.

<sup>116</sup> Difficulté des salariés à suivre des rythmes de changements trop rapides au sein de l'organisation, sentiment de chaos organisationnel, de fonctionnements anormiques au sein de l'organisation.

<sup>117</sup> En l'occurrence, faible motivation des contrôleurs opérationnels à promouvoir un modèle « financier » de contrôle de gestion au sein de leurs unités.

- choc culturel généré par cette diffusion de la logique financière du contrôle de gestion sur le terrain opérationnel de *Francopole* (hyp. C4).

De manière plus fine, nous relevons un premier groupe d'hypothèses Compréhensives qui apparaissent faiblement, à hauteur de 1% à 2% des mots ou caractères du total des *verbatim*s d'entretiens (C1 et C3).

La première de ces hypothèses (C1, distance mentale & sociale entre dirigeants et opérationnels) est relativement générique, en ce sens que des chercheurs en management ont pu observer de telles « fractures managériales » au sein de nombreuses organisations <sup>118</sup>. Cependant, comme nous l'avons constaté lors de nos observations participantes, cette « fracture managériale » entre dirigeants du siège et managers opérationnels est particulièrement marquée chez *Francopole* (Fiol & Fronda, 2001).

Il est a *contrario* plus étonnant de ne pas voir apparaître plus clairement la seconde de ces hypothèses Compréhensives (C3), à savoir la faible motivation des contrôleurs de gestion opérationnels de *Francopole*<sup>119</sup> à promouvoir la diffusion du contrôle de gestion « financier ». Cette faible motivation nous a pourtant semblé, au fil de nos « frottements » longitudinaux avec le terrain de recherche, jouer un rôle central dans le « non-changement » organisationnel observé. Sans doute la position d'« acteur faible »<sup>120</sup> - au sens de l'« analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) - de ces contrôleurs de gestion permet-elle de le comprendre partiellement. Mais ce serait là réduire les sources de motivation des salariés de cette organisation aux seuls enjeux « matériels » (carrière, rémunération, promotion, etc.), ce qui nous paraîtrait particulièrement réducteur dans le cas de *Francopole*, organisation caractérisée par une culture et une histoire fortes (attachement des personnels aux biens collectifs, relative solidarité entre salariés, mythologie liée aux réussites technologiques passées de l'entreprise, etc.).

On voit par contre plus nettement émerger, à hauteur d'1/10<sup>ème</sup> des mots ou caractères relevés dans l'ensemble des *verbatim*s d'entretiens,

---

<sup>118</sup> Tant à capitaux privés que dans le secteur public, en France comme dans de nombreux autres pays, en particulier du monde « latin » et « méditerranéen » (voir par exemple à ce sujet Fiol, 2003).

<sup>119</sup> Acteurs supposés être « moteurs » du changement organisationnel étudié.

<sup>120</sup> C'est-à-dire d'acteurs dotés de peu de « ressources » dans les jeux stratégiques intra-organisationnels (compétences financières, position institutionnelle limitée, peu d'information permettant de jouer sur les zones d'incertitude, etc.)

une seconde hypothèse Compréhensive (C2, chaos organisationnel et déstabilisations identitaires générés par un rythme de changement trop brutal). Nous pouvons utilement rapprocher cette seconde hypothèse de théories mettant en lumière les « dyschronies » organisationnelles (Alter, 2004), voire de théories sociologiques classiques autour du concept d'anomie (Durkheim, 1893, 1897 ; Boudon, 1993 ; Besnard, 1998). L'anomie est en effet d'autant plus élevée que l'on est en période de « crise »<sup>121</sup>, i.e. de changement fort et brutal, comme cela a pu être le cas pour *Francopole* depuis le début des années 1990. La « résistance discrète » que nous avons observée chez de nombreux individus au fil de cette recherche longitudinale pourrait alors se comprendre comme une résistance aux déstabilisations identitaires engendrées par la mutation de *Francopole*<sup>122</sup>.

Enfin, une dernière hypothèse Compréhensive (C4) émerge nettement du discours des personnes interviewés : celle du « choc culturel » que représente le changement organisationnel étudié. Cette hypothèse, que nous commençons à évoquer en fin de section précédente, totalise en effet 30% des mots ou caractères présents dans l'ensemble des *verbatim* d'entretiens non-directifs de 1997. L'analyse nous révèle ainsi les « rationalités concurrentes » (Alter, 1993) en conflit dans la situation, i.e. les « mondes » (Boltanski & Thévenot, 1991) en confrontation dans la situation de gestion étudiée<sup>123</sup>. Ce moment de compétition, d'affrontement entre « mondes » ou rationalités peu compatibles signale à nos yeux que la situation de « non-changement » organisationnel que nous observons relève d'un « changement culturel », par essence long et difficile (Sainsaulieu, 1977 ; Alter, 2000 ; Tixier & al, 2002). La « résistance discrète » que nous avons observée chez de nombreux cadres, pourtant parties prenantes du changement organisationnel poursuivi, pourrait alors se comprendre comme une « résistance culturelle ». Celle de sujets attachés à une culture d'entreprise publique « à la française », refusant « comme ils le peuvent » la prédominance annoncée d'un autre référentiel symbolique, d'autres « valeurs », issus d'une philosophie politique et de choix de société proprement anglo-

---

<sup>121</sup> Ou de « boom », car ce qui importe ici n'est pas le sens (favorable ou défavorable) du changement, mais son ampleur et sa rapidité.

<sup>122</sup> D'une culture hybride entre mondes « industriel » & « civique », à un monde « marchand » dont la radicalité va croissante.

<sup>123</sup> A savoir la diffusion massive du modèle « financier » de contrôle de gestion sur le terrain opérationnel de *Francopole*.

saxons, qui se trouvent « encastrés »<sup>124</sup> dans un système de contrôle de gestion « financier » ainsi que dans les modes de management qui l'accompagnent (par exemple, Direction Par Objectifs « stricte »). Les instruments de gestion apparaissent alors porteurs des « mondes sociaux » (Sainsaulieu & al, 1995) qui leur ont donné naissance<sup>125</sup>. Résister à l'instrument, ou en détourner l'usage, ce serait alors résister aux « valeurs », au référentiel symbolique sous-jacent.

### 4.3. Le suivi longitudinal d'acteurs individuels

Si l'on s'intéresse de plus près au vécu des acteurs individuels suivis durant une décennie, il nous apparaît utile de nous inspirer à un niveau individuel du concept d'anomie, conçu comme le risque d'éclatement du groupe (en l'occurrence l'organisation, prise dans sa globalité, ou au moins sa déclinaison géographique locale, mais cela pourrait aussi être transférable à des groupes humains plus larges, comme une région ou une nation) sous la pression et la rapidité du changement social. Ce concept d'anomie est en effet éclairant des déstabilisations identitaires intrinsèques à la modernité, qu'on le définisse au sens de Durkheim (1893), c'est-à-dire l'infini des désirs, ou de Merton (1949), à savoir l'impossibilité d'atteindre la position désirée dans un contexte de ressources réduites.

Nous nous sommes ainsi attaché à rapprocher les quatre participants directs du contrôle de gestion opérationnel de *Francopole* que nous avons suivis individuellement sur toute la durée de notre recherche de ce concept d'anomie. Cela nous a permis de mieux cerner comment chacun, à sa manière, toujours singulière même si des points communs peuvent être dégagés, pouvait résister à un changement culturel avec lequel il est en désaccord profond :

- Pierre serait l'individu le plus anémique (plutôt au sens de Merton, 1949) parmi eux. Pris dans de fortes contradictions, Pierre a plutôt

---

<sup>124</sup> Nous nous inspirons là de la terminologie de Granovetter (2000).

<sup>125</sup> On pourra utilement consulter sur ce sujet certains travaux de recherche portant sur les dimensions ou significations implicites des instruments de gestion (par ex : Boussard, 1999 ; Zrihen, 2002).

tendance à se révolter contre l'organisation, qui rejette souvent -au nom du respect des règles bureaucratiques de gestion interne à *Francopole*- les initiatives innovantes qu'il prend. Il est plutôt dans une attitude de type « voice » au sens d'Hirschman. La prise de parole devient en effet de plus en plus difficile à assumer dans une organisation qui se rigidifie sous la présidence du PDG2 de l'entreprise. Des symptômes physiques (tension artérielle, difficultés digestives, arrêts de travail) manifestent chez Pierre la tension psychique qui finit par le rendre, au sens propre du mot, « malade ». Evoluant, à partir de 2003, dans une position plus fonctionnelle décentralisée dans sa ville de province (il devient l'adjoint direct de Georges qui, lui, demeure en région parisienne), Pierre traverse une période plus protégée à un moment où, paradoxalement, l'organisation *Francopole* est la plus « sous tension » sous la houlette du PDG2. Il retrouve pour partie un équilibre de vie, Georges filtrant et amortissant les tensions venues du siège de la Branche au sein de laquelle ils travaillent tous deux. Après cette période de « mise entre parenthèses » relative, la frustration professionnelle de Pierre commence à ré-émerger en toute fin de recherche, alors qu'il constate à nouveau des évolutions promotionnelles plus favorables à ses yeux que la sienne ;

- Jacques-Yvon serait *a contrario* le moins anémique des quatre, que se soit au sens de Durkheim (1893) ou de Merton (1949). Il aurait, en effet, intégré dans son modèle mental (sans doute au fil d'expériences professionnelles diversifiées, en France comme à l'international) la complexité et l'ambivalence du monde contemporain. Occupant le niveau hiérarchique le plus élevé des quatre, Jacques-Yvon correspondrait à l'idée que l'on peut se faire de la capacité d'un manager à tolérer l'ambiguïté (Fiol, 2003). Pourtant, alors qu'il s'apprête à quitter l'entreprise par anticipation, dans le cadre d'un plan de pré-retraite, fin 2004, Jacques-Yvon manifeste pour la première fois violemment sa colère contre les pratiques de management, qu'il qualifie sans nuance de « terroristes », du PDG2, alors au faite de son influence au sein de *Francopole* ;

- Georges se situerait dans une position intermédiaire entre Pierre et Jacques-Yvon. Doté comme ce dernier d'une réelle capacité rhétorique et politique (Jacques-Yvon le qualifiant lui-même de « jésuite »), ayant comme ce dernier eu des expériences de vie diversifiées, en France comme à l'étranger, Georges n'en apparaît pas moins pris, à la fin de notre période de recherche, entre les contradictions quotidiennes du

système de gestion de *Francopole*. Tentant de remettre un peu de cohérence dans ce qu'il perçoit depuis le début des années 2000 comme un chaos permanent, Georges travaille beaucoup, jusqu'à sacrifier la plupart de ses activités non-professionnelles, y compris concernant sa vie familiale. Il a récemment eu des problèmes de santé, qu'il n'a pas pris le temps de soigner car les urgences professionnelles « l'appelaient ». N'ayant selon ses propos, « jamais eu le goût des chiffres », Georges s'interroge aujourd'hui sur un éventuel changement de fonction au sein de l'entreprise ;

- Jean, qui se trouvait potentiellement dans une situation aussi anomique que les autres, a décidé et apparemment réussi à dépasser la contradiction en quittant ses fonctions de contrôleur de gestion pour un poste de management généraliste au sein d'une Unité Opérationnelle technique, et en réinvestissant plus fortement ses fonctions précédentes de représentant syndical au niveau régional et national de *Francopole*. Investi dans la vie associative, conscient des réalités sociales difficiles qui l'entourent, Jean parvient à sourire des ambivalences et injonctions paradoxales que peut émettre l'entreprise au quotidien. Il semble avoir trouvé dans la relativisation de sa situation professionnelle, dans l'humour ainsi que dans ses investissements familiaux et associatifs un contrepoids efficace au chaos organisationnel et aux déstabilisations identitaires générés par l'introduction massive du contrôle de gestion financier au sein des Unités Opérationnelles à *Francopole*, et plus globalement par les pratiques de changement permanent promues par les dirigeants de l'entreprise, de manière plus ou moins coercitive.

On pourrait ainsi, dans le cas de ces quatre participants directs au changement organisationnel que représente l'introduction massive du contrôle de gestion financier au sein des Unités Opérationnelles de *Francopole*, parler « d'anomie culturelle ». En effet, il leur importe (dans cette entreprise anciennement publique peut-être plus que dans d'autres contextes organisationnels) de ne pas voir éclater leur référentiel culturel et identitaire sous la pression du quotidien, et que les situations qu'ils vivent au sein de l'organisation fassent un minimum « sens » à leurs yeux (Alter, 2000 ; Fiol & Solé, 1993 ; Sievers, 1990). A l'opposé du caméléon prôné par Boltanski & Thévenot (1991), ils résisteraient ainsi à prendre la couleur du contexte ambiant, et tiendraient à conserver au moins en partie la « colonne vertébrale » de leur référentiel symbolique

(service public, solidarité interne, « technolo-gique » <sup>126</sup>), au-delà des garanties statutaires sur lesquelles ce dernier est fondé.

---

<sup>126</sup> i.e. logique de la technique.

## Conclusion :

Pourquoi continue t-on à observer de la résistance humaine face aux injonctions au changement permanent qui semblent caractériser notre époque ? Dérangés dans leurs volontés réformatrices, les managers tentent d'« expliquer » de tels phénomènes de résistance au changement au travers de rationalisations réductrices, sans parvenir à comprendre en profondeur la situation et le vécu, par essence subjectif, des individus qui sont en première ligne de ces changements annoncés.

C'est pourquoi nous avons tenté d'éclairer différemment la situation observée chez *Francopole* en empruntant aux regards sociologique et psychosociologique. Ce « détour » transdisciplinaire<sup>127</sup> nous d'abord permis de dépasser la vision managériale traditionnelle d'une résistance au changement comme consubstantielle à la « nature » humaine. Les personnes observées ne sont pas opposées au changement dans l'absolu ; elles refusent d'aller dans le sens d'un changement imposé du sommet de l'organisation et dont elles ne partagent pas les finalités. C'est pourquoi des approches de la résistance au changement du type de celles proposées par l'Ecole des Relations Humaines (Roethlisberger & Dickson, 1939 ; Coch & French, 1948) nous paraissent limitées, car il ne suffit pas de « communiquer » pour que le changement ait lieu.

Aussi avons nous été amené à considérer la situation de gestion étudiée sous d'autres angles : celui des jeux d'acteurs (Crozier & Friedberg, 1977) et surtout celui des référentiels de justification (Boltanski & Thevenot, 1991) contradictoires mobilisés dans la situation. Nous avons aussi caractériser les réactions, les formes de résistance possibles face à un changement imposé à partir de la théorie socio-politique d'Hirschman (1970), affirmant que face à un désaccord profond de cette nature, l'être humain a trois possibilités de réaction (défection, prise de parole, loyauté). Il faut cependant relativiser ce type d'approche par rapport à notre terrain d'étude, pour des raisons à la fois de contexte culturel<sup>128</sup> et d'environnement géo-politico-économique<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> Au sens de Morin, 1998.

<sup>128</sup> « La défection » constitue en effet une racine historique de la société nord-américaine, en tant qu'échappée aux déterminismes sociaux des nations européennes pour des catégories sociales dominées et/ou innovatrices.

<sup>129</sup> Les Etats-Unis représentent un vaste territoire, plus « ouvert » et propice à la création de nouvelles organisations ou institutions que l'espace européen, saturé par une histoire

Au final, nous proposons de répondre au questionnement d'origine de cette recherche que le changement perpétuel est perçu par l'individu comme un générateur de chaos, d'anomie, c'est-à-dire comme une perte de sens pour le sujet qui a vécu durablement dans un monde organisationnel et à qui l'on demande d'adopter des pratiques, normes et comportements issus d'un autre monde social. D'où la résistance que les salariés opposent à des changements subis, face auxquels ils ont à leurs yeux de « bonnes raisons » (de Coninck F., 1998), de résister, et que les dirigeants perçoivent généralement comme irrationnelle et anti-progressiste.

Nous avons ainsi montré que la situation de non-changement organisationnel étudiée relève au final d'une résistance au choc culturel sous-jacent à la diffusion d'une « invention » organisationnelle (Alter, 2000), à savoir la diffusion d'un modèle financier de contrôle de gestion (issu d'un contexte de société marchande anglo-américaine) sur le terrain opérationnel de *Francopole* (entreprise ex-publique fortement ancrée dans la culture civique et industrielle française). L'étude longitudinale nous a surtout montré que si les acteurs ne semblent pas actifs, c'est au moins autant parce qu'il « n'en veulent pas » et qu'ils « n'y croient pas » (au sens de désir ou de valeurs qui les animent) que parce qu'ils ne le « peuvent » pas (au sens de compétence technique ou de capacité de mobilisation de ressources stratégiques). Car cela ne fait pas « sens » à leur yeux, dans l'acception que donnent à ce terme Fiol & Solé (1993) ou Alter (2000).

Tout au plus pourrait-on dire, si l'on s'inspire de la terminologie de Crozier & Friedberg, que le changement étudié remettrait en cause leurs zones de liberté « culturelle » (solidarité, intérêt collectif, évitement du conflit, « confort » de travail, équilibre vie privée vie professionnelle).

Ce qui semble distinguer cette résistance d'autres phénomènes humains au sein des organisations serait son caractère « caché », « clandestin » dans la majorité des cas. On ne peut en effet affronter la doxa, i.e. l'idéologie dominante d'un « moment » historique (Barthes, rééd. 2002), de front, sous peine d'exclusion organisationnelle et sociale. Certes, les résistances actives et agressives à l'encontre du changement existent, mais elles concernent des situations de tension extrême. Dans la

---

socio-politique « au long cours », une population plus dense, et caractérisé par des positions sociales plutôt établies.

plupart des cas, la résistance est présente mais plutôt discrète ; elle ne se « voit » pas, elle est « ordinaire » pourrait-on dire en s'inspirant de sociologues de l'innovation (Alter, 2000 ; Jamous, 1969).

On pourrait penser que le changement social en général et le changement organisationnel en particulier se font « en bloc », l'ensemble de l'organisation étant alors supposé se mouvoir simultanément. Or, il nous apparaît au contraire que le changement organisationnel et social pénètre d'abord par la partie que l'on pourrait qualifier de « superficielle » de la culture (langage, pratiques, comportements) avant d'en atteindre la partie plus profonde, à savoir le « socle » des valeurs partagées par un collectif humain<sup>130</sup>. C'est pourquoi nous distinguons différents niveaux de changement (discours, comportements, valeurs) et montrons, à l'instar d'Alter (2004), que ces différents niveaux évoluent de façon « dyschronique » ; le changement profond, « culturel », s'effectuant plus lentement que le changement des pratiques et discours.

A vouloir changer trop vite, en « mettant la pression » sur les salariés de l'entreprise, les managers obèreraient ainsi les possibilités de changement « en profondeur ». En effet, la progressivité du changement ainsi que les marges d'appropriation (donc de déviance par rapport aux prescriptions initiales) laissées aux personnes « à changer » procurent l'espace nécessaire à l'acceptation et à l'intériorisation du changement. Alors que des formes plus brutales, radicales et chaotiques de changement, risquent d'être respectées à la lettre sous la pression des dirigeants mais déniées à la première occasion de prise de distance entre dirigeant et dirigés. Nous retrouvons là des thèses classiques des origines de l'École des Ressources Humaines, portant sur les groupes dirigés par des styles de management autocratiques versus démocratiques (Lewin, 1939, 1952).

Si l'on s'approche<sup>131</sup> des individus, considérés en tant que sujets et non comme simples agents ou acteurs, il nous apparaît que l'être humain peut s'adapter<sup>132</sup> « à la marge » au changement, au sens d'un « ajustement » de son référentiel culturel et identitaire, d'un

---

<sup>130</sup> L'organisation à finalité productive représentant une forme spécifique de collectif humain.

<sup>131</sup> Comme nous l'avons fait dans la « phase 3 » (suivis individuels) de notre recherche.

<sup>132</sup> i.e. modifier ses comportements, perceptions et en amont ses représentations.

assouplissement de ses principes ou de ses valeurs. Mais non changer radicalement de représentations (donc de comportements dans la durée), comme nous le montrent de multiples lectures culturelles ou identitaires du social.

En effet, les individus sont ancrés dans des cultures nationales, dont les racines géographiques, démographiques, politiques ou encore religieuses sont profondes et structurantes (d'Iribarne, 1989, 1998). Les cultures organisationnelles (Morgan, 1986 ; Reitter & alii, 1992 ; Sainsaulieu, 1988 ; Schein, 1985) constituent de plus un terreau dans lequel vont se forger<sup>133</sup> les identités professionnelles, composants à part entière de l'identité personnelle. C'est pourquoi, lorsque les situations socio-organisationnelles vécues semblent leur imposer un autre référentiel symbolique, au moins partiellement incompatible, apparaissent des phénomènes de « résistance culturelle » (Dupriez & Simons, op. cit.) au changement.

---

<sup>133</sup> Progressivement au fil des « frottements » avec les collectifs sociaux environnants (Sainsaulieu, 1977 ; Berger & Luckman, 1986 ; Dubar, 1991, Kaufmann, 2001, Lahire, 1998).

## **Bibliographie :**

- ALTER N. (1993), « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue Française de Sociologie*, XXXIV-2, pp. 175-197.
- ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, coll. Sociologies, Paris.
- ALTER N. (2004), « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année Sociologique*, n°55 Vol. 1.
- AMBLARD H., BERNOUD P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. (1995), *Les nouvelles approches sociologiques de l'organisation*, Seuil, Coll. Sociologie, Paris
- ANTHONY R.N. (1965), *Planning and Control Systems - A framework for analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts, USA.
- ANTHONY R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Print, Boston Massachusetts, USA.
- BARTHES R. (2002), *Œuvres complètes*, Seuil, Paris.
- BASTIDE R. (1971), *Anthropologie appliquée*, Petite Bibliothèque Payot, Paris.
- BATESON G. (1972), *Steps to an ecology of mind*, Balantine, New York, USA (trad. franç. *Vers une écologie de l'esprit*, Points, Seuil, Paris, 1977).
- BECKER H. (1996), *Outsiders - Etudes de sociologie de la déviance*, éd. Métailé, Paris.
- BERGER P., LUCKMAN T., (1986), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck.
- BESNARD P., (1998), *L'anomie – Ses usages et ses fonctions dans la discipline sociologique depuis Durkheim*, PUF, coll. Sociologies, Paris.
- BIDET A., (2005), « L'activité téléphonique et ses métrologies. Le sociologue, l'ingénieur télécoms, l'agent de supervision du trafic », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sociologie, Université Paris X – Nanterre.
- BOLLECKER M., (2004), *Le contrôleur de gestion*, éd. L'harmattan, Paris.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), *De la justification - les économies de la grandeur*, éd. Gallimard, Paris.
- BOUDON R., (1993), « Le concept d'anomie », in *Encyclopedia Universalis*, Paris.
- BOUSSARD V., (1999), *Construction et objectivation de la légitimité des règles : le cas des indicateurs de gestion*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sociologie, Université Paris IX Dauphine.

- BRIOLEE A., CRAIPEAU S., LAURAIRE R., (1992), *La modernisation du secteur d'activité de Francopole*, rapport de recherche, Ministère de la Recherche et de la technologie, Paris.
- BRUNSTEIN I., (dir.) (1999), *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, Paris.
- COCH L., French, J.R.P. Jr . (1948), « Overcoming Resistance to Change ». *Human Relations*, n°11, pp. 512-532.
- CONINCK (de) F., (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de gestion*, n°120.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- CURIEN N., (dir.) (1992), *Economie et management des entreprises de réseau*, éd. Economica/ENSPTT, Paris.
- DEJOURS C., (1998), *Souffrance en France*, Seuil, coll. L'Histoire Immédiate, Paris.
- DUBAR C., (1991), *La socialisation – Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- DUBAR C., TRIPIER P., (1998), *Sociologie des professions*, éd. Armand Colin, coll. Colin U, Paris.
- DUPRIEZ P., SIMONS S., (2002), *La résistance culturelle*, éd. De Boeck-Wesmael, Bruxelles, Belgique.
- FIOL M., FRONDA Y. (2001), « Diagnostiquer les fractures managériales au sein d'une équipe de direction », *Management & Conjoncture Sociale*, mai, n°604, pp. 36-42.
- FIOL M., SOLE A., (1993), *L'inexprimable besoin des managers – Entreprise et sens*, Actes du 4<sup>ème</sup> colloque de l'Association française de Gestion des Ressources Humaines, groupe HEC, Jouy-en-Josas.
- FRONDA Y., (2006), *Changement organisationnel et résistance identitaire : le cas des contrôleurs de gestion opérationnels d'une grande entreprise française en mutation*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy en Josas.
- GIRAUD C., (1987), *Bureaucratie et changement*, éd. L'harmattan, Paris.
- GRANOVETTER M., (2000), *Au coeur des marchés, les réseaux sociaux*, éd. Desclée De Brouwer, Paris.
- HIRSCHMAN A. O., (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, U.S.A.

- IRIBARNE (d') P., (1989), *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, éd. du Seuil, coll. Sociologie, Paris.
- IRIBARNE (d'), (d') et ALLI (1998), *Cultures et mondialisation*, éd. Du Seuil, Paris.
- JAMOUS H., (1969), *Sociologie de la décision – les réformes des études médicales et des structures hospitalières*, Editions du CNRS, Paris.
- KAUFMANN J.C., (1998), *L'entretien compréhensif*, Nathan, coll. 128, Paris.
- KAUFMANN J.C., (2001), *Ego : pour une sociologie de l'individu*, Nathan, Paris.
- LAHIRE B., (1998), *L'homme pluriel – les ressorts de l'action*, Nathan, coll. Essais et Recherches, Paris.
- LEWIN K., (1952), "Group Decision and Social Change" in G.E. Swanson, T.M. Newcomb, E.L. Hartley (Eds) .- *Readings in Social Psychology*. Holt, Rinehart and Winston, New York, USA, pp. 459-473.
- LEWIN K., LIPPITT R., White R.K., (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, pp. 271-301 (également in Lewin, K. (1959), *Psychologie dynamique*, PUF, Paris, chap. VII).
- MERTON R.K., (1949), *Eléments de théorie et de méthode sociologique* (trad. franç., Plon, Paris, 1965).
- MILLS C.W., (1997), *L'imagination sociologique*, Paris, La Découverte (éd. originale : 1959).
- MORGAN G., (1986), *Images of organization*, Sage Publications, California (trad. Images de l'organisation, Editions Université Laval/ESKA, Québec, Canada, 1989).
- MORIN E., (1999), *Relier les connaissances Le défi du XXI<sup>e</sup> siècle*, journées thématiques, Seuil, Paris.
- PAITRA J., (2002), *Votre imaginaire interdit de travail*, éd. D'organisation, Paris.
- PESQUEUX Y., (2002), *Organisations - Modèles et Représentations*, PUF, Paris.
- REITTER R. & al., (1992), *Cultures d'entreprise - Etude sur les conditions de réussite des changements*, Vuibert, Paris.
- ROETHLISBERGER, F.G., DICKSON, W. J. (1939), *Management and the Worker*. Harvard University Press. Cambridge, 2<sup>e</sup>me éd., 1947.
- SAINSAULIEU R., (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

- SAINSAULIEU R., (1988), *Sociologie de l'entreprise – Organisation, culture et développement*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris, 2<sup>ème</sup> éd., 1997.
- SAINSAULIEU R., UHALDE M., FRANCFORT I., OSTY F., (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, éd. Desclée de Brouwer, Paris.
- SCHEIN E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, USA.
- SIEVERS B., (1990), « La motivation : un ersatz de significations », in J.F. Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval / éditions ESKA, pp. 337-361.
- STIEGLER B., (2006), *Réenchâter le monde - la valeur esprit contre le populisme industriel*, Flammarion, Paris.
- TIXIER P.E., (dir.) (2002), « *Du monopole au marché : les stratégies de modernisation des entreprises publiques* », La Découverte, coll. Textes à l'appui, Paris.
- TIXIER P.E., MAUCHAMP N. (dir.), (2000), *EDF-GDF : une entreprise publique en mutation*, La Découverte, coll. Recherches, Paris.
- WORMS J.P., (1999), « Le concept de marginal-sécant », *Sociologies Pratiques*, n°2, octobre, pp. 145-155.
- ZRIHEN R., (2002), *Rôles informels du contrôle budgétaire : le cas d'une entreprise multinationale nord-américaine*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.



## CHAPITRE V

### Un malaise institutionnel face aux risques professionnels ?<sup>134</sup>

Par Jorge Munoz

Pendant longtemps, les atteintes à la santé au travail n'ont guère été considérées en France comme un problème de santé publique, mais plutôt comme une question sociale relevant de la seule négociation entre les partenaires sociaux. Au cours d'une période plus récente, les questionnements relatifs aux risques au travail ont conquis du terrain, allant jusqu'à devenir l'une des préoccupations majeures des politiques de santé. Ces thèmes sont aussi largement relayés et traités par les médias. La catastrophe sanitaire liée à l'amiante (probablement à l'origine de 100 000 morts au total), le harcèlement moral, la souffrance au travail, et plus récemment les suicides attribués au stress professionnel, font l'objet de nombreux articles de presse, de reportages ou débats télévisés.

---

<sup>134</sup> Ce texte s'inspire d'une introduction co-écrite avec Florence Douguet pour l'ouvrage (2008), *Santé au travail et travail de santé*, Rennes, Ed. EHESP, coll. recherche santé et social, 176 p.

Dans ce domaine comme dans bien d'autres, les évolutions de l'organisation du travail s'avèrent porteuses de nouveaux risques pour la santé physique et psychique des individus (Bué, Coutrot, Puech, 2004). Les mutations qu'ont connues les systèmes de production depuis trois décennies, les contraintes nouvelles que ces mutations entraînent sur l'activité de travail et, surtout, la combinaison de ces diverses contraintes (de qualité, de rythme, commerciales, etc.) compromettent des formes de préservation de soi habituellement élaborées par les travailleurs. On observe également une multiplication de prescriptions plus ou moins contradictoires et plus ou moins compatibles avec la réalité du travail. L'ensemble de ces évolutions expose les individus au travail à de multiples troubles de la santé<sup>135</sup>.

La diffusion de formes d'organisation innovantes transforme les enjeux de la santé au travail (Gollac, Volkoff, 2000) et invite les différentes disciplines composant le champ des sciences humaines et sociales à rendre compte de ces changements et de leurs effets. Les travaux déjà menés dans ce domaine ont contribué à dépasser une vision fortement mécanique des conditions de travail héritée des modes d'organisation taylorien et fordiste. De telles conceptions reposent sur l'illusion que le travail est uniquement défini « d'en haut », par la hiérarchie, sans prendre en considération la connaissance qu'en ont celles et ceux qui le réalisent au quotidien. Progressivement, s'est imposée la nécessité d'intégrer dans les analyses les dimensions sociales de l'activité réelle. Ces nouvelles postures de réflexion ont participé au développement de recherches en sciences humaines et sociales consacrées aux relations de travail ou encore à la fatigue professionnelle. Certains de ces travaux ont pu avoir des retombées importantes. Ainsi, les études traitant de la souffrance au travail (Dejours, 1993) ont accéléré, voire facilité, la prise en compte des situations de harcèlement moral dans l'univers professionnel. Mais les analyses sur la santé au travail menées dans le champ des sciences humaines et sociales sont loin d'être homogènes ; sur la base de constats comparables, elles parviennent à des conclusions quelquefois très différentes (Bué, Coutrot, Puech, 2004 ; Askenazy, Cartron, De Coninck, Gollac, 2006). Par exemple, s'il existe dans la littérature un consensus au

---

<sup>135</sup> En témoignent les différentes enquêtes statistiques nationales produites à ce sujet au cours des années 1990 et 2000. Voir par exemple l'enquête Estev (enquête santé, travail et vieillissement) et l'enquête Sumer (surveillance médicale des risques professionnels).

sujet de l'augmentation récente de l'intensification au travail<sup>136</sup>, les actions proposées pour réduire le phénomène sont en revanche assez divergentes. Pour certains chercheurs, à l'instar de M. Gollac et S. Volkoff (2000), un renforcement du rôle des syndicats permettrait de contrebalancer les effets des politiques internes des entreprises. D'autres auteurs plaident, à l'inverse, en faveur d'un certain libéralisme dans l'objectif d'inciter les entreprises à investir dans la prévention de la santé au travail (Askenazy, 2002).

Sans prétendre à l'exhaustivité, il s'agira de souligner les points essentiels et les enjeux actuels d'une prévention en santé au travail. Quels sont les points aveugles des politiques ? Quelles continuités peut-on cerner dans ces politiques ? A partir d'une synthèse de travaux menés par différentes équipes, l'objectif sera de nourrir la réflexion sur la prévention de la santé au travail en s'appuyant sur une analyse de l'évolution du traitement de la question et sur les difficultés actuelles à saisir les effets de nouvelles organisations du travail.

## **1. Le poids de l'histoire ou les points aveugles des politiques de santé au travail**

### **1.1. La construction de la notion de risque professionnel : un déplacement dans l'analyse de la prévention**

Les politiques de prévention en France se caractérisent par un héritage fort de la loi du 9 avril 1898. Ce dispositif réglementaire a structuré pendant plus d'un siècle les logiques d'intervention et d'organisation de notre système de prévention. A ce titre, l'histoire de la législation des accidents du travail (A.T.) est intéressante.

L'émergence de l'A.T. en tant qu'événement suscitant l'indignation et la révolte de la collectivité remonte, essentiellement, au XIX<sup>ème</sup> siècle. La combinaison de l'industrialisation, du siècle des lumières et la

---

<sup>136</sup> Nous précisons toutefois que la dernière enquête *conditions de travail* réalisée par la Direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques du Ministère du travail (DARES) indique une stagnation, voire une réduction, de la pénibilité au travail (cf. Bué, Coutrot, Hamon-Cholet, Vinck, (2007), « Conditions de travail. Une pause dans l'intensification du travail », Premières synthèses, Dares, p. 1-7.).

progression de la question sociale sont à la base de la prise de conscience de l'existence de l'accident. En effet, le lieu de travail devient un lieu où l'on peut être blessé voire périr. Cette idée, à l'aube de l'industrialisation, devient d'autant plus inacceptable que la législation ne propose pas de schéma d'arrangement des conflits générés par la production des accidents et notamment pour régler les conséquences de celui-ci. Or « la difficulté juridique posée par les accidents du travail tient, d'un côté, à ce qu'il s'agit bien d'accidents, qu'ils n'ont pas été causés volontairement ni par le patron ni par l'un de ses préposés, que ce ne sont pas des délits, que dans tous les cas se pose le problème de leur imputabilité et, de l'autre, au fait que ce sont des accidents du travail, qu'ils résultent d'une activité humaine, qu'ils se produisent dans un milieu créé par l'homme et qu'on ne peut pas seulement les identifier avec ces accidents de la nature que sont par exemple, une inondation ou un tremblement de terre »<sup>137</sup>. En réalité durant la dernière décennie du XIX<sup>ème</sup> siècle la question des A.T. sera très peu abordée du point de vue de leur prévention. Cette dernière s'est construite surtout dans les milieux industriels au fur et à mesure que l'industrialisation progressait. Deux textes vont encadrer l'espace de l'A.T. et de la prévention de risques professionnels. La création d'un corps d'inspecteurs du travail en 1841, mais surtout la loi du 12 juin 1893 et la loi du 9 avril 1898 marqueront considérablement le développement de la prévention. Selon Viet et Ruffat (1999) le choix de la prévention des risques professionnels en France n'apparaîtra que lors de l'avènement de la Sécurité Sociale en 1945. Auparavant, on a assisté à une multitude d'initiatives privées concernant la prévention chacune d'entre elles obéissant à des objectifs différents voire opposés<sup>138</sup>.

Parallèlement à la faible extension des politiques de prévention, la loi du 9 avril 1898 marquera définitivement une division dans le mode d'approche de la question de l'A.T.. En effet, dès la naissance de la notion d'A.T., émerge le problème de l'imputabilité. Selon Ewald ce problème sera résolu grâce à l'introduction d'un nouveau mode de raisonnement sur le risque. La notion de « risque professionnel » officialise le passage d'un traitement de l'accident que nous qualifions « d'accusatoire » à un traitement de l'accident que nous pouvons qualifier « d'assurantiel ». L'idée de risque professionnel, selon Ewald, « ne désigne pas ce qui serait la cause d'un dommage mais la règle selon

---

<sup>137</sup> François Ewald, (1986), *L'état providence*, Paris, Ed. Grasset, p. 231.

<sup>138</sup> Sur ce sujet voir Viet et Ruffat, (1999), *Le choix de la prévention*, Paris, Ed. Economica, notamment la première partie, p. 5-64.

laquelle on en repartira la charge. L'assurance propose une règle de justice qui n'a plus comme référence la nature mais le groupe, une règle sociale de justice que le groupe est libre de fixer »<sup>139</sup>. La notion de risque professionnel inaugure une nouvelle forme de régulation et fonde les bases d'un nouveau droit, ni public ni privé. L'imputabilité des A.T. ne prendra pas comme référence la faute ou la cause mais bien les critères de prise en charge, c'est-à-dire une régulation du système essentiellement gestionnaire. L'ensemble de l'édifice juridico-administratif du système de prise en charge se construira en référence à ce mode de raisonnement.

La question de la prévention sera fondamentalement influencée par cette logique de la réparation car le dispositif législatif va privilégier la réparation plutôt que la question de la prévention. A ce titre, le développement des associations de victimes telles que la Fédération nationale des accidentés du travail dès 1918 est intéressante<sup>140</sup>. Ce n'est pas tant la réduction du nombre des A.T. que mobilisaient les victimes que la reconnaissance à sa juste valeur économique des dommages subis.

Ainsi un des premiers points aveugles de l'édifice est la prédilection d'une logique accusatoire orientée vers le passé, car il s'agit de remonter la chaîne de l'imputabilité, pour établir la responsabilité et ainsi évaluer les dommages. Mais, en même temps, la notion de risque professionnel créera aussi une forme d'objectivation de la lésion subie par la victime. La responsabilité civile, telle qu'elle a été exposée et discutée par les élus à l'époque, sera de plus en plus une « *responsabilité objective* » c'est-à-dire « fondée sur l'idée du risque et non de faute, (elle) est la conséquence directe de l'objectivation du corps humain dans le contrat de travail, celui-ci tire le corps humain du côté des choses. Tirant ainsi le corps humain du côté des choses et non des personnes, le contrat de travail tire du même côté les principes de la responsabilité qui cesse d'être une responsabilité du fait des personnes pour devenir une responsabilité du fait des choses. On dédramatise les rapports

---

<sup>139</sup> *Idem p.* 179.

<sup>140</sup> Jorge Muñoz, « La relation de service au sein de la Fédération Nationale des Accidentés du Travail et Handicapés : de la crise morale commune à l'épreuve de la fragilité sociale », (2003), *Revue Handicap et sciences sociales*. N° 98, 2003. p. 21-34. Jorge Muñoz, « La régulation assurantielle du système de risque professionnels : le cas de la fédération nationale des accidentés du travail et handicapés (FNATH) », (2003), dans G. Cresson, M. Druhle, F.-X. Schweyer (dir.), *Coopération, conflits et concurrence dans le système de santé*, Rennes, Ed. ENSP, p. 105-118.

patron/ouvrier en objectivant la responsabilité, en supprimant toute idée de faute »<sup>141</sup>. La question de la prévention au sein des entreprises sera pour l'essentiel abordée à travers l'optique accusatoire et notamment sur l'effet de la mise en place de la notion de risque professionnel. Ce déplacement est considéré par certains auteurs comme un processus de « normalisation » de la santé au travail (Mattei, 1976). Par normalisation, il faut entendre un processus aboutissant à une pacification des rapports sociaux et notamment à une diminution sur l'espace public de protestations concernant le risque au travail. Mais les effets non seulement vont se cristalliser dans le mode de traitement de la prise en charge des victimes, mais également dans la capacité à tenir compte des évolutions et notamment des nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, la notion de risque professionnel est tributaire essentiellement d'une société industrielle naissante au XIX<sup>ème</sup> siècle avec ses logiques, ses principes, sa vision de l'homme au travail et ses déterminants de santé. Or, toute la difficulté aujourd'hui est de prendre en compte les nouvelles évolutions avec des outils hérités de la révolution industrielle.

## **1.2. L'avènement de la sécurité sociale ou la tentative de la valorisation de la prévention**

La loi du 30 octobre 1946 « socialise » le risque accident en créant de nouvelles voies légitimes de reconnaissance des A.T.. La sécurité sociale sera l'interlocutrice privilégiée pour la prise en charge et répondra à la principale critique des associations des victimes : l'aspect aléatoire de la réparation. Par ailleurs, la mise en place de la sécurité sociale donna lieu également au développement et à l'édification des premiers liens directs entre réparation et prévention. En effet, à travers la mise en place d'un taux de cotisation pouvant varier en fonction du nombre d'accidents produits dans l'entreprise. Par ce biais, on voulait inciter les employeurs à investir dans la prévention. Aussi la naissance de la sécurité sociale a permis d'installer le paysage actuel de la prévention avec ses principaux acteurs.

La constitution de ce paysage ne se réduit pas à une lecture d'inspiration marxiste qui interpréterait la loi du 9 avril 1898 comme un « enjeu

---

<sup>141</sup> Alain Supiot, (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, Ed. Puf, Coll. Les voies du droit, p. 70.

d'imposer une représentation légitime des causes d'accident du travail la plus conforme à leurs intérêts (ceux des employeurs) en recourant notamment à des constructions juridiques ou à des théories scientifiques qui, en établissant les causes des accidents, définissent du même coup les responsabilités »<sup>142</sup>. La constitution de cet espace pose le problème de la définition de l'A.T. et des différentes « luttes symboliques » pour s'approprier sa définition. S'intéresser à la prévention en France, cela implique également des enjeux, qui, nous le verrons ici sont de diverses natures. En effet, l'espace qui se met en place avec l'avènement de la sécurité sociale pose le problème de la distribution d'un certain nombre de ressources et des moyens d'action. Cette caractéristique est essentielle car elle souligne le problème de ce qui peut apparaître comme pertinent dans un domaine ou espace. Par exemple, dans le domaine du risque professionnel, le rôle répressif sera réservé à l'Etat (inspecteur du travail) et de la justice (tribunaux) alors que la prévention sera partagée entre divers organismes et corps (médecins du travail, inspecteurs du travail, ingénieurs prévention CRAM, INRS, etc.). Nous assistons à une institutionnalisation des rapports entre les différents protagonistes. Cette institutionnalisation passe par la création des organismes ayant la responsabilité de s'occuper de la prévention. Avec la création en 1947 des Comités d'Hygiène et Sécurité, et en 1948 de l'INRS (Institut National de Recherche et Sécurité) se polarisent les différents sous-champs de la prévention. Un autre exemple de ces concrétisations peut être vu dans l'élaboration des décrets tels que le décret du 8 janvier 1965. Signé par G. Grandval Ministre du Travail de G. Pompidou, il adapte et renforce les mesures particulières de protection et de salubrité applicables aux travaux portant sur les immeubles et dans le domaine de BTP. Il constitue toujours aujourd'hui « la bible » dans le domaine et les inspecteurs du travail s'y réfèrent pour fonder leur travail d'argumentation. En effet, son extrême précision offre aux acteurs en présence les outils nécessaires pour procéder aux recherches. Cependant, institutionnalisation ne veut pas dire impossibilité d'observer des « dynamiques internes » aux sous-champs. Ainsi lorsque la branche des

---

<sup>142</sup> Lenoir R., (1980), «La notion d'accident du travail, un enjeu de luttes», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°32-33, p. 81. Cet auteur va plus loin et souligne : « on peut se demander si l'effet de la loi du 9 avril 1898 n'a pas été double : éliminer les occasions de luttes entre les classes auxquelles donnaient lieu les actions en réparation fondées sur la faute du patron, mais aussi contribuer à l'occultation du fait que la définition des accidents du travail et de leurs causes était l'objet d'une lutte entre les classes ».

A.T. a été incorporée à la nouvelle sécurité sociale avec la loi du 30 octobre 1947, l'action des nouvelles Caisses ne se limitera pas à soigner et indemniser, mais englobera la réadaptation, la rééducation et le reclassement professionnel<sup>143</sup>. On voit à travers cette mise en place que la notion de risque professionnel oriente l'action des pouvoirs publics vers la réparation des victimes tout en lançant des actions dans le domaine de la prévention. Ainsi, la tarification de la cotisation des A.T. fera l'objet d'un ajustement pour renforcer le lien entre la réparation et la prévention.

Pourtant les effets de la constitution d'un tel espace ne se limitent pas seulement à une institutionnalisation des acteurs. En effet, nous parlons ici essentiellement de l'espace de la prévention, c'est-à-dire de l'aspect le plus « médiatisé » « ou visible » de la prévention. Il nous semble important de souligner cet aspect car il existe un versant « privé » du domaine de la prévention. Dans le domaine public, la prévention sort de l'espace privé, sort de l'enceinte de l'entreprise pour devenir un objet public et sujet à un traitement spécifique. Autrement dit, il existe des modes de « gestion » du risque au sein de l'entreprise qui limitent son passage à l'espace public<sup>144</sup>. La mise en place de politiques publiques après 1946 avait en quelque sorte pour objet de pouvoir s'introduire davantage dans l'espace interne de l'entreprise et ainsi agir avec plus de pertinence.

On l'observe le législateur a tenté d'introduire des éléments permettant de contrecarrer les effets de la notion de risque professionnel dans le domaine de la prévention au travail. Cependant, si une telle optique a

---

<sup>143</sup> Certains auteurs souligneront le fait qu'avec un tel mouvement « l'Etat banalise l'accident, l'incluant dans le champ des dommages dont le préjudice peut être évalué *a priori* et réparé de façon automatique et forfaitaire », in Pierre Trinquet, (1996), *Maîtriser les risques du travail, le cas du bâtiment et de l'industrie française*, Paris, Ed. Puf, Coll. Le travail humain, p. 99.

<sup>144</sup> Tom Dwyer dans son ouvrage (1991) *Life and death at work, Industrial accidents as a case of socially produced error*, Plenum Press, New York, 318 p. sur les accidents du travail explique bien ce type de situation en parlant du niveau organisationnel où les employeurs cherchaient à « contrôler » la division du travail. Dans ces situations, ils peuvent embaucher du personnel sous-qualifié pour effectuer une tâche. Le résultat d'une telle action est la forte possibilité pour l'employeur de ne pas trouver une opposition trop forte devant des conditions pénibles. Ce constat a été corroboré par le Haut Comité de la Santé publique dans un rapport intitulé « La progression de la précarité en France et ses effets sur la santé », Ministère de l'emploi et de la Solidarité, Février 1998, notamment les pages 169 à 197.

permis de réduire le nombre d'accidents du travail, de mettre en place une série de dispositifs et instances chargée d'animer la prévention, elle n'a pas permis de remettre en cause le fondement du système à savoir le poids de la logique assurantielle contenue dans la notion de risque professionnel.

## **2. Quelles continuités peut-on cerner dans ces politiques ? Ou les points aveugles de la prévention en France.**

### **2.1. Les continuités se cristallisent dans les effets et le mode du traitement privilégié pour répondre à la question de la prévention**

Le cas de l'amiante est éclairant à plusieurs égards sur les effets de la notion de risque professionnel et de la difficulté de la mise en place d'une politique de prévention de santé au travail. L'amiante pose le problème de la dichotomie existante entre d'une part les connaissances élaborées, acquises et communiquées en termes d'exposition à des produits cancérogènes et, d'autre part, la transposition en termes de réparation (prise en charge) et spécialement de prévention. De cette façon, un des points aveugles le plus saillant s'inscrit dans un processus qui passe par l'acceptation des risques au sein de l'entreprise à la reconnaissance par les instances politiques de ce dernier. Quelle incidence peut avoir le mode de gestion de déclaration des accidents du travail ou des maladies professionnelles dans une entreprise ? Dans quelle mesure est-ce que les poly-expositions sont déterminantes ? Dans quelle mesure sont-elles prises en compte dans un système concentré sur la cause unique ?

En effet, pour connaître un risque, il est nécessaire, dans le système actuel, de pouvoir le reconnaître. Or, le système de reconnaissance de maladies professionnelles se caractérise en France par un fort décalage entre la réalité épidémiologique et l'état de prise en charge (Goldberg, 2008). Ainsi les travaux menés en sociologie ont pu montrer l'importance des effets de la sous-déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles (Loriot, 2001 et Daubas-Letourneux et Thébaud-Mony, 2001) ou encore les différents logiques à l'œuvre et leurs effets sur la question de la reconnaissance (Munoz, 2003). Ces exemples montrent les limites des dispositifs hérités de la mise en place des politiques de prévention après la seconde guerre mondiale.

Si nous reprenons l'exemple de l'affaire de l'amiante celui-ci illustre bien les conséquences. S'il existe un tableau d'exposition à l'asbestose (tableau N° 30) affection due à l'exposition des poussières d'amiante, datant de 1947, l'existence d'un tel tableau n'a pas eu comme conséquence une évolution radicale dans le traitement de ce risque<sup>145</sup>. En effet, la régulation de l'espace social des risques professionnels est altérée par l'émergence de nouveaux acteurs qui vont dénoncer sur la place publique les dangers de l'amiante. C'est dans ce contexte, que l'affaire de l'amiante apparaîtra à deux périodes précises : la première s'étend durant toutes les années 1970 et la seconde émerge durant les années 1990. D'après F. Chateauraynaud et D. Torny (1999) l'affaire de l'amiante est caractéristique des problèmes du déclenchement de l'alerte dans le dispositif de santé publique<sup>146</sup>. Ainsi, les premières dénonciations viennent du monde ouvrier et de l'extrême gauche, ne sont entendues qu'à partir de la création du collectif anti-amiante de Jussieu en 1974. Autrement dit, c'est un groupe d'intellectuels qui rendra perceptible le danger d'un tel produit. Ces experts militants ne ménageront pas leurs efforts pour rendre visible et public le problème de l'amiante. L'ensemble de ce premier mouvement aboutira à l'adoption d'un arrêté d'interdiction de flochage d'amiante dans les habitations en 1977. La seconde période se caractérise quant à elle par une mobilisation plus massive et associant cette fois-ci des victimes. C'est durant cette période que la FNATH (Fédération Nationale des Accidentés du Travail et Handicapés) fondera l'ANDEVA (Association Nationale des Victimes de l'Amiante) plus précisément le 8 février 1996<sup>147</sup>. Antérieurement, la FNATH était relativement discrète sur le sujet car dépendante du système de reconnaissance des maladies professionnelles. Si une telle affaire montre de manière saillante les lacunes de notre système de prévention, notamment pour les maladies professionnelles, elle montre également la distance qui sépare le système de réparation des risques professionnels et

---

<sup>145</sup> Selon R. Lenglet (1996) en 1964 uniquement 8 cas était reconnus, en 1965 : 8, en 1966 : 12 et en 1967 : 8. in Roger Lenglet, *L'affaire de l'amiante*, Paris, Ed. La Découverte, Coll. Enquêtes, 1996, p. 44.

<sup>146</sup> Francis Chateauraynaud et Didier Torny, (1999), *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, Ed. EHESS.

<sup>147</sup> Conférence de presse tenue avec deux autres associations : ALERTE (Association pour l'Etude des risques au Travail) et la ligue Contre le Cancer. Avec ces mêmes associations le 8 mai 1995 une conférence de presse était tenue pour dénoncer la situation des victimes.

le système de prévention. Comme de nombreux auteurs le soulignent, ce système déplace la véritable question de la connaissance du risque professionnel en France<sup>148</sup>. En réalité, tout se passe comme si l'espace des risques professionnels *ne pouvait voir que ce que l'on indemnise*.

Même lorsque l'affaire de l'amiante a éclaté au grand jour, le mode de traitement privilégié par les autorités publiques et les acteurs a été inspiré par le dispositif de réparation. Ainsi comme le montre bien Henry (2004) le traitement de la question de l'amiante par les pouvoirs publics tend à occulter ou minimiser son origine professionnelle en mettant en avant les risques environnementaux pour produire un effet d'action publique. En agissant ainsi on réduit la portée du problème car « *il est plus efficace de communiquer sur l'interdiction que sur les différentes modalités de protection des personnels exposés professionnellement aux poussières d'amiante* »<sup>149</sup>.

Dans le même ordre d'idée, le traitement réservé à l'émergence des nouveaux risques est intéressante. Ainsi l'évolution des organisations du travail se traduiront par l'apparition de plus en plus forte des nouvelles contraintes dites de service (Gollac et Cartron, 2003). Celles-ci dans les nouvelles formes d'organisation du travail vont s'articuler à la contrainte industrielle classique aboutissant à l'émergence des nouveaux risques mesurés régulièrement dans le cadre des enquêtes du ministère du travail. En même temps, le système de réparation est difficilement capable de rendre compte de ces transformations ne serait-ce que sous la forme des données statistiques financières. Les exemples des débats et des discussions autour de la mise en place de la prise en charge des lombalgies, du stress ou encore des éthers de glycols manifestent cette difficulté à dépasser la logique assurantielle. Les nouvelles organisations du travail produisent des effets qui résultent d'une série des principes combinés (fordisme, toyotisme, taylorisme, etc.). Ils dévoilent les limites du système de traitement du risque professionnel dans la mesure où elles montrent la vision monolithique et mono causale véhiculée par le dispositif. Face à ces carences, le législateur développera la mise en place des agences permettant d'adopter une démarche plus proche de la réalité.

---

<sup>148</sup> Voir sur ce point les travaux d'Annie Thébaud-Mony, Serge Volkoff, Michel Gollac, Bernard Cassou, G Doniol-Shaw et D. Suez.

<sup>149</sup> Emmanuel Henry, (2004), « Quand l'action publique devient nécessaire : qu'a signifié résoudre la crise de l'amiante ? », *Revue française de sciences politiques*, Vol. 54, N°2, p. 289-314. p.311.

## **2.2. Des reconfigurations récentes : l'apparition des agences.**

Partant de ces constats et des enseignements tirés des différents affaires dans le domaine de la santé publique (affaire de l'amiante, affaire du sang contaminé, affaire de la vache folle, etc.), le législateur mettra en place des organismes tournés vers l'expertise scientifique et les recommandations en termes d'action de prévention. Cette nouvelle tendance se cristallisera à partir de la fin des années 1990 et prendra de formes concrètes ces derniers six années. L'apparition des agences dans le domaine sanitaire ayant un rôle de prévention et de recommandations renforcera la dimension d'expertise orientée vers une démarche de santé publique<sup>150</sup>. La création de ces agences pourrait à terme bouleverser la configuration actuelle de l'espace de l'expertise et également de l'action publique en la matière.

En effet, ces agences remodelent et imposent des nouvelles logiques de fonctionnement. Elles remplissent différentes fonctions telles que : la réalisation d'études, d'expertises, elles deviennent des références en termes d'avis, etc. Cette fonction s'accélère notamment avec l'influence de la coordination supra nationale à savoir l'Europe. Aussi elles reprennent le triptyque classique en santé publique. La santé publique vise l'action à travers la réduction d'un phénomène morbide. Pour cela, il lui faut d'abord observer, mesurer, faire appel à différentes disciplines pour isoler l'incidence d'un facteur et proposer une action aux pouvoirs publics, c'est-à-dire une démarche. Ces structures recherchent d'une certaine manière à rationaliser le système de soin d'une part, et à améliorer la capacité d'anticipation face à un phénomène morbide pour agir de manière plus efficace d'autre part. Par conséquent, l'optique de ces agences favoriserait l'émergence d'un expert « neutre » impliquant une phase de connaissance du problème afin d'établir des données fiables et consensuelles. A l'opposé d'un mode de fonctionnement, hérité de la

---

<sup>150</sup> A ce titre, on peut citer les agences suivantes : par ordre d'apparition l'INVs, (Institut National de Veille Sanitaire) 1998, l'Afsaa (Agence française de sécurité sanitaire des aliments) 1999, l'AFSSAPS (Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé) 1999 et l'Afssset (Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail) 2005.

logique de compromis, dominant le secteur tant du côté de son structure administrative que du côté des instances paritaires<sup>151</sup>.

Est-ce que l'apparition de ces agences va remodeler totalement le paysage de la prévention de la santé au travail ? Il est certainement trop tôt pour en tirer de conclusions.

L'analyse des grandes affaires de santé publique montrent une dynamique particulière pour comprendre le déplacement opéré pour rendre visible la question de la santé au travail sur l'espace public. Aussi l'affaire de l'amiante a mis en exergue le fait que dans le domaine de la santé au travail, il n'y avait pas de pression sociale suffisamment forte pour rendre visible le problème. Pour que la santé au travail devienne un problème de santé publique à part entière, elle doit quitter le cercle des experts ou des chercheurs et être saisie par la sphère politique. A ce stade, l'analyse de l'élaboration des politiques publiques en santé publique est intéressante. Connaître un problème de santé publique suppose de cerner les facteurs de risques et la population soumise à ces facteurs. Le plus souvent cette population ignore qu'elle est sous leur influence. Or souligner les facteurs des risques, c'est quelque part attirer l'attention sur des comportements ou sur des caractéristiques spécifiques des certains individus. Ainsi les connaissances que les agences peuvent mettre en place vont permettre d'affiner le profil de populations touchées et les déterminants de santé concernés. En mettant en lumière ce processus d'exposition, la prise de conscience des conditions de travail, auxquelles les individus sont exposés, se trouve favorisée. En effet, comme Gollac l'avait déjà souligné (1995) l'objectivation des conditions de travail peut résulter de plusieurs « facteurs » parmi lesquels l'écart constaté entre un avant et un après notamment lorsque les conditions de travail se dégradent. Aussi le décalage devient-il plus saillant lorsque les individus procèdent à une comparaison entre le travail et les conditions de vie hors travail, et enfin lorsqu'il y a une intervention des professionnels et des experts sur le lieu du travail.

L'ensemble de ces éléments participe à une certaine « objectivisation » des conditions de travail et notamment à la construction des facteurs de risque.

---

<sup>151</sup> Emmanuel Henry et Jean-Noël Jouzel, 2008, « Les politiques de santé au travail au prisme de la sociologie de l'action publique », *Santé publique*, N°20/0, pp. 181-189.

## Conclusion :

L'évolution des organisations du travail ces dernières années a permis de remettre sur l'espace public la question des conditions de travail. Derrière des thèmes mobilisateurs tels que le stress ou le suicide se cachent une panoplie des situations dont certaines sont anciennes mais tout aussi nuisibles, le développement des TMS à cet égard est un bon exemple. Face à ces différentes évolutions et transformations du monde du travail les politiques de prévention en France ont connu des difficultés majeures pour pouvoir rendre compte et anticiper une réponse cohérente.

Le dispositif, mis en place en France pour assurer la prévention sur le lieu du travail, est resté pendant plusieurs décennies redevable des effets de loi du 9 avril 1898 sur la réparation des accidents du travail. Ce texte juridique, s'il a permis une avancée considérablement dans le domaine de la réparation et la prise en compte de dommages causés par le développement industriel, a eu également comme effet d'apaiser voire de naturaliser le débat sur les causes des accidents du travail. Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que les premières tentatives de mise en place d'une approche proactive et de prévention verront le jour. Le système de prévention se met en place en France en octroyant de fonctions à chaque entité pour permettre une amélioration des conditions de travail. Si les acteurs et les organismes existent depuis la mise en place de la sécurité sociale, ce n'est pas pour autant que la question de la prévention sur le lieu du travail est devenue une priorité nationale de santé publique. En effet, « *les politiques de santé au travail, pour reprendre les analyses d' E. Henry, se situent au point de rencontre de deux exigences : protéger les travailleurs et ne pas trop imposer de contraintes à l'activité économique des entreprises* »<sup>152</sup>.

Les différentes affaires que la France a connu durant les années 1980 et 1990 sur la plan des politiques de prévention et notamment de santé publique Sida, vache folle, et surtout l'affaire de l'amiante ont montré que le dispositif de prévention en France n'était pas suffisamment développé. Plus particulièrement, dans le secteur de la santé au travail,

---

<sup>152</sup> Emmanuel Henry, (2009), « Une difficile mise en débat public », *Santé et travail*, N°68, p. 42.

les politiques publiques non seulement n'avaient pas les effets escomptés mais également elles ne permettaient pas de développer une démarche de santé publique car elles étaient (sont ?) trop inspirées par la logique assurantielle héritée de la loi de 1898. Reconnaître la spécificité d'une politique de santé publique passe forcément par la reconnaissance de la spécificité des expositions à laquelle les salariés sont soumis. Autrement dit, reconnaître qu'il existe des particularités sur lesquelles on peut agir. Les conditions de travail occupent une place prépondérante et singulière dans nos sociétés car elles caractérisent notre système productif, notre rapport au travail et une certaine idée de la santé. La mise en place des agences est une réponse à cette spécificité de l'analyse des conditions de travail et il faudra analyser leur rôle dans la modification du regard que l'on porte sur les conditions de travail.

Plus largement, les discours et les mobilisations autour des différentes sources de souffrances (amiante, suicides, harcèlement, flexibilité, etc.) ont fait l'objet d'un traitement politique. Cette plainte, pour reprendre la terminologie de François Lae, nous invite à reconsidérer la naissance d'une politique de santé publique<sup>153</sup>. Comment à partir d'une situation considérée comme fondamentalement injuste, c'est-à-dire la situation qu'aurait pu être évitée, on passe progressivement à une mobilisation collective permettant de trouver des adhérents à la cause pour permettre « la consolidation » et donc le traitement de ces plaintes par les autorités publiques ? Dans le champ de la santé au travail, cette forme de reconnaissance a trouvé une illustration majeure avec l'affaire de l'amiante ou encore avec la question des risques psycho-sociaux. Ces deux exemples articulés à la mise en place des agences, nous montrent le changement dans le champ de la prévention qu'avance par le truchement des rapports sociaux et de l'apparition des nouveaux acteurs. Cette nouvelle configuration peut considérablement faire évoluer les politiques publiques et les modes de reconnaissance de la souffrance au travail. De ces constats, on retire deux leçons majeures, d'une part la nécessité de mobiliser et d'informer les acteurs directement concernés (salariés, syndicats, directions, associations, etc.) et d'autre part, la nécessité de compléter les connaissances sur les conditions de travail pour permettre une meilleure action de prévention. Le champ de la santé au travail

---

<sup>153</sup> Jean-François Lae, (1996), L'instance de la plainte, Une histoire politique et juridique de la souffrance, Paris, Ed. Descartes & Cie, 252 p.

nécessite une mise en débat politique où non seulement les partenaires sociaux doivent être impliqués mais également les représentants de la nation.

## Bibliographie :

- ASKENAZY P., (2002), *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail*, Paris, Ed. Economica.
- ASKENAZY P. et CAROLI E. et MARCUS V., (2002), « New organizational practices and working conditions : evidence from France in the 1990's », *Recherches économiques de Louvain*, N° 68, (1-2), p. 91-110.
- BUE J., COUTROT T. et PUECH I., (2005), *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête*, Toulouse, Ed. Octares, Coll. Travail et activité humaine.
- CARTRON D., GOLLAC M., (2003), « Intensité et conditions de travail », *quatre pages*, CEE, n° 58, p. 1-4.
- CHATEAURAYNAUD F. et TORNAY D., (1999), *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, Ed. EHESS.
- DEJOURS C., (1993), *Travail usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Ed. Bayard.
- DOUGUET F. et MUNOZ J., (2008), *Santé au travail et travail de santé*, Rennes, Ed. EHESP, (coll. « recherche santé et social »).
- DAUBAS-LETOURNEUX et THEBAUD-MONY, (2001), « Les angles morts de la connaissance des accidents du travail », *Travail et emploi*, N°88, p. 25-43.
- DWYER T. (1991) *Life and death at work, Industrial accidents as a case of socially produced error*, Plenum Press, New York.
- EWALD F., (1986), *L'état providence*, Paris, Ed. Grasset.
- GOLDBERG M. et IMBERNON E., (2008), « Quels dispositifs épidémiologiques d'observation de la santé en relation avec le travail ? Le rôle de l'Institut de Veille Sanitaire » *revues française des affaires sociales*, N° 2-3, avril-septembre.
- GOLLAC M. (1995), « Donner un sens aux données : l'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail », *Dossier du CEE*, N°3, CEE, Noisy-le-Grand.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, Collection Repères.
- LAE J.-F., (1996), *L'instance de la plainte, Une histoire politique et juridique de la souffrance*, Paris, Ed. Descartes & Cie.
- LENOIR R., (1980), « La notion d'accident du travail, un enjeu de luttes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°32-33, p. 77-88.

- LORIENT D. (2001), « Accidents et organisations du travail : les enjeux de l'arrêt de travail », *Travail et emploi*, N° 88, p. 43-64.
- HENRY E., (2004), « Quand l'action publique devient nécessaire : qu'a signifié résoudre la crise de l'amiante ? », *Revue française de sciences politiques*, Vol. 54, N°2, p. 289-314.
- HENRY E. et JOUZEL J., ( 2008), « Les politiques de santé au travail au prisme de la sociologie de l'action publique », *Santé publique*, N°20/0, p. 181-189.
- MATTEI B., (1976), « la normalisation des accidents du travail : l'invention du risque professionnel », *Les temps modernes*, Janvier ; p 988-1003.
- MUNOZ J. (2003), « « Prendre en charge un accident du travail : une activité de qualification à l'épreuve de la précarisation », *Sciences sociales et santé*, N° 21, 2003, p. 81-104.
- SUPIOT A., (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, Ed. Puf, Coll. Les voies du droit.
- VIET V. et RUFFAT M., (1999), *Le choix de la prévention*, Paris, Ed. Economica.

Alors que l'univers bureaucratique traditionnel était critiqué pour ses lourdeurs (poids de la hiérarchie, découragement de l'initiative individuelle) son manque de performance et son lot de souffrances, un nouveau modèle d'organisation a émergé. L'initiative individuelle et l'autonomie au service d'acteurs centraux et sans cesse plus pressants (le client, l'actionnaire, les autres parties prenantes) n'ont eu de cesse d'être stimulées tant par la conception de l'organisation que sur le plan psychologique. La diversité des pressions que l'organisation fait ainsi peser sur l'individu, de manière très immédiate, conduisent à considérer qu'il risque la surexposition à ces sources de tension.

On est amené dès lors à s'interroger sur les ressources personnelles et collectives nécessaires à la régulation de ces tensions, à ce qui peut les développer ou faire obstacle. A un niveau individuel, nous verrons les compétences qui s'avèrent nécessaires pour faire face aux nouveaux modes d'organisations. Encore faut-il que le salarié dispose d'un espace personnel pour s'affirmer et que l'organisation reconnaisse un espace à la personne par-delà sa relation de subordination. *In fine*, cette reconnaissance d'un quant-à-soi au travail passe par la distinction entre l'espace public et la dimension intime de la personne alors que les nouvelles organisations se sont plutôt attachées à contrôler l'intime tant sur le plan technologique que psychologique. Ces focalisations sur le vécu individuel au travail s'avèrent aussi nécessaires que problématiques si elles ne sont pas doublées d'un souci des modes de régulation collective des tensions liées à l'activité de travail. Produire et partager des savoirs communs en matière de régulation des tensions et de préservation de la santé, dote l'organisation de ressources pérennes dès lors que les pratiques de communication propices à cet échange sont valorisées et respectées.



## **PARTIE II**

**De la souffrance à la performance :  
quels espaces pour le sujet au travail ?**



## **CHAPITRE VI**

### **Quelles compétences individuelles et managériales pour réguler les tensions dans les organisations ouvertes ?**

**Par Jérôme DUVAL HAMEL et Sylvie ROUSSILLON**

« Quand je réorganise, je suis toujours vigilant à ce que les postes de travail soient intéressants pour ceux qui devront les tenir » propos d'un autre âge qui semblait pourtant fondamental à ce chef d'entreprise soucieux du rôle de régulation des pouvoirs et des rôles joué par les collectifs organisés !

Actuellement, les objectifs attendus de l'organisation sont centrés sur la rentabilité, l'évaluation des résultats, la standardisation, et l'individualisation. Les pressions diffuses des clients (la concurrence), des actionnaires (et leurs analystes), des processus, et des valeurs sociales

s'imposent et quand la notion de valorisation des ressources humaines apparaît, c'est plus souvent au sens d'augmentation de la rentabilité de l'action des individus et des collectifs que de respect des personnes.

Une des conséquences de ces modes d'organisation en mutations rapides et permanentes est l'objet d'une médiatisation intense : la souffrance au travail, les suicides, le stress et les risques psychosociaux évoquent des atteintes à la santé psychique et non plus physiques des employés, des cadres et des managers. Ils se plaignent de la dégradation des conditions du travail, de déqualification, d'isolement, d'exigences impossibles, de peur, de tensions, d'impuissance, de mal travail, de souffrance éthique (Davezies P 2008)

Depuis plus de dix ans, de nombreux auteurs ont su analyser les souffrances constatées chez les salariés et leur dénonciation des effets délétères de certains modes d'organisation et de management sont présents dans les mémoires : C Dejours (2000) et M Pezé (2002) ont montré l'augmentation des contraintes, l'isolement du aux démarches d'individualisation des résultats et des rétributions, la fin de l'appartenance à un collectif protecteur, la peur du chômage et de l'exclusion, et plus simplement une passivité devant ce qu'ils ont appelé la banalisation du mal. JP Le Goff (1999) a décrit la complexité des situations de travail créées par les organisations transnationales, matricielles, complexes marquées par des contradictions entre les objectifs annoncés et la réalité des pratiques, par l'obligation de décider dans un contexte où il est impossible de le faire rationnellement. Aubert et De Gauléjac (2002) aussi avaient dénoncé les effets nocifs pour les individus de certaines pratiques de management qui captaient non seulement l'engagement mais l'imaginaire des salariés qui se retrouvaient totalement vidés de leur substance, seuls et sans possibilité de réagir lors d'une difficulté ou d'un échec. Ces constats ne sont pas récents même s'ils méritent d'être affinés.

Notre propos n'est pas de reprendre ces analyses : nous en admettons la pertinence pour être régulièrement confrontés aux manifestations de ces souffrances. Il n'est pas non plus de contribuer à montrer les mécanismes psycho sociologiques qui expliquent ces souffrances.

La problématique de la souffrance au travail était jusqu'alors très ancrée dans le champ managerial, à la fois quant à sa pratique et sa prévention :

le coupable, le responsable était le manager qui ne s'appelait plus chef mais team leader... Nous constatons que les compétences à développer pour vivre et agir dans des environnements en rupture avec la vision classique du rôle protecteur des organisations et du management se dégagent progressivement : ne pouvant modifier l'organisation, les individus apprennent à se situer et à construire leur protection. Force est de constater que les individus ne résistent pas de la même façon à ces organisations, certains s'en accommodent plutôt bien et ne voudraient certainement pas revenir à des systèmes bureaucratiques ou tayloriens, où le pouvoir des petits chefs, les effets de violence des positions acquises et la dureté des rapports humains ont bien souvent été dénoncés en leur temps. Nous pensons qu'il s'agit d'identifier les "compétences socles" indispensables à toute personne confrontée à ces modes d'organisation.

D'autre part nous assistons à une double délocalisation du lieu de régulation et de gestion de la violence, qui correspond à une modification profonde de son mode de prise en compte. En effet, à la lecture des événements des dernières années (2005-2010) et de nos enquêtes régulières sur la dirigeance il nous est apparu que ce sujet avait été délocalisé. Terme barbare, prêtant à toutes les équivoques, en pratique judiciaire délocaliser une affaire, c'est la faire traiter par des instances plus « compétentes » maximo sensu : ici sont donc visés les dirigeants et les juristes, au lieu et place des seuls managers et de la drh. Le sujet de la violence a en effet migré vers deux nouveaux territoires, celui de la Dirigeance (Bournois F, Duval Hamel J, Roussillon S, 2007) , et celui du Juridico-judiciaire. Le management n'est plus le seul lieu d'action, de gestion, d'analyse de la violence et souffrance au travail: les juristes et les dirigeants s'en sont aussi saisis.

Notre réflexion s'adresse tout d'abord aux individus et nous montrerons que de nouvelles "compétences socles"<sup>154</sup> (Montagner H 2002) sont devenues indispensables pour faire face à ces formes institutionnelles : compétences essentiellement relationnelles et comportementales, coûteuses sur le plan psychologique et dont la nécessité pose la question

---

<sup>154</sup> Montagner H. a forgé ce concept de compétences socles à partir de l'observation des savoir-faire des enfants : ce sont les compétences que tous les enfants ont acquises à un certain niveau de développement et qui leur permettent de continuer à se développer.

de l'exclusion des individus qui ne savent, peuvent pas suffisamment les développer.

## **1. le développement des « compétences socles »**

Les organisations actuelles dont nous venons de rappeler très rapidement les caractéristiques essentielles (d'autres chapitres de ce livre les analysent plus en détails) sont de plus en plus exigeantes sur le plan psychique et cognitif : elle correspondent à une reprise personnelle, psychique, de ce qui pouvait auparavant être "déposé", "régulé" par l'organisation (Arnaud G, 2004), le collectif et la culture partagée (Kaes R 2003). L'étaillage externe du fonctionnement psychique des personnes n'est plus donné par une organisation, l'individu doit alors savoir créer par lui même, découvrir dans son environnement quand il en a besoin, des soutiens, modèles, (groupes, réseaux, mentors...), qui l'aident à se situer et à agir. Le coaching en fait partie, comme les multiples réseaux sociaux et le recours à la formation. Il peut aussi développer des compétences qui serviront les mécanismes d'auto étaillage sur la représentation de soi et son identité (Roussillon S. 1991).

### **1.1. Quatre types de compétences socles**

Les compétences socles que nos enquêtes et contacts permanents avec des cadres et dirigeants nous ont permis d'observer sont regroupées en quatre domaines

- **Un professionnel de la communication** : la mondialisation et la complexité des matrices organisationnelles et des coopérations demandent à chacun une maîtrise des techniques de communication qui étaient attendus des seuls professionnels : bien évidemment la maîtrise de plusieurs langues, savoir anticiper l'effet de son mode de communication dans des contextes multiples et mouvants, percevoir d'où on est entendu, méta communiquer et définir la place d'où on parle, convaincre et négocier, distinguer à qui faire confiance et/ou imposer ses priorités, appartenir à des groupes et en investir de nouveaux, créer des liens suffisants pour réaliser ensemble les objectifs de chacun, agir au sein d'un réseau auto structuré. La liste de ces savoir faire est longue et nous constatons une rupture entre les

générations de ce points de vue : les générations Y (Tulgan et alii 2008) et même X ont développé très jeune les expériences et les croyances concernant l'intérêt de la diversité, la nécessaire flexibilité....qui leur permettent de faire face plus naturellement à ces enjeux : la planète est leur terrain de jeu et présenter une contribution dans un colloque en Chine leur est aussi naturel que l'était le même congrès à Paris il y a 20 ans !

- **Gérer son investissement personnel** : Les modes de relation, de communication tendent à être de plus en plus stéréotypés et contrôlés par les chartes, les systèmes d'évaluation des entreprises : chacun doit exécuter le script, au détriment de sa culture et de son style personnel, apprendre à nier ses propres émotions et son ressenti pour répondre aux attentes de rôles. Les centres d'appel et les argumentaires commerciaux n'en sont que la caricature ultime. Tout le monde n'est pas capable de cette maîtrise raisonnée et imposée de ses émotions, le plus grand nombre s'efforce d'oublier la contrainte pour éviter d'en souffrir ! la normalisation des attitudes, des sentiments, implique une forme d'oubli de soi, de ses réactions spontanées comme de ses modes de communication "naturels", c'est une contrainte permanente et une forme de violence insidieuse, due à l'obligation d'hyper adaptation aux exigences de l'entreprise et de dépossession de ses propres ressentis. La prise de distance par rapport à l'entreprise pour se focaliser plus sur l'intérêt de son travail à un moment donné, est un mode de mise à distance de cette contrainte (Potel A 2010).
- **Les jeux de pouvoir et la résolution des contradictions** : les conflits et leur lieu de régulation est au centre de ces organisations. Les conflits de priorités, d'intérêts, de valeurs... ont toujours marqués les entreprises mais les organisations traditionnelles les organisaient entre les services : Marketing contre commerciaux ou production, finances versus ressources humaines... L'arbitrage pouvait toujours être sollicité auprès d'un responsable de niveau supérieur et les tensions et conflits plus ou moins larvés au sein des Comex permettaient de réguler ces tensions. Actuellement l'individu est seul face à la gestion des priorités et aux décisions dans un univers contraint et incertain : il doit savoir arbitrer et faire partager ses choix, y compris à "ses supérieurs". Les tensions et les conflits se vivent au plus près du

terrain, au sein des équipes, et même des personnes (fidélité à son métier/le projet...). Ces situations d'intériorisation des tensions sont souvent vécues comme des "double bind"<sup>155</sup>, des situations paradoxales où l'individu est contraint de choisir alors que tous les choix possibles sont perdant, dangereux, pour lui ! tout responsable de projets transversaux découvre très vite les enjeux de pouvoir, les relations non officielles, et tout un jeu politique qui se découvrirait beaucoup plus tard dans la carrière. L'apprentissage est rapide car indispensable pour réussir !

- **Savoir imposer ses limites** : les nécessaires frontières entre vie personnelle et professionnelle, les doubles carrières, le peu de protection face aux demandes toujours plus pressantes de l'entreprise, implique d'avoir un projet pour soi et une conscience de ses valeurs. Développer des réseaux, des compétences rares, des expériences crédibles deviennent aussi des savoir faire individuels dans les nouvelles règles du jeu des entreprises et deviennent des conditions pour conserver sa liberté de choix et son pouvoir de négociation avec les modes d'exercice de son activité professionnelle. Savoir dire non, affirmer ses projets et ses priorités, sont ainsi des compétences indispensables pour réguler des exigences qui ne sont plus limitées par la technique ou des normes de travail, mais amplifiée par l'idéologie de l'excellence et de l'exploit : le "toujours plus" où la norme est de se dépasser.

Ainsi nous voyons apparaître un ensemble de quatre "**compétences socles**" indispensables. Elles correspondent toutes à des compétences relationnelles, comportementales, qui engagent la personne elle-même : chacun devient un professionnel de la communication, de la gestion de soi et de sa carrière, des jeux politiques ce qui lui permet de pouvoir imposer ses limites en cohérence avec valeurs ou de rompre.

L'ensemble des exigences que nous venons de rappeler ne sont pas accessibles à tous : le niveau indispensable pour se situer et agir de façon suffisamment efficace exclut un nombre de plus en plus important de personnes qui n'arrivent pas à satisfaire ces exigences, ne sont pas, ou

---

<sup>155</sup> Le double bind ou double contrainte exprime deux contraintes qui s'opposent : l'*obligation* de chacune contenant une *interdiction* de l'autre, ce qui rend la situation *a priori* insoluble.

plus, aptes à suivre un mouvement qui les a parfois mobilisées de façon très intimes auparavant.

## **1.2. L'impact des managers et dirigeants**

Les managers et les dirigeants, que ce soit des hiérarchiques, des chefs de projet ou des responsables fonctionnels sont particulièrement concernés par cette exigence de compétences comportementales et relationnelles. Nous voudrions rappeler ici cinq points essentiels des dynamiques organisationnelles qui contribuent à la souffrance dans les organisations :

- Les organisations en mutation permanente, comme toutes les périodes de troubles, favorisent chez des personnalités dont la déontologie personnelle est fragile, des passages à l'acte violent du fait des incertitudes et des zones de flou du fonctionnement organisationnel.
- Le sentiment d'impuissance dont nous parlent des managers et même certains dirigeants, pousse à utiliser la force, le pouvoir dont on dispose : la violence envers autrui apparait comme un recours possible quand la personne ne sait plus comment arriver aux résultats prévus.
- La violence est transférable : la violence, la souffrance vécue incite à exercer le même type de violence sur des plus faibles. La personne externalise et régule sa souffrance, son trop de tensions en réalisant de façon active sur un autre ce qu'elle a subi.
- Les comportements de force, de violence, des personnes en position d'autorité sont perçus par le corps social comme des comportements autorisés, voire à imiter : le rôle d'exemplarité contribue alors à structurer des organisations violentes.
- La culture de l'entreprise, les valeurs telles que proposées et promues par l'entreprise, construisent dans de nombreux cas, les conditions d'une entreprise-tyran où de nombreux excès sont encouragés

Ainsi, au delà de la dénonciation des organisations vécues comme violentes et sources de souffrances, nous observons un changement de contrat psychologique, de "Pacte de Management" (Albert E et alii 2005) changement qui implique l'acquisition de compétences. ces compétences que nous refusons d'appeler "savoir être" car elles peuvent se développer

chez chacun. Les formations de développement personnel comme les approches de coaching visent à favoriser ce développement, soit dans une visée normative comme dans les formations de "Développement Personnel fermé", vecteurs d'hyper adaptation où chacun doit s'entraîner à adopter une attitude stéréotypée supposée correspondre à la culture de l'entreprise, soit dans une démarche qui tend au développement de la capacité de chacun à trouver/créer dans son environnement les étayages dont il a besoin, dans le respect de son style propre, de son identité comme le proposent les formations de "Leadership et Développement Personnel ouvert" à l'EM Lyon depuis plus de 15 ans.

Cette démarche est une réponse au changement de paradigme organisationnel, elle n'est pas opposable aux organisations pathogènes que nous observons parfois, ni aux dérives individuelles de personnalités fragiles, perverses ou paranoïaques qui peuvent profiter des nombreuses périodes de changements des règles du jeu pour imposer leurs propres règles faites de violence, de cupidité, de mépris des souffrances inutiles infligées à leurs collaborateurs ou collègues. En effet, les périodes de troubles, de mutations, ont toujours favorisé l'apparition des comportements déviants chez ceux dont la rigueur morale et l'éthique personnelle trop fragiles ne pouvaient leur éviter ces dérapages inacceptables.

## **2. La lente implication de la Dirigeance**

Nous avons donc interrogé des dirigeants membres de comités exécutifs sur leur perception de la violence et souffrance au travail. Nous livrons ici les tendances principales de cette enquête.

### **2.1. Un déni puissant**

Le déni de la violence est assez généralisé parmi les dirigeants à l'inverse de ce que nous avons pu constater au sein du management: « *il n'y a pas de souffrance au travail, la souffrance physique a majoritairement disparu de nos établissements* ». Cette phrase d'un DG de groupe industriel résume la pensée -spontanée- et historique de la majorité des dirigeants.

On assiste ainsi à une assimilation de la souffrance au travail à la souffrance d'ordre physique. Or, ils sont convaincus que cette même violence a majoritairement disparu des entreprises modernes.

La souffrance psychique est, elle aussi, vite évacuée comme un phénomène marginal. Elle ne toucherait que des individus fragiles ou « *des manipulateurs qui essaient ainsi de négocier au mieux leur départ* ». D'aucuns de justifier leur propos par le peu de cas de harcèlement moral réellement confirmés par les tribunaux.

Plus globalement nous retrouvons ici les même postures psychologiques que celles que nous avons repérées pour le stress des dirigeants (Roussillon S, Duval Hamel J 2008). D'ailleurs le déni de la souffrance des autres n'est il pas que la simple conséquence du déni de leur propre souffrance ? Les approches de Kets de Vries sur l'égoïsme des dirigeants militeraient pour cette analyse.

## 2.2. Une reconnaissance singulière

La violence interne à l'entreprise n'est évoquée que par 5 % de notre panel. Ces dirigeants minoritaires apportent des explications que le panel a fini majoritairement par considérer comme valables.

Selon eux la situation en ce début des années 2000 se caractérise par une violence relative. Cette singularité de la violence s'illustre à travers deux champs :

- Une approche conceptuelle : « La violence-pression ». Pour les dirigeants, il y a une aujourd'hui dans les entreprises une réelle pression confinante à une certaine violence pour les personnels fragiles. Cette pression porte sur l'obtention de résultat. La pression d'ordre productiviste, au-delà de la culture du résultat est mentionnée comme facteur aggravant : « *on joue sur l'accroissement des volumes et la diminution des coûts, 2 facteurs qui mettent les salariés sous un rythme physique et psychique forçant* ». La charge de travail pèse désormais beaucoup sur l'encadrement. Mais les dirigeants soulignent par ailleurs la légitimation de la pression à travers les valeurs de combat et de compétitivité. La domination quasi non critiquée du modèle gestionnaire illégitime les oppositions et souffrances des salariés.
- Une pathologie circonscrite : « Les faibles, sujets de violence ». Cette catégorisation des victimes de la violence est une formulation de notre panel. Elle est étonnamment ambiguë : doit-on comprendre le terme de sujet comme objet, ou comme acteur, i.e. coresponsable de la violence ? Selon les dirigeants le modèle manageriel actuel exposerait 2 catégories de salariés à la souffrance : Les personnels fragiles et ceux exposés aux clients.

Nous n'avons obtenu que peu de précisions de la part des dirigeants sur cette catégorie de salariés réputés « faibles ». Au mieux la souffrance liée aux métiers de front-office est évoquée : la violence vient alors de l'externe, « des clients derrière le guichet ». L'entreprise est alors quelque part exonérée de cette violence : « *de plus nous prenons toutes les mesures pour protéger nos salariés des incivilités des clients envers eux* ». Une tertiarisation du travail exposant directement

les salariés aux clients, ainsi que le développement de la notion de service a surexposé les salariés aux violences de clients rois.

Certains dirigeants concèdent une fragilisation structurelle de la situation des salariés qui les rend plus enclins à subir la violence : les précarisations du contrat de travail qui installent la majorité des salariés dans une peur amplifient et colorent avec violence des actes qui sinon seraient plus anodins. Ne dit-on pas, dans la théorie de l'Agence, que la stabilité au travail, l'enracinement, est nécessaire pour les dirigeants... alors pourquoi pas pour les autres salariés ?

Nous évoquerons ci-après des arguments, très minoritaires dans le discours des dirigeants mais qui nous semblent être des pistes intéressantes pour éclairer l'étiologie de cette violence-souffrance :

- Des utopies managériales, telles que la transparence, créent une violence de déception parmi les salariés
- l'entreprise par sa décentralisation accorde à des salariés sans maturité des budgets et des moyens d'action importants
- La déliquescence dans certains pays de corps sociaux médiateurs et protecteurs, comme les représentants du personnel : « le chacun pour soi, conduit au chacun tout seul face à la violence, situation renforcée par un individualisme en dehors de la sphère de travail »
- La violation régulière du contrat psychologique ((Albert E et alii 2005) à travers les changements incessants unilatéraux : fusions, mobilité interne imposée...
- Le mouvement de « souci de soi » a écarté la violence de nos référentiels alors qu'elle est inhérente, d'où un décalage pour les salariés

Pour toutes ces raisons qui la minimise et la localise au niveau du management, la violence/souffrance au travail n'était pas, jusqu'à une période récente, un sujet de Comex : Aucun dirigeant interrogé ne l'avait abordée en Comex.

### **2.3. Une prise en compte extraordinaire : la rupture de 2008/09**

La problématique de la violence telle que perçue par les dirigeants a été percutée de plein fouet par une évolution sociale.

La conjonction de plusieurs faits semble avoir fait évoluer le niveau d'acceptabilité de la violence : les suicides chez Renault ou France Telecom en ont été les déclencheurs ultimes. Ce sont ces événements qui, selon les dirigeants interrogés, sont responsables de la migration du sujet de la souffrance au travail vers les comités exécutifs et la dirigeance.

L'opinion publique et les politiques se sont saisis du sujet en mettant non seulement en cause l'entreprise elle-même mais aussi ses dirigeants. Ceci a abouti non seulement à des investissements importants (enquêtes, consultants, écoute, journée du management..) pour comprendre et prévenir le phénomène, mais aussi à des départs ou d'interpellation de dirigeants. Ainsi dans des Conseils d'administration ils ont été interrogés sur les mesures prises par l'entreprise pour gérer ces situations. Aux USA (Askenazi P 2004) la pression de la transparence de l'information a conduit à publier la liste des entreprises les plus dangereuses en matière d'accidents et de santé au travail

Cette dynamique a été renforcée par les pouvoirs publics français et européens :

- la création par le Premier ministre français d'une commission sur ce thème témoigne d'une élévation du sujet. La composition de l'équipe de direction de cette même commission est révélatrice : un PDG de grand groupe, une DGA de grand groupe, DGRH, un leader syndicaliste.
- Une nouvelle obligation de négocier a été créée pour les entreprises de plus de 1000 personnes avant le 1er Février 2010 sur la prévention des risques psychosociaux

En d'autres termes, volontairement ou non, la dirigeance doit désormais prendre en compte le problème de la souffrance au travail. Les dirigeants sont mis en causes et on leur demande des réponses. Le niveau managérial est en partie dessaisi de sujet : ce sont des membres de Comex qui dorénavant sont-aussi- à la manœuvre. La pression de l'opinion et des médias a eu raison du déni des dirigeants .La

manifestation physique et définitive d'une souffrance psychique vécue comme insupportable a permis son objectivation et la mobilisation d'une opinion publique d'autant plus sensibilisée qu'elle se trouvait également confrontée à ce qui est alors devenu non plus des dysfonctionnements organisationnels limités mais un système de management pathogène.

L'évolution de l'attitude de la justice et du législateur mais aussi de ses usagers, en l'espèce les salariés, est intéressante à analyser car elle montre que l'entreprise n'est plus le seul lieu de « gestion/régulation » de la violence au travail : le droit et les tribunaux deviennent des lieux de gestion de cette problématique.

### **3. La juridiciarisation de la violence**

#### **3.1. Une présence juridique de plus en plus pressante**

Verbatim éloquent : « avant quant il y avait un décès accidentel dans l'usine y compris suicide, la famille se battait au plus sur la qualification d'accident de travail, aujourd'hui on va chercher la responsabilité de l'entreprise, du management et des dirigeants » constate un DRH . « Les salariés et leurs familles ont désormais facilement recours aux avocats pour gérer leur relation avec nous dans de telles circonstances, et s'appuient sur beaucoup de chefs possibles de responsabilité. Ca c'est nouveau » . « Cette pratique très juridique nous a conduit à se demander où se situe exactement, dans les relations de travail, la frontière entre l'usage ordinaire du pouvoir de direction issu du lien de subordination et une certaine forme de violence prohibée par le Droit, et ensuite de comprendre ce qui pouvait engager notre responsabilité. Là nous avons découvert qu'il y avait de nombreuses dispositions juridiques qui pouvaient nous rendre responsables. Nous avons dû mettre en place une stratégie juridique en lien avec la GRH », confie un DG de groupe industriel. Dans ce contexte actuel, il est intéressant d'analyser comment cette appréciation très large de la violence au travail se traduit au niveau des évolutions légales à travers notamment la multiplication des chefs de responsabilité (Dennewald F, Gaudio C 2010) :

- dans le droit commun, pénal ou civil, qui prévoit une longue série d'infractions qui ne sont pas propres au monde du travail, mais qui peuvent s'appliquer à un certain nombre de comportements violents qui interviendraient dans l'entreprise, comme l'atteinte à la vie ou à l'intégrité corporelle.

- à cela s'ajoutent des cas de responsabilité plus spécifiques, prévus notamment par le droit du travail qui met à la charge de l'employeur une obligation de sécurité de résultat afin de protéger la santé physique et, depuis janvier 2002, mentale des travailleurs.

- ainsi qu'une certaine régulation, moins formelle, mise en place au niveau européen : un instrument de régulation des relations de travail de « nouvelle génération » a vu le jour. Le problème de la violence au travail a fait l'objet d'un accord-cadre spécifique signé par les partenaires sociaux européens le 27 avril 2007<sup>156</sup>. Perçu par certains comme « l'un des moteurs de l'Europe sociale » (Legros B, 2009), l'accord-cadre a été utilisé à plusieurs reprises pour combler le vide législatif dans certains domaines du droit social.

La jurisprudence a encore fait évoluer récemment cette situation. A la suite de suicides sur le lieu de travail, les juges ont condamné l'employeur pour faute pour son organisation du travail et son mode de management et non plus pour une relation agressive : le 10 Nov 2009, la Cour de cassation a qualifié de harcèlement moral le mode de management d'un directeur car il "*soumettait les salariés à une pression continuelle, des reproches incessants, des ordres et des contrordres dans l'intention de diviser l'équipe se traduisant en ce qui concerne (le plaignant) par sa mise à l'écart, une absence de dialogue (...) et ayant entraîné un état très dépressif*". De même, L'employeur, c'est à dire les dirigeants, a été condamné pour "faute inexcusable" en tant que responsable d'une organisation pathogène trop exigeante: Renault a été condamné par le tribunal des affaires de la sécurité sociale (TASS) de Nanterre le 17 dec 2009, pour le suicide d'un ingénieur au Technocentre de Guyancourt, car l'employeur "*aurait du avoir conscience du danger auquel (le salarié) était exposé dans le cadre de son (métier)*", il n'a pas vérifié "*les capacités d'adaptation de ses personnels*" aux contraintes de

---

<sup>156</sup> Framework agreement on Harassment and Violence at Work, 27 avril 2007 ; cet accord a été signé par les organisations suivantes : ETUC/CES, BusinessEurope, UEAPME, CEEP.

la nouvelle organisation dans le cadre du "contrat Renault 2009" qui impliquait de lancer 26 modèles en 3 ans soit 3 fois plus que le rythme antérieur : *"le groupe n'a pas pris les mesures nécessaires pour préserver son salarié du risque qu'il encourait du fait de l'exercice de son activité "* et aurait *"dû accompagner (le personnel) par des mesures de management appropriées ? »*

Le risque pénal devient réel pour ceux qui oublieraient de prendre en compte les risques psychosociaux. C'est bien dans les deux cas l'organisation qui est considérée comme inappropriée et source de risque grave et inacceptable pour les salariés. Le responsable de l'organisation est le dirigeant et l'attention, la négociation, sur ces nouvelles violences au travail lui revient en tant que responsable du système organisationnel et des objectifs collectifs de l'entreprise : le fonctionnement même de l'entreprise est considéré comme pouvant être pathogène et non plus le seul dysfonctionnement de certains individus.

### **3.2. La judiciarisation**

Un axe d'évolution fort est la « localisation » de la problématique de la violence/souffrance au travail devant les tribunaux: Nos interlocuteurs reconnaissent que les salariés y compris les cadres supérieurs ont de plus en plus recours à une démarche judiciaire pour faire sanctionner la violence subie.

Les salariés ont des armes nouvelles pour se défendre grâce à des chefs de responsabilité multiples, comme nous venons de le voir, mais aussi grâce à l'effet dissuasif de la peur de la mise en examen, de la sanction civile et pénale et de la « mauvaise publicité » qu'implique la procédure judiciaire ...et aussi grâce à une jurisprudence qui leur est de plus en plus favorable.

La violence au travail, la souffrance qu'elle entraîne, les risques psychosociaux que les chercheurs et les juges se sont attachés à décrire et qualifier ne sont plus des actes isolés de managers incompetents (Roussillon S; 2004) mais le résultat d'un système de management qui s'est développé et conserve sa puissance destructive.

### **Conclusion :**

Dans un contexte de changement de valeurs qui débanalise la violence, et plus spécifiquement la violence psychique, qui l'objective et la tabouïse....un peu à la manière de ce que nous avons connu avec les plans sociaux, on assiste à une remise en cause conceptuelle du lien de subordination et des pratiques de management. De plus, la question de la place des plus faibles devient essentielle avec les nouvelles compétences socles indispensables : quels profils de salariés ? La double délocalisation que nous avons pointée tend à inventer de nouveaux lieux, de nouveaux modes de régulation de la violence, de la souffrance en entreprise .

L'entreprise s'est construite sur un mode autoritaire pyramidal, une "démocrature" dit un grand PDG, quel sera le modèle de l'entreprise de demain ?

## Bibliographie :

- ALBERT E. et alii, (2005), "*Pourquoi j'irais travailler ?*" Eyrolles.
- ALLAIN C., (2008), *Génération Y*, Les Éditions Logiques, 2008.
- ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisation* Armand Colin.
- ASKENAZI P., (2004), *Les désordres du travail*, Seuil 2004.
- AUBERT N. et DE GAULEJAC V., (2009) *le coût de l'excellence* Seuil.
- BATESON G., (2008), *Vers une écologie de l'esprit* (tome 2), Seuil-Point Essai.
- BOURNOIS F. DUVAL HAMEL J. ROUSSILLON S, (2007), *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles 2007.
- DAVEZIES P., (2008), *Théorie de l'aliénation et souffrance éthique* Février, Université Lyon 1.
- DENNEWALD F. GAUDIO C., (2010), *Violence au travail : un guide pratique pour la jungle des responsabilités* Cahier de recherche Ecole de droit et management Paris II.
- DEJOURS C., (2000), *Souffrance en France-banalisation de l'injustice sociale* Coll Point Seuil.
- DES ISNARD A. ZUBER T., (2007), *L'Open space m'a tuer* Hachettes Littérature.
- KAES R., (2003), *L'institution et les institutions: Études psychanalytiques* Ed.: Dunod.
- LEGROS B., (2009), *Risques psychosociaux au travail et dialogue social européen : l'utilisation de l'accord-cadre autonome*, La Semaine Juridique Social, n° 25, 16 Juin 2009, 1264.
- LE GOFF (1999), *La barbarie douce- la modernisation aveugle des entreprises et de l'école. Collection Sur le vif*, La Découverte, Paris.
- Le monde diplomatique Mars 2006 N°624 Dossier : l'avenir du travail, précarité pour tous
- MONTAGNER H., (2002), *la vraie question de l'école Collectif*, O.Jacob.
- NOIVILLE F., (2009), *J'ai fait HEC et je m'en excuse* éd. Stock.
- PEZE M., (2002), *Le deuxième corps*, La Dispute.
- POTEL A., (2010), Doctorat de gestion en cours, *les conditions de l'engagement au travail : le cas des trentas* Paris II Assas.
- ROUSSILLON S., (1991), *Représentation de soi et soutien du moi dans les groupes de développement personnel*, Thèse de doctorat en Psychologie

ROUSSILLON S., (2004), *On ne peut pas faire autrement*, Revue MCS.  
TULGAN B. et MARTIN CA., (2001), *Managing Generation Y : global citizens born in the late seventies and early eighties*, Amherst, HRD Press.  
WITTEZAELE JJ, (2008), *double contrainte. L'héritage des paradoxes de Bateson*.

## CHAPITRE VII

### **De l'intimité sollicitée à l'intimité sous surveillance : repenser la place de l'intime dans le travail<sup>157</sup>**

**Par Stéphanie ARNAUD**

L'intimité (souvent associée aux concepts de « vie personnelle » ou de « vie privée ») semble être une sphère oubliée dans la plupart des théories du management, alors qu'elle fait l'objet d'une demande de respect de la part des salariés, de plus en plus vive depuis l'introduction des nouvelles formes de surveillance par les NTIC dans les entreprises. Cette éviction de l'intimité dans les théories managériales n'est pas le fruit du hasard ; tout comme cette demande sociale de 'respect' récemment ravivée. La jurisprudence de ces vingt dernières années comporte de nombreux cas liés au thème du « respect de la vie personnelle du salarié dans la relation de travail » (Arnaud, 2006, 2007),

---

<sup>157</sup> 1 « L'intimité sous surveillance » est une expression empruntée à Jean-François Laé et Bruno Proth, dans *Les territoires de l'intimité, protection et sanction*, Presses Universitaires de France, *Ethnologie française*, 2002/2 - Tome XXXVII, p.5.

tandis qu'un nouveau thème se développe pour les chercheurs en gestion : celui de l'équilibre « vie professionnelle / vie privée » (Pras, 2001 ; Dumas, 2008), ou « work life balance » du côté des anglo-saxons (Ollier-Malaterre, 2008), et de manière plus étroite, celui de la conciliation entre travail et vie de famille (St-Onge, Renaud, Guérin, & Caussignac, 2002 ; Rhnima & Guérin, 2002). Il semblerait que cet engouement récent des recherches en sciences de gestion pour les questions d'équilibre entre les sphères de vie ne soit pas sans lien avec les nouvelles formes de souffrance au travail et de risques psychosociaux. Cet article se propose donc d'étudier l'évolution des formes d'organisation du travail, à travers une de leurs caractéristiques majeures – à savoir, la disparition progressive des frontières qui distinguent le sujet de son travail et de son organisation – pour comprendre l'émergence d'une nouvelle forme de souffrance au travail lorsque l'intimité du travailleur, toujours plus sollicitée, est de moins en moins respectée.

Avant d'envisager ses liens avec l'activité et l'organisation du travail, il est donc incontournable de préciser au préalable ce que signifie pour nous le concept d'« intimité ». Nous verrons qu'il comporte deux dimensions ouvrant sur deux types d'atteintes possibles dans le milieu professionnel. Puis nous allons voir que l'organisation scientifique du travail pensée par Taylor a pour conséquence l'évacuation de l'intime au sens de « expression de la subjectivité et de la personnalité du travailleur ». Le travailleur est effectivement censé exécuter une procédure stricte, rationnelle et objective, élaborée en dehors de toute référence à son identité. L'intimité n'est donc pas une 'catégorie pensable' dans l'organisation scientifique du travail.

A l'inverse, les organisations actuelles du travail, basées sur la délégation, la stimulation des talents et l'empowerment, sollicitent fortement les dimensions les plus intimes de la personnalité du travailleur, en exigeant de lui une forte implication dans son travail et dans les missions qui lui sont confiées. L'intimité, désormais présente et sollicitée au sein de la relation de travail, se retrouve alors exposée à de nouveaux risques de non-respect et de violation. Nous étudierons dans un premier temps, les risques de violation de l'intimité liés aux nouvelles formes de management, autour des questions du savoir-être, des compétences relationnelles, de l'autonomie et de la délégation. Puis, dans un deuxième temps, nous évoquerons les risques d'intrusion dans l'intimité liés à l'usage des NTIC comme dispositifs de surveillance et de collectes de données.

## 1. Les deux dimensions de l'intimité : le « secret » et le « profond »

Nos dictionnaires actuels (Le Robert) proposent deux acceptions du terme « intimité » : d'une part, ce terme définit ce qui est « tout à fait privé et généralement **tenu** caché aux autres » ; d'autre part, il désigne « la réalité profonde, l'essence d'un être conscient, ce qui est contenu au plus profond d'un être ». Il y a donc « le secret », et « le profond ». Nous retrouvons ces deux dimensions dans la définition qu'en donne Lalande (2002, pp.533- 535) : « Intime : *intimus* est le superlatif dont *interior* est le comparatif. L'idée générale est donc : ce qui est le plus intérieur aux différents sens de ce mot. 1. Intérieur (au sens où ce mot s'oppose à public, extérieur, manifesté). Est intime ce qui est fermé, inaccessible à la foule, réservé ; par suite, ce qui est individuel, connu du sujet seul, soit accidentellement, soit essentiellement et par nature. (...) 2. Intérieur (au sens où ce mot s'oppose à superficiel) ; profond ; qui tient à l'essence de l'être dont il s'agit ; qui en pénètre toutes les parties ; 'connaissance intime d'une question, d'un auteur' – 'union intime de deux corps, de deux qualités' – 'conviction intime'. (...). Intimité s'applique aussi bien au caractère propre d'un petit cercle fermé qu'à la pénétration réelle et à l'union intérieure des esprits. Une 'lettre intime' est d'abord ce qui s'oppose, même légalement, à un écrit public ; et, comme telle, peu importe qu'elle consiste en propos insignifiants, ou même en plaisanteries. Mais on peut entendre aussi par là une lettre qui exprime le sentiment ou la pensée 'intimes' de son auteur, c'est à dire le fond de son caractère ou de son opinion. Aussi ce terme favorise-t-il grandement la confusion de ce qui est subjectif, individuel, privé, avec ce qui est solide, profond, essentiel. (...). [L'équivoque] se rencontre surtout dans les jugements d'appréciation par lesquels on attribue à ce qui est intime au sens 1, c'est à dire individuel, l'importance morale et la valeur métaphysique qui appartiennent à ce qui est intime au sens 2, c'est-à-dire essentiel et fondamental » (Lalande, 2002, pp.533-535). Afin de montrer que le deuxième sens d'intime peut éventuellement n'avoir rien en commun avec le premier (le secret), l'auteur donne en exemple « une personnalité profonde qui développe ce qu'elle a de plus 'intime', ce qui la constitue le plus essentiellement, par le fait de se communiquer à plusieurs esprits et de s'élargir à son tour par leurs actions » (Lalande, 2002, p.535).

Dans sa dimension « secrète », la vie intime est composée des éléments que l'individu peut désirer tenir secrets face aux personnes qui l'entourent. Ce qui en fait une dimension « relative, contextuelle, relationnelle » puisque par exemple, face à notre employeur et nos collègues de bureau, nos conversations téléphoniques avec nos amis appartiennent à notre vie privée ; tandis que face à nos amis, ce sont d'autres tranches de notre vécu que nous voulons tenir secrètes. Il s'agit d'une logique de monopole informationnel sur les données personnelles : l'intime renvoie à cet ensemble d'éléments et d'informations personnelles dont nous désirons avoir la maîtrise en termes de secret ou de diffusion informationnelle (Arnaud, 2006, 2007).

Dans sa dimension « profonde », la vie intime est composée des éléments qui ont trait à l'identité de la personne, à sa personnalité, à l'essence de son être, à ce qui fait d'elle une personne unique. Tous les éléments qui caractérisent un individu et qui composent sa personnalité profonde, font partie de ce champ de l'intime (opinions politiques, convictions idéologiques, croyances religieuses, etc., mais aussi les traits de personnalité du sujet, son caractère, ses pensées et ses émotions). Dans la lignée de Lalande (2002, p.535) qui évoque « une personnalité profonde qui développe ce qu'elle a de plus intime (...) par le fait de se communiquer à plusieurs esprits et de s'élargir à son tour par leurs actions », cette dimension de l'intimité nous semble être dynamique, caractérisée par l'évolution et le développement. Nous attribuons donc à cette deuxième dimension de l'intimité une logique d'autodétermination que nous définissons comme une dynamique de construction et de développement de la personnalité, tandis que nous faisons correspondre à la première dimension une logique de maîtrise informationnelle (Arnaud, 2006, 2007).<sup>158</sup>

En résumé, si l'on considère ses deux dimensions, 'l'intimité' d'une personne désigne à la fois tout ce qu'elle désire garder secret (à un moment donné) et tout ce qui constitue et exprime sa personnalité, son identité, le plus profond de son être ; Ces deux dimensions pouvant, du reste, ne se recouper que partiellement. Les risques d'atteintes et de non

---

<sup>158</sup> Pour de plus amples développements et démonstrations concernant cette définition en terme de « logique d'autodétermination » et de « logique de maîtrise informationnelle », simplement énoncée ici et non détaillée et justifiée – par manque d'espace – nous conseillons au lecteur de se référer aux travaux de Arnaud (2006).

respect de l'intimité du travailleur peuvent donc concerner ses deux dimensions et consister en :

- une tentative d'investigation et / ou une divulgation de ce que l'individu entend tenir secret,
- un non respect de sa personnalité, de ce qui l'exprime, la compose et la développe.

Quelles sont les raisons de l'absence de ce concept « d'intimité » dans les théories des organisations ?

## **2. Quand l'intimité était exclue du travail**

Avec le développement du salariat, le travail est sorti de la sphère domestique qui l'abritait pour entrer dans la sphère sociale régie par de nouvelles normes. Jusque là, il appartenait au privé de la famille et se confondait avec lui. Dès lors, la vie privée – généralement associée à l'intimité – se démarqua de la vie professionnelle censée se dérouler non plus au domicile, mais à l'usine. Il semblerait que les premières théories des organisations et du management se soient construites sur l'hypothèse d'une scission étanche entre les sphères de vie privée et de vie professionnelle, ainsi que sur la conception traditionnelle de la vie privée circonscrite à l'espace du domicile (Ariès et Duby, 1985 ; Arnaud, 2006). En outre, les méthodes d'organisation scientifique du travail de Taylor et Fayol étaient censées ne laisser aucune place à la dimension intime et à l'expression personnelle des travailleurs. Ce type d'organisation du travail avait pour but, notamment, d'évacuer toute trace de subjectivité du travailleur dans l'exécution de sa tâche pour que celle-ci se déroule de la manière la plus rationnelle possible. L'organisation scientifique du travail repose en effet sur la maîtrise des temps opératoires (division horizontale du travail) et sur la séparation des tâches de conception et d'exécution (division verticale du travail) (Pouget, 1998). Le travail à la chaîne, instauré par Henry Ford en 1913 dans son usine de Highland-Park, en est la parfaite illustration. Désormais, c'est la chaîne de montage qui dicte le rythme de travail aux ouvriers. La conception des tâches, leur mode d'exécution et leur vitesse de réalisation sont imposés à l'ouvrier, à qui il ne reste donc aucune marge d'autonomie.

Ce type d'organisation du travail est encore fort présent dans certaines de nos industries (automobiles, agroalimentaires, etc.) et tend à se développer dans le secteur des services (restauration rapide, centres d'appels) où l'employé est considéré comme un simple exécutant d'opérations, dont le déroulement est normé selon un référentiel strict et précis (Duval, 2000). Sur les plateformes des centres d'appel, le référentiel d'activité peut aller jusqu'à détailler la durée 'recommandée' de chaque type de tâche à effectuer selon un ordre prédéterminé ainsi que leur contenu en terme de 'phrases à prononcer auprès des clients'. Une telle organisation de l'activité professionnelle revient à nier toute liberté, prise d'initiative et tout espace d'autonomie chez le salarié (Claude, 1997). Il ne dispose d'aucune possibilité d'auto-organisation de son activité lui permettant d'exprimer sa personnalité et sa singularité. Il y a donc bien une tentative d'évacuation de « l'intimité » de la personne au travail, puisque toute expression de la « personnalité », de la « singularité » et de la « subjectivité » du travailleur est proscrite et scrupuleusement chassée par cette organisation scientifique du travail. Pendant toute la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, l'organisation scientifique du travail s'est généralisée dans l'industrie et a permis un formidable essor économique. Il est donc compréhensible que « l'intimité du travailleur » n'ait pas été prise en compte dans les théories des organisations et les premières réflexions en science de gestion sur le management, puisque le mode d'organisation du travail dominant l'évinçait totalement.

En outre, le concept « d'intimité » est traditionnellement associé à celui de « vie privée », conçue pendant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, comme censée se dérouler uniquement dans l'espace du domicile familial. Rappelons qu'à l'origine de la doctrine de la « privacy » aux Etats-Unis, se trouve l'article fondateur des juristes Warren et Brandeis paru en 1890. Ils établissent les bases de la protection de la sphère privée de l'individu autour de leur fameux « right to be alone ». Or, par la suite, une interprétation étroite de leur propos, a conduit à réduire la privacy au domicile et au droit d'être laissé seul (Arnaud, 2006, 2007). L'équivalent outre-atlantique de notre vie privée a donc été défini dès son origine en termes « d'espace de solitude du sujet ». Ce droit d'être laissé seul, ne concerne évidemment pas le travailleur sur son lieu et temps de travail. Dans ce cas, pourquoi les auteurs des théories du management et des organisations auraient-ils intégré ce concept de vie privée ou d'intimité dans leurs réflexions ?

Toujours dans le même esprit, plus récemment en France, le juriste Rivero estime que « la liberté de la vie privée est la reconnaissance, au profit de chacun, d'une zone d'activité qui lui est propre, et qu'il est maître d'interdire à autrui » (Rivero, 1989, p.74). Egalement, selon le juriste français Carbonnier (1990), il s'agit de la « sphère secrète d'où l'individu aura le pouvoir d'écarter les tiers, le droit d'être laissé tranquille ». Ces définitions françaises récentes rejoignent la conception étroite du « right to be alone » de Warren et Brandeis (1890). Avec cet éclairage historique, tant industriel que juridique, nous pouvons aisément comprendre que l'intimité soit un concept absent des théories des organisations.

L'organisation scientifique du travail est accusée de réduire l'homme exécutant à un simple robot et par conséquent, de le déshumaniser. Les théories du management n'ont eu de cesse tout au long de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle de réintroduire dans l'organisation du travail des éléments de sociabilité (Ecole des relations humaines) et davantage d'autonomie (instauration des groupes semi-autonomes de production suite aux travaux du Tavistok Institute de Londres dans les années 1950). Les théories de la motivation développées en psychologie tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle prônent les besoins de reconnaissance, d'autonomie, de développement personnel au travail, etc. (Herzberg, 1971 ; Deci, 1971 ; Hackman & Oldham, 1976). C'est ainsi que la fin du 20<sup>ème</sup> siècle voit l'essor des « entreprises du troisième type » basées sur un management par délégation (Le Goff, 1992), ainsi que le culte du développement personnel qui envahit tout aussi bien l'espace professionnel que la sphère privée (Audrey, 2000 ; Erhenberg, 1998). Quelle est désormais la place de l'intimité au travail ?

### **3. L'intimité sollicitée dans les nouvelles formes d'organisation du travail.**

Alors qu'avant, seul le savoir-faire technique était mobilisé sans qu'aucune marge d'expression personnelle pour le travailleur ne soit autorisée, désormais, avec le « savoir être » et le management basé sur l'octroi d'autonomie, sur la prise d'initiative et sur une exigence de forte implication, c'est toute la personnalité qui est mobilisée et qui devient susceptible d'être exploitée par l'entreprise. Cette évolution dans les modes d'organisation du travail et dans les modes de management, est un premier facteur de risque d'atteinte à l'intimité. L'introduction de nouveaux moyens de surveillance et de collectes d'informations par le biais des NTIC est un deuxième facteur de risque de violations de l'intimité des salariés lors de la relation de travail (Pras, 2001). Nous allons détailler ces deux types de risques.

#### **3. 1. Savoir-être, compétences relationnelles et problèmes de délimitation de la force de travail.**

Sur un plan juridique, lors de la signature d'un contrat de travail, le salarié met à disposition d'une personne physique ou morale, sa « force de travail » mais non « sa personne », se soumettant ainsi à un lien de subordination, en contrepartie d'une rémunération (Rivero, 1982). L'employeur n'a donc pas à exercer son pouvoir informationnel et son autorité sur les éléments de la personne exclus de sa force de travail. Pour autant, est-il aisé de délimiter l'étendue de cette force de travail et de déterminer précisément les éléments qui n'en font pas partie, dans le but de protéger de toute atteinte illégitime l'intimité de la personne ? Trois considérations sont à prendre en compte pour comprendre la difficile délimitation de la force de travail, rendue plus ardue par les nouvelles formes d'organisation du travail.

Premièrement, certains juristes français – qui n'adhèrent pas à une conception de la vie privée en termes d'espace de solitude – reconnaissent que non seulement « l'accomplissement de la prestation de travail ne fait pas disparaître certains espaces de la vie personnelle » (Bossu, 2001, p.663), mais qu'en outre, la vie d'une personne « ne peut faire l'objet d'un morcellement et force est de constater qu'à l'occasion de l'exécution de la prestation de travail, l'individu ne peut faire

abstraction de sa personnalité, de certains attributs de sa vie privée. »<sup>159</sup> Nous avons vu que l'intimité se compose du secret et du profond. L'employeur peut, par exemple, vouloir dépister des informations portant sur des éléments que le salarié désire tenir secrets et/ou qui composent son identité profonde. Il peut également prendre des mesures réglementaires ou disciplinaires ne respectant pas l'identité et la personnalité de ses employés. L'intimité – au sens de profond – étant indissociable de la personne du travailleur, elle l'accompagne inévitablement sur son lieu de travail. Les éléments intimes de sa personne peuvent donc ne pas y être respectés. La Chambre Sociale de la Cour de Cassation le souligne : « La vie professionnelle n'absorbe pas la vie personnelle du salarié, qui ne s'interrompt pas totalement une fois franchi le seuil du bureau ou de l'atelier » (Kehrig, 2001). La Cour Européenne des Droits de l'Homme le confirme : « dans les occupations de quelqu'un, on ne peut pas toujours démêler ce qui relève du domaine professionnel de ce qui en sort. »<sup>160</sup> De même pour Le Goff (2001, p.114), « il y a dans le contrat, plus que la force de travail et moins que la personne intégrale ». Cette prise de conscience permet de dépasser la croyance illusoire entretenue par l'organisation scientifique du travail qu'il serait possible d'évincer du travail toute trace de subjectivité et d'intimité.

Deuxièmement, cette tentative de délimitation de la force de travail est rendue encore plus difficile dès lors que l'on s'éloigne des travaux de simple exécution techniques. En effet, concernant un travail répétitif de simple exécution, ne mobilisant que des compétences techniques, il peut être relativement simple de dresser une liste des éléments composant la « force de travail » de l'ouvrier. A contrario, comment délimiter celle d'un cadre dirigeant entièrement autonome dans son travail et dont la mission est d'assurer la bonne marche de l'entreprise ? Dans ce cas, quels sont les attributs personnels que doit posséder un candidat à un emploi, pour satisfaire pleinement les exigences du poste ? Il se peut que ces informations pertinentes aux yeux de l'employeur concernent des éléments appartenant à l'intimité du candidat. Est-il légitime que le recruteur

---

<sup>159</sup> « A propos de la vie privée », Chroniques, Action juridique, n°6, 1994, p.8.

<sup>160</sup> Arrêt Niemietz de la Cour Européenne des Droits de l'Homme du 16 décembre 1992. Egalement cité par « Les grands arrêts de la CEDH », coll. *Que sais-je ?* , n°3269, p.45.

s'informe quand même ? Les dispositions intellectuelles, les capacités cognitives, les formations, les qualifications, les compétences et l'expérience professionnelle composent habituellement le contenu de la force de travail. Elles forment donc l'ensemble des informations pertinentes et directement utiles pour renseigner le recruteur. Le chef d'entreprise pourra par la suite, exercer son exigence informationnelle à leur encontre et les évaluer périodiquement, puisque le contrat de travail place cette force de travail sous un lien de subordination juridique. Par contre, les éléments de la personnalité n'en faisant pas partie sont censés devoir rester hors du champ d'investigation des recruteurs. Nonobstant, certains éléments de la vie personnelle du candidat peuvent fournir des informations pertinentes aux yeux de l'employeur ; par exemple, la pratique de sports collectifs, la participation à des associations et projets citoyens peuvent renseigner sur la capacité à travailler en équipe. Plus encore, l'employeur peut estimer que le poste à pourvoir exige d'évaluer le degré de résistance au stress du candidat, ses capacités de gestion émotionnelle, ses aptitudes relationnelles, etc. Nous entrons alors dans les registres de l'ordre de la personnalité et de l'intime d'une personne.

Troisièmement, l'accent mis désormais sur le savoir-être et les compétences relationnelles dans notre société de services, rend encore plus ardue et illusoire une tentative de délimitation entre « force de travail » et « éléments intimes de la personnalité du travailleur ». D'une part, le contrat de travail est conclu *intuitu personae*, ce qui traduit juridiquement un rapport privilégié à la personne dans l'établissement du contrat et dans la relation de travail (Savatier, 1992). D'autre part, force est de constater qu'« aujourd'hui l'entreprise n'achète plus une force de travail, mais une personnalité dans toute sa complexité et ses ramifications familiales et sociales » (Adam, 1993, p.133). Les entreprises s'intéressent de plus en plus au savoir-être des salariés, à côté de leur savoir-faire. Aux tests sur le quotient intellectuel viennent s'ajouter ceux sur le quotient émotionnel, perçus comme des moyens d'évaluer la résistance du sujet au stress, ses capacités d'adaptation au changement, de résolution des conflits, sa propension à réagir rapidement en cas de problème. Ses croyances, ses loisirs, son profil psychologique et émotionnel peuvent désormais être considérés comme fournissant des informations pertinentes pour l'employeur. Pourtant, les tests psychotechniques ne respectent pas la logique de la maîtrise informationnelle de la vie personnelle du candidat. En effet, ils pénètrent la personnalité du candidat et permettent de constituer des profils types.

Ils nient ainsi le droit que détient toute personne de tenir sa personnalité secrète et de la dévoiler uniquement aux personnes de son choix.

Nous venons de voir qu'il semble impossible d'établir une frontière étanche entre ce qui relève de la force de travail et « l'intimité ». Comme le soulignait déjà Adam en 1993, les entreprises « achètent des personnalités » et cherchent ainsi à les cerner lors du recrutement. Cette investigation dans la personnalité du candidat représente le premier risque d'atteinte à l'intimité. Lors du déroulement du contrat de travail, ce risque d'atteinte peut se renouveler si l'employeur désire évaluer périodiquement les éléments de la personnalité de ses employés qu'il estime être souhaitables pour une bonne exécution de la prestation de travail.

Nous allons voir que l'intimité au sens de « profond » – fortement sollicitée dans les types de management basés sur l'octroi d'autonomie – peut également faire l'objet d'un non respect lorsque certains modes de management débouchent insidieusement sur un risque de manipulation des croyances et des valeurs des employés.

### **3. 2. Autonomie & délégation : de la recherche d'implication au risque de manipulation.**

Plusieurs facteurs concourent à ce que les modes récents d'organisation du travail soient marqués par l'autonomie, la participation et la délégation de pouvoir. La seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle a connu un essor du secteur des services au sein duquel la prestation de travail devient de plus en plus immatérielle et donc, difficilement mesurable et observable. En forte croissance, les services « d'aides à la personne » reposent principalement sur des compétences relationnelles et comportementales. Le niveau moyen de qualification des employés n'a cessé de s'améliorer, conduisant à une certaine résistance face au taylorisme accusé de déshumaniser le travail en enlevant tout espace d'autonomie dans la réalisation des tâches. Les organisations connaissent désormais des formes davantage matricielles que pyramidales, et les fonctions managériales ont pour objectif de leader des équipes, en pratiquant un management participatif, voire délégitif.

Dans le domaine du « déléгатif », l'organisation du travail et le mode de management reposent sur le principe de l'autocontrôle et de la prise d'initiative individuelle. Chacun est incité à auto-organiser son activité (Tissier, 1988). Les décisions sont décentralisées, la responsabilité et le pouvoir sont délégués aux subordonnés (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Seuls les objectifs finaux sont contrôlés. Le manager est perçu comme un leader, un animateur, chargé de coordonner les actions de ses « collaborateurs » et non d'ordonner. Il leur fournit un feedback utile, de manière à donner le goût du défi et du développement des compétences personnelles. Le champ de l'intime est volontairement investi par l'entreprise, qui porte une grande attention à la santé mentale et physique de ses employés, à leur bien-être et à leur développement personnel : des stages de gestion du stress, ateliers d'expression, centres sportifs au sein de l'entreprise, garderies d'enfants, etc., sont ainsi proposés. L'entreprise 'Google' en est un parfait exemple. Ce management moderne est dit de « type libéral » ou de « troisième type » (Le Goff, 1992) car il repose sur l'absence de pouvoir direct et formel.

Ce mode de management ne peut être pratiqué qu'en présence de salariés très autonomes, fortement impliqués dans leur travail et capables de prendre les bonnes décisions par eux-mêmes. En effet, dès lors que la prestation de travail s'assortit d'un espace d'autonomie inévitable (lorsque le travail n'est pas mesurable ou lorsque la surveillance est impossible) ou désiré (choix d'un management déléгатif), l'asymétrie informationnelle en défaveur de l'employeur conduit ce dernier à se poser la question de l'alignement des intérêts de ses employés sur ceux de l'entreprise. De même pour les emplois à hautes responsabilités, caractérisés par une forte autonomie, l'entreprise a tout intérêt à s'assurer que leurs détenteurs adopteront des comportements qui ne s'éloigneront pas des objectifs visés par l'entreprise. En effet, les managers peuvent parfois poursuivre leurs intérêts propres au détriment de ceux de l'entreprise – par exemple, privilégier une optique de court terme, de rendements immédiats, de puissance et non d'efficacité, etc. (Rosanas & Velilla, 2004). Cet alignement des intérêts des employés sur ceux de l'employeur est fondamental pour la survie de l'entreprise. Dans les entreprises de type libéral, il a tendance à être assuré par une forte transmission des valeurs et des missions de l'entreprise. Le pouvoir formel et la surveillance sont remplacés par une forte culture d'entreprise, avec à l'appui une kyrielle d'outils permettant de susciter un

sentiment d'appartenance à l'entreprise et de favoriser l'internalisation des contraintes et des valeurs.

Les séminaires, les codes déontologiques, les chartes et projets d'entreprise, permettent de communiquer les missions de l'entreprise, la stratégie, les règles de fonctionnements et de conduites souhaitables, les principes éthiques que l'entreprise revendique, etc. Le but est d'instaurer un sentiment d'appartenance à un ensemble de valeurs communes, d'inciter les salariés à adopter les comportements souhaités, un certain savoir-être, et de favoriser leur implication et leur engagement par un processus d'auto-subordination. En matière de respect de l'intimité au sens de l'identité et de la personnalité des salariés, se posent alors plusieurs questions délicates :

- Quand passe-t-on de la communication et de l'information sur les missions et les valeurs de l'entreprise à la manipulation insidieuse des préférences, croyances et valeurs des salariés ? (Le Goff, 1992)
- A partir de quand franchit-on le seuil de la subordination légitime pour entrer dans celui de l'intériorisation écrasante des contraintes ? (Beauvois et Joule, 1998 ; Erhenberg, 1998)
- A partir de quand quitte-t-on le champ de la recherche nécessaire d'implication au travail pour entrer dans celui de la mobilisation totale des salariés ? (Jünger, 1978)

En effet, la liberté de conscience des salariés peut être atteinte par certaines pratiques de l'entreprise. Le Goff (1992) dénonce un certain endoctrinement lorsque l'instauration de codes déontologiques et de chartes éthiques se double parfois de séminaires et de formations visant la transmission de valeurs auprès des cadres et managers de l'entreprise. Les dirigeants peuvent-ils aller jusqu'à exiger l'adhésion des salariés aux valeurs et à la culture défendues par leur entreprise ? N'est-ce pas nier leur liberté de conscience ?

Enfin, lorsque les salariés doivent s'impliquer au maximum dans leur travail, adhérer à la culture d'entreprise, participer à des séminaires et des formations, améliorer sans cesse leurs performances, être dans un processus de développement personnel, développer leur intelligence émotionnelle pour la mettre au service de leur entreprise, etc., ne s'agit-il pas d'une sorte de mobilisation totale de leur personne ? Le lien de subordination ne s'étend-il pas au-delà de la force de travail, pour atteindre les dimensions de la personne les plus intimes ? De nos jours, réactivité, innovation et flexibilité sont encouragées. L'exigence toujours

plus vive de forte compétitivité rend indispensable une connaissance approfondie du salarié, de ses compétences et de ses performances. Elle implique un contrôle de l'efficacité accru et la recherche d'une implication très forte du salarié dans son travail. Le management par le stress, la production en flux tendus, la réactivité que permettent les nouvelles technologies et la rapidité de diffusion des informations, tendent à multiplier les situations d'urgence au travail. Combien de cadres ramènent-ils du travail à leur domicile le soir et les week-ends ? Combien sont-ils à consulter leurs e-mails pendant les week-ends et périodes de vacances ? Cette sollicitation permanente de la personne par son travail se traduisant par une 'mise sous tension', donne la sensation à certains salariés « de ne jamais décrocher de son job », « de ne jamais faire de réelle coupure avec », « d'avoir sa vie privée et son intimité entièrement envahies par le stress et les soucis d'ordre professionnel ». C. Dejours (2007) le souligne : « Nous sommes habités par le travail lui-même bien au-delà du temps de travail. Nous avons de l'insomnie la nuit, nous gênons notre conjoint et nos enfants avec nos soucis de travail. Nous en rêvons. (...) l'implication dans le travail, malheureusement, ne se réduit pas facilement à une séquence dans le temps. C'est toute la subjectivité qui est prise dans ce mouvement, jusque très loin dans l'intimité. C'est l'une des raisons pour lesquelles on peut tomber malade ou, au contraire, être transformé avec bonheur par rapport au travail. » L'intimité du salarié est-elle encore respectée lorsqu'elle est non seulement mobilisée (exigence d'un certain savoir-être, d'une gestion du stress, d'une intelligence émotionnelle, d'un développement personnel, d'une intériorisation des normes et valeurs de l'environnement professionnel par auto-subordination, etc.), mais en outre, lorsqu'elle se retrouve envahie d'un stress de plus en plus difficile à gérer, avec un risque d'épuisement professionnel en bout de course ?

#### **4. La surveillance accrue grâce à l'introduction des NTIC dans l'entreprise.**

Alors que le taylorisme tente d'évincer toute forme de subjectivité dans le travail, la dimension intime de la personne peut être convoquée au travail pour plusieurs raisons que nous venons d'étudier. Des risques d'atteinte à l'intimité sont donc possibles. Nous avons vu qu'à partir du moment où les entreprises achètent une personnalité, un savoir-être et des compétences relationnelles, la question de la délimitation de la force de travail et de son investigation par l'entreprise se pose. Jusqu'où est-il légitime d'investiguer lors de l'entretien de recrutement ? Quels sont les éléments que peut surveiller, mesurer et évaluer le chef d'entreprise lorsque les compétences de ses employés sont constituées d'éléments appartenant à leur subjectivité et à leur intimité ?

Nous avons également évoqué les problèmes posés par les emplois qui nécessitent inévitablement une large sphère d'autonomie, ainsi que par le management délégitif. Comment assurer l'alignement des intérêts des employés sur ceux des employeurs sans tomber dans la manipulation des préférences, croyances et valeurs des salariés ?

Enfin, nous avons cité la forte pression concurrentielle qui contraint les entreprises à exiger de leurs employés un haut niveau d'implication dans leur travail, pouvant glisser vers une mobilisation totale de la personne. Cette recherche de compétitivité toujours accrue, couplée à un besoin d'évaluer des performances et des compétences de l'ordre du savoir-être, dans une situation d'asymétrie informationnelle dès lors que le salarié bénéficie d'une marge d'autonomie, incite les employeurs à avoir recours à toutes les formes de surveillance et de collecte de données possibles. En effet, en théorie des organisations, la théorie standard des incitations présente les dispositifs de surveillance, d'évaluation des performances et de compensations comme autant de moyens de stimulation des efforts des salariés et de réduction des risques d'opportunisme. L'usage des TIC est censé accroître l'efficacité du recours aux incitations en offrant de nouveaux moyens de surveillance et de collecte de données, tandis que l'asymétrie informationnelle est présentée comme une source d'inefficacité économique par la théorie de l'agence. En outre, l'entreprise fait face, désormais, à de nouveaux problèmes et dangers dus à l'utilisation des nouvelles technologies. Le problème que posent ces dernières réside dans l'insécurité accrue pour les données et les informations sur la vie de l'entreprise, car les risques d'accès indus par internet ou intranet sont plus probables. D'où le besoin de contrôler et de

tracer le parcours des données et des utilisateurs. Ceci implique donc la surveillance des démarches informatiques des salariés. Or, si les architectures en réseau ne sont pas des outils de surveillance par nature, ils peuvent devenir des outils de surveillance par destination<sup>161</sup>. Dès lors, la réflexion sur l'utilisation des nouvelles technologies au sein de l'entreprise interroge le champ du droit à la vie privée et des libertés individuelles : en effet, l'usage des NTIC dans l'entreprise accroît les risques de violations de l'intimité des salariés au sein de la relation de travail.

Pour Fauvet (1990, p.1334), président de la CNIL en 1990, l'utilisation de l'informatique peut générer des risques pour les libertés individuelles et le respect de la vie privée à travers sa capacité à mémoriser et regrouper de nombreuses informations personnelles. Ces données peuvent alors être détournées de la finalité pour laquelle elles ont été initialement collectées. L'informatique permettant une durée de conservation des données accrue, ainsi qu'une interconnexion facilitée entre divers fichiers, il devient désormais aisé de dresser le profil professionnel, intellectuel et psychologique d'une personne en synthétisant toutes les informations mémorisées, d'origines diverses. Ce profil n'est-il pas la propriété privée du salarié ? Ne fait-il pas partie de la dimension la plus intime de sa vie privée ? L'informatique est capable de produire de nouvelles informations sur un individu à partir de données collectées sur lui. Or, ceci remet en cause la liberté reconnue au sujet de conserver secrètes les informations de son choix le concernant. Avec l'avènement de l'informatique et plus précisément des traitements automatisés de données nominatives, l'individu perd sa maîtrise et son monopole informationnel sur ses informations personnelles. Nous sommes bien au-delà des évaluations légitimes des compétences et de la productivité des salariés...

En 1994, un rapport rendu par l'Organisation Internationale du Travail<sup>162</sup>, sur la base d'enquêtes réalisées dans 19 pays industrialisés, souligne l'actualité et l'ampleur du problème d'atteintes à la vie privée des salariés causées par les progrès technologiques. En 1999, un journaliste rapporte

---

<sup>161</sup> En droit pénal, une arme par destination est un objet utilisé comme tel mais qui, à l'origine n'est pas prévu pour servir d'arme.

<sup>162</sup> Le journal *Le Monde* du 16 août 1994 dans un article intitulé « Les progrès technologiques empiètent souvent sur la vie privée des salariés » commente ce rapport de l'OIT coécrit par M. Jankanish.

que 10 % des cadres américains sont sur écoute sur leur lieu de travail, 15 % ont leur courrier électronique surveillé et 16 % des salariés sont filmés. « En France, durant la seule année 1998, la Cnil estime à 28000 le nombre d'entreprises qui ont installé un système de surveillance sur leurs salariés, contre 6500 en 1990. La protection de la vie privée des salariés sera la principale question des années à venir s'est inquiété à Davos, Scott McNealy, le patron de Sun Microsystems » (Grallet, 1999).

Déjà en 1990, le journal *Le Monde* du 24 octobre rapportait dans un article intitulé *La panoplie de l'espion* que « des candidats à l'embauche sont soumis à une quarantaine très spéciale : des cabinets de chercheurs de tête qui apprécient cette méthode plus concrète qu'un test graphologique, n'hésitent à les placer sur écoute. » Plus récemment, les médias ont révélé l'existence de pratiques d'infiltration de détectives privés dans les équipes de salariés à des fins de surveillance pour mettre fin par exemple à des séries de vols (Cousin, 2005). De nombreux cabinets d'enquêteurs privés en ont fait leur spécialité. A la fin des années 1990, les chefs d'entreprise désireux de faire surveiller leurs employés représentaient déjà 10 à 25 % de leurs enquêtes (Haget, 1999 ; Ruffin, 2006). De même, comment surveiller l'activité des salariés lorsqu'elle se déroule à l'extérieur des locaux de l'entreprise ? Le traditionnel rapport d'activité des clients ou fournisseurs visités se voit aujourd'hui concurrencé par la localisation du salarié par GPS sur son véhicule, ou par une carte à puce sur son téléphone portable, jusqu'à l'éventuelle filature par un détective privé...

La cybersurveillance désigne les formes nouvelles de surveillance électroniques et informatiques, par les caméras vidéos, les autocommutateurs téléphoniques, la lecture des emails, le suivi à la trace de l'activité informatique du salarié (enregistrement de toutes les frappes des touches du clavier ou de tous les sites Internet visités), le port de badges permettant la localisation des personnes dans l'entreprise, les téléphones portables permettant la localisation par GPS du salarié hors de l'entreprise, etc. A titre d'illustration, la vidéosurveillance est généralement considérée comme occasionnant une intrusion disproportionnée dans l'intimité du salarié : « La caméra constitue en effet un moyen excessivement disproportionné au but recherché par l'employeur, qu'il s'agisse de la discipline, de l'amélioration de la productivité, de la sécurité ou encore de la lutte contre les vols (...). L'enregistrement continu des faits et gestes du salarié dans son activité professionnelle permet, en effet, de mettre en évidence des éléments qui

ne relèvent pas de la sphère professionnelle, **mais ressortent de la personnalité, de l'identité de l'individu** » (Grevy, 1995, p.330). Et pourtant, alors qu'en 2005, 300 déclarations de mise en place de systèmes de vidéosurveillance ont été enregistrées auprès de la CNIL, il y en a eu 800 de déclarées en 2006 ! (CNIL, rapport d'activité 2006). Plus intrusif encore, le recours à des empreintes biométriques<sup>163</sup> tend à se généraliser dans les entreprises, à des fins parfois de simple pointage des horaires de travail (pointeuse par relevé des empreintes digitales ou par reconnaissance faciale ou oculaire). Certes, ces nouvelles techniques biométriques représentent un avantage indéniable de fiabilité et de rigueur pour les entreprises. Comme le souligne la CNIL (2001, p.112) : « L'empreinte interdit à un salarié de remettre son badge à un collègue... » Néanmoins, il s'agit d'un moyen souvent disproportionné au regard de l'objectif poursuivi. La CNIL déclarait en 2001 dans son rapport annuel : « Eviter une éventuelle 'fraude aux horaires' qui résulterait de l'utilisation du badge d'un des membres du personnel par un de ses collègues, ne paraît pas de nature à justifier la constitution d'une base de données d'empreintes digitales des personnels d'une préfecture ». Pourtant, en 2006, ses positions semblent avoir changé en faveur des demandes des entreprises et au détriment de la protection de l'intimité des salariés. En effet, les demandes d'autorisation à la CNIL pour des dispositifs biométriques « ont été multipliées par dix en un an », relève son 27<sup>ième</sup> rapport d'activité de 2006. La Commission a autorisé le déploiement de 52 de ces systèmes, en a refusé 5 et a enregistré 299 engagements de conformité.

En 2006, nous avons conduit une étude empirique en France auprès d'employés ayant au moins un supérieur hiérarchique, par le biais de questionnaires auto-administrés distribués par courrier et par internet, par la méthode « boule de neige ». Nous avons ainsi obtenu un échantillon de convenance de 476 répondants. Ces derniers devaient indiquer leur degré d'adhésion à des affirmations proposées sous forme d'items, sur une échelle de Likert en 6 points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à

---

<sup>163</sup> Dans son 29<sup>ième</sup> rapport d'activité (2008), la CNIL définit la biométrie comme regroupant « l'ensemble des techniques informatiques permettant de reconnaître automatiquement un individu à partir de ses caractéristiques physiques, biologiques, voire comportementales. Les données biométriques sont des données à caractère personnel car elles permettent d'identifier une personne. Elles ont, pour la plupart, la particularité d'être uniques et permanentes (ADN, empreintes digitales...) ».

fait d'accord ». Concernant l'affirmation « Les moyens de surveillance présents dans mon entreprise représentent une intrusion dans mon intimité », 11,7 % des 476 répondants ont répondu « plutôt d'accord », 12,1 % ont répondu « d'accord » et 28 % « tout à fait d'accord ». Au total, 51,8 % de notre échantillon répondent donc par l'affirmative... Cet essor de la surveillance par le biais des NTIC pose effectivement de sérieux problèmes en termes d'intrusion dans l'intimité des salariés, pouvant se solder par davantage de stress, voire de souffrance psychologique au travail. « La surveillance électronique est un facteur de risque qui est considérablement amplifié par les outils modernes, car une caméra électronique ou un mouchard électronique ne coûtent pas grand-chose et permettent cependant de connaître mieux ses salariés. (...) Une enquête menée aux Etats-Unis par l'Université de Wisconsin a montré que les travailleurs faisant l'objet d'une surveillance électronique avaient 10 à 15 % de risque de plus que les autres de souffrir de dépression, de tension et d'angoisse. Ils étaient en outre deux fois plus nombreux à se plaindre d'avoir mal aux poignets » (B. Salengro, 2006, p.102). Or, selon une estimation réalisée par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail en 1999, en France, 50 à 60 % des arrêts maladies sont dus directement ou indirectement aux conséquences du stress au travail. Financièrement, le coût du stress s'élève à 4 % du PIB selon une estimation du Bureau International du Travail. Si la surveillance électronique augmente les risques de dépression, de tension, d'angoisse et de troubles musculo-squelettiques (Salengro, 2006), se pose alors la question des coûts indirects de ce dispositif incitatif. Cette question mérite d'ailleurs d'être posée pour toutes les formes d'intrusion dans l'intimité des travailleurs : Quels sont les coûts cachés (indirects, souvent impensés) des pratiques de management qui sollicitent l'intimité des salariés sans la respecter ? Nous renvoyons le lecteur intéressé par cette question que nous n'avons pas la place de traiter ici, vers la littérature du « crowding out effect of motivation » (Deci, 1972 ; Frey, & Jegen, 2001), et du « hidden cost of monitoring » (Frey, 1993 ; Fehr & Rockenbach, 2001 ; Falk & Kosfeld, 2004). Une prochaine étude devra concerner l'évaluation du coût indirect des intrusions dans l'intimité lorsque celles-ci génèrent stress, malaise et souffrance au travail et étudier ainsi la question de l'efficacité des mesures de surveillance et celle des coûts cachés des nouveaux modes de management.

## **Conclusion :**

L'ouvrage collectif dans lequel s'insère cet article a pour ambition de « questionner l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail sur la souffrance des individus et la performance des organisations ». Ces nouvelles formes ont parié sur un dépassement des organisations tayloriennes, accusées d'être aliénantes et déshumanisantes, en prônant davantage d'autonomie, un management participatif, voire délégitif, etc. Or, voici que ces formes actuelles d'organisation du travail pourraient être accusées de conduire insidieusement à une « mobilisation totale » du salarié, source de non-respect de son intimité (Jünger, 1978 ; Le Goff, 1992 ; Arnaud, 2006). Après avoir défini le concept d'intimité, nous avons rapidement évoqué comment l'organisation scientifique du travail l'évince ; Ce qui permet de comprendre une des raisons de son absence dans les premières théories des organisations. Quelles sont les raisons de son « retour sur la scène » ? Nous avons tenté de montrer, tout au long de cet article, que dès lors que l'on enrichit le travail, que l'on fait appel à des compétences relationnelles davantage de l'ordre du savoir-être de la personne que du savoir-faire, lorsque le développement de l'intelligence émotionnelle est exigé des managers, etc., il n'y a plus de frontière précise entre ce qui relève et ce qui ne relève pas de la force de travail. Toute la personnalité, ses talents et son énergie peuvent désormais être considérés par l'employeur (et par l'employé) comme mobilisables et assujettis au lien de subordination que contient le contrat de travail. L'intimité, désormais fortement sollicitée au sein de la relation de travail, se retrouve alors exposée à de nouveaux risques de non-respect et de violation illégitimes, pouvant générer de nouvelles formes de souffrance au travail. La surveillance électronique généralisée par l'utilisation des NTIC dans l'entreprise peut générer un fort sentiment d'intrusion dans l'intimité et la croyance pour les salariés que la direction ne leur fait pas confiance. Stress, malaises et démotivations sont les conséquences possibles de cet excès de surveillance et de mobilisation des salariés dans leur travail. Or, « la prégnance des risques psycho-sociaux sur le lieu de travail (stress, violence, pratiques addictives ...) est de plus en plus fréquemment présentée comme constituant une menace sérieuse pour l'intégrité physique et mentale des salariés. Les partenaires sociaux européens ont d'ailleurs conclu un important accord sur le stress au travail le 8 octobre 2004, qui témoigne d'une réelle sensibilisation des acteurs du monde du travail. Le phénomène tend à s'étendre : les facteurs

psychosociaux arrivent en tête des risques professionnels auxquels les actifs s'estiment le plus exposés(22). Les conséquences sont :

- d'abord sanitaires : troubles musculo-squelettiques, angoisses et troubles dépressifs, maladies cardio-vasculaires peuvent en découler ;
- mais aussi économiques : les risques psychosociaux sont de plus en plus souvent à la source d'une diminution de la productivité, personnelle et collective, et engendrent une multiplication des arrêts de travail (des études européennes indiquent que plus de 50% des journées de travail perdues dans l'Union européenne seraient liées au stress au travail). Une large part des solutions est à rechercher dans les domaines de l'organisation du travail. »<sup>164</sup>

Reprenant les propos de C. Dejours (2007), nous tenons à affirmer l'importance de « souligner que les effets délétères de l'organisation du travail sur la santé mentale ne résultent pas du génie propre d'un système, ni du marché, mais de la façon dont nous faisons fonctionner ce système. C'est de nous en fin de compte que dépend la possibilité de réenchanter le travail ». Espérons que cette prise de conscience sur la forte sollicitation de l'intimité des salariés au travail permette de repenser les modes de management et d'organisation du travail de sorte que ceux-ci favorisent son respect et son épanouissement en limitant les risques de violations et de manipulation. Suivant l'exemple donné par Lalande (2002, pp.535) d'« une personnalité profonde qui développe ce qu'elle a de plus 'intime', ce qui la constitue le plus essentiellement, par le fait de se communiquer à plusieurs esprits et de s'élargir à son tour par leurs actions », pourquoi ne pas imaginer des conditions de travail et un mode de « management humaniste », permettant à chacun de développer ses talents et potentiels, au service des objectifs de compétitivité de l'entreprise mais aussi dans le respect de sa personne et de son intimité ? (Arnaud, 2008 ; Arnaud & Chandon, 2009).

---

<sup>164</sup> <http://www.sdtefp-languedocroussillon.travail.gouv.fr>

## **Bibliographie :**

- ADAM G., (1993), « Critique d'une étude critique de J-E. Ray », *Droit Social*.
- Anonyme, (1993), « Affaire Niemietz, CEDH 16 février 1992 », *Revue Trimestrielle des Droits de l'Homme*. ([www. Dhdirhr.coe.fr](http://www.Dhdirhr.coe.fr)).
- Anonyme, (1994), « A propos de la vie privée », *Chroniques, Action juridique*, n°6.
- ARIES P. et DUBY, G., (1985), *Histoire de la vie privée, tome 2, De l'Europe féodale à la Renaissance*, (ouvrage collectif sous leur direction), Seuil, 1985.
- ARNAUD S., & CHANDON, J-L, (2009), « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et performance au travail : exposé théorique et résultats empiriques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°71, pp.58-73.
- ARNAUD S., (2005), « Réconciliation entre Responsabilité Sociale et Performance Economique de l'Entreprise à travers le Respect de la Vie Personnelle des Salariés », in *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, coordonnés par H. Savall, M. Bonnet, V. Zardet & M. Péron, éd. ISEOR, pp.805-814.
- ARNAUD S., (2006), *Le respect de la vie personnelle des salariés dans la relation de travail*, thèse de doctorat, Université Paul Cézanne.
- ARNAUD S., (2007), « Analyse économique du droit au respect de la vie personnelle : Application à la relation de travail en France », *Revue Internationale de Droit Economique*, n°2, pp.129-156.
- ARNAUD S., (2008), « Management humaniste : enjeux, outils et obstacles », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol XIV, n°34, pp.207-224.
- AUDREY B., (2000), *L'entreprise de soi*, Flammarion.
- BEAUVOIS J-L et JOULE, R, V, (1998), *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, Presses Universitaires de France.
- BOSSU B., (2001), « Nouvelles technologies et surveillance du salarié », *Revue de Jurisprudence Sociale*, août-septembre.
- CARBONNIER J., (1997), *Droit civil, Introduction*, P.U.F., 25<sup>ème</sup> éd.
- CLAUDE J-F, (1997), *L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, éd. Liaisons.
- CNIL, (2001), *22<sup>ème</sup> rapport d'activité*, La Documentation Française, Paris.

- CNIL, (2006), *27<sup>ième</sup> rapport d'activité*, La Documentation Française, Paris.
- CNIL, (2008), *29<sup>ième</sup> rapport d'activité*, La Documentation Française, Paris.
- COUSIN M., (2005), « Nouvelles technologies. Salariés sous haute surveillance », *L'Express*, 9 mai.
- DECI E, L, (1971), « Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, n°1, p. 105-115.
- DECI E, L, (1972), « The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation », *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, pp.217-229.
- DEJOURS C., (2007), « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique) », *L'Information Psychiatrique*, vol. 83, n°4, pp.269-275.
- DUMAS M., (2008), « *Vie personnelle et Vie professionnelle – Vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* », Editions EMS Management et Société.
- DUVAL G., (2000), *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de Mac Donald's*, collection Alternatives Economiques, Edition Syros.
- ERHENBERG A, (1998), *La fatigue d'être soi*, Dépression et Société, O. Jacob, Paris.
- FALK A. & KOSFELD M., (2004), « Distrust – The Hidden Cost of Control », *Working paper*, Institute For empirical Research in Economics, University of Zurich.
- FAUVET J., (1990), « L'informatique et la vie privée », *Revue de Droit Privé*, p.1334.
- FEHR E. & ROCKENBACH B., (2001), « The Hidden Cost of Economic Incentives », *Working paper*, University of Zurich.
- FREY B, S & JEGEN R., (2001), « Motivation Crowding Theory : A Survey of Empirical Evidence », *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, n°5, pp.589-611.
- FREY B, S., (1993), « Does Monitoring Increase Work Effort ? The Rivalry between Trust and Loyalty », *Economic Inquiry*, vol. 31, pp.663-670.
- GRALLET G., (1999), « Comment votre entreprise vous surveille », *L'Express*, 29 avril.
- GREVY M., (1995), « Vidéosurveillance dans l'entreprise : un mode normal de contrôle des salariés ? », *Droit Social*, n°4, p.330.

- HACKMAN J., R & OLDHAM G, R, (1976), « Motivation through the Design of Work », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp.250-279.
- HAGET H, (1999), « Vous êtes filmés », *L'Express*, 2 décembre.
- HERSEY P, & BLANCHARD K, (1972), *Management of organizational behavior*, Prentice Hall.
- HERZBERG F, (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME.
- JUNGER E., (1978), *La mobilisation totale*, 1<sup>e</sup> éd. 1930, trad. in « Le Soldat du travail », *Revue Recherches*, n°32, septembre.
- KEHRIG M., (2001), « Disque dur de l'employeur et vie personnelle du salarié », *Semaine Sociale Lamy*, n°1045, 8 octobre.
- LAE J-F, & PROTH B., (2002), *Les territoires de l'intimité, protection et sanction*, Presses Universitaires de France, Ethnologie française, 2002/2 - Tome XXXVII, p.5.
- LALANDE A., (2002), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Quadrige, P.U.F., 1<sup>ère</sup> éd. 1926.
- LE GOFF J-P, (1992), *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, essais.
- LE GOFF J-P, (2001), *Droit du travail et société - Tome I, Les relations individuelles de travail*, Presses Universitaires de France, Paris.
- OLLIER-MALATERRE A., (2008), "Contributions of Work-Life and Resilience Initiatives to the Individual/Organization Relationship", 2008 Best paper award of the Academy of Management, OB division, Manuscript submitted to *Human Relation*.
- POUGET M., (1998), *Taylor et le taylorisme*, Que sais-je, P.U.F.
- PRAS B., (2001), « Gestion et vie privée : au croisement de plusieurs libertés », *Revue Française de Gestion*, juin-août, pp. 62-65. réédition en 1996.
- RHNIMA & GUERIN, G., (2002), « Evaluation de l'efficacité du soutien du conjoint dans un contexte de conflits travail- famille ». *39<sup>e</sup> Congrès de l'ACRI*, Toronto/Ontario.
- RIVERO J., (1982), « Les libertés publiques dans l'entreprise », *Droit Social*, n°5, p.423.
- RIVERO, J., (1989), *Les libertés publiques*, Presses Universitaires de France.
- RUFFIN R., (2006), « Les James Bonds positifs », in *Là-bas, si j'y suis*, France Inter, 8 février, <http://www.radiofrance.fr/chaines/france-inter01/emissions/labas/fiche.php>
- SALENGRO B., (2006), *Le stress des cadres*, L'Harmattan.

- SAVATIER, J., (1992), « La protection de la vie privée des salariés », *Droit Social*, n°4, avril.
- ST-ONGE S., RENAUD S., GUERIN, G & CAUSSIGNAC E., (2002). « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille ». *Relations Industrielles*, 57 (3), 491- 516.
- TANNENBAUM, A, S & SCHMIDT, W, H, (1958), How to Choose a Leadership Pattern” *Harvard Business Review*, Vol. 36, March-April, pp.95-101.
- TISSIER D., (1988), *Management situationnel. Les voies de l'autonomie et de la délégation*, INSEP éditions, Paris.
- WARREN S, D & BRANDEIS L, D, (1890), « The right to privacy », *Harvard Law Review*, vol. 4, p.193-220.



## **CHAPITRE VIII**

### **Quels modes d'organisation pour conjuguer santé au travail et performance durable ?**

**Par Arnaud STIMEC et Xavier MICHEL<sup>165</sup>**

Les nouvelles organisations du travail apparaissent aujourd'hui particulièrement révélatrices de la tension entre la recherche de la performance et ses conséquences, en particulier quant à la santé au travail. Si la question des risques psycho-sociaux intéresse peu les DRH (voir baromètre 2008 de Liaisons Sociales), elle affecte cependant des variables du tableau de bord RH : absentéisme, turnover,... Le phénomène est d'importance (plusieurs points de PIB selon les études du BIT) mais les points d'entrée sont nombreux : hypercompétition et intensification (Askenazy et al., 2006), déresponsabilisation vis-à-vis du coût de la santé (Askenazy, 2004), voire remise en cause de certains modes de production (par exemple Valeyre, 2006). La réflexion peut cependant être renouvelée en prenant en compte deux considérations. D'une part, la plupart des causes et préconisations renvoient le phénomène au niveau sociétal (ou au mieux à des décisions de direction générale) ou au contraire au niveau de l'individu (gestion du stress par le coping). D'autre part, on observe des écarts importants sur des sites

---

<sup>165</sup> Les études de terrains ont été menées dans le cadre du projet collectif SORG (Santé Organisation Gestion des ressources humaines) financé par l'ANR et piloté par l'Université de Nantes.

confrontés aux mêmes modes de production réputés pathogènes. Nous faisons l'hypothèse que le management (l'animation des personnes, la communication...) peut justifier au moins en partie les variations observées. Nous recherchons donc à travers des comparaisons, l'impact du mode de management et de la communication. Il s'agit de repérer dans des organisations de type nouvelles organisations (*lean management*) affichant (ou ayant affiché) des niveaux de performance élevé, des configurations organisationnelles en fonction de la durabilité de la performance, et notamment de la santé des salariés.

Une première étape de la recherche a consisté à organiser deux focus groupes exploratoires avec des responsables qualité ou santé / sécurité. Les axes d'observation (interactions communicationnelles, rapport au risque, effets et contingences) se sont affinés progressivement pour constituer une grille d'analyse de contenu dont nous présentons les référents. A l'issue de la première étape, une première modélisation de configurations organisationnelles est proposée, que des études de cas ont permis, dans une deuxième étape, de préciser et contextualiser.

## **1. Exploration des relations risque et communication**

Cette première partie du travail a consisté, à partir de deux focus groupes, à explorer les liens évoqués par des managers du risque entre l'appréhension générale des risques et les modes de communication associés (Stimec et Michel, 2008).

### **1.1. Le rapport au risque**

Lorsqu'elles évoquent leur pratique professionnelle, les personnes interrogées font référence à trois manières dominantes d'appréhender la gestion des risques : l'expertise et la règle, la gestion des contradictions par des compromis, la contradiction comme vecteur de progrès.

L'expertise et la règle peuvent être d'origine interne : « *on est dans la culture de l'indicateur, c'est la règle de fonctionner comme cela* ». Il peut aussi s'agir de contraintes externes : « *si le gars ne met pas son*

*casque, pénalement... ».* Mais l'écart entre le prescrit et le réel peut aussi conduire à « *laisser des marges de manœuvre, à négocier dans la situation de travail* ». Une troisième conception est qu' « *un préventeur n'est pas là pour rappeler les règles, sinon c'est un inspecteur* ». Il s'agit alors « *d'intervenir en amont dans les projets avec une équipe pluridisciplinaire* » pour que les contradictions puissent être fécondes.

## **1.2. Les interactions communicationnelles**

Confrontés à une situation de risque qualité ou sécurité, le responsable de ces questions utilise principalement la parole dans un contact direct avec les acteurs concernés. L'analyse des situations évoquées montre que les approches sont variées.

La communication peut être dans le registre de l'éducation (« *L'audit c'est l'occasion de faire des piques de rappel, de marteler* ») ou de la sanction (sanction qui peut être le plus souvent un simple rappel à l'ordre, « *de faire le PJIF – petit juge d'instruction futé, sac de sport et pyjama rayé* »). Ces interactions sont parfois suivies de débats émergents ou même recherchés (« *nous animons des groupes de discussion qui nous permettent d'avoir une communication ascendante et descendante* »). La nécessité d'ajuster le réel et le prescrit conduit couramment à des négociations de 1<sup>er</sup> niveau (du marchandage à la décision conjointe). Certains professionnels évoquent l'insuffisance de cette approche et évoque des négociations de 2<sup>ème</sup> niveau (de la décision conjointe à la réflexivité) où il s'agit aussi d'échanger sur les valeurs, le sens et les représentations. Cette distinction, qui renvoie aux réflexions contemporaines sur la négociation (Putnam, 1989 ; Kutu, 2004 ; Thuderoz, 2004) rejoint dans son deuxième niveau des modes de communication identifiés par une pluralité de termes (traduction, narration, négociation, conversation...) et s'inscrivant dans un courant constructionniste (Giroux, 2006).

### 1.3. La congruence du rapport au risque et des interactions communicationnelles : trois types d'entreprises

La convergence entre le mode de communication et le rapport au risque apparaît de plusieurs manières dans les focus groupes (reprise dans le tableau 1). Elle apparaît dans des moments séparés mais dont l'analyse permet de repérer que les acteurs de telle entreprise font principalement référence à tel rapport au risque et à tel mode de communication<sup>166</sup>. De plus, les professionnels font eux même référence à ce qui rend tel mode de communication acceptable ou préférable, c'est-à-dire qu'ils font des liens entre leur représentation du risque et leur mode de communication dominant ou structurant.

Dans l'entreprise de type I, il apparaît que les gestes, postures ou processus ont été pensés par des experts. Des règles ont été édictées. La négociation n'a pas lieu d'être, sauf à la marge : « *les normes ne sont pas négociables* ». La communication repose principalement sur l'éducation et la sanction (sanction qui peut être le plus souvent un simple rappel à l'ordre). Pour l'entreprise de type II, la négociation est possible mais reste subordonnée à la règle : « *on ne négocie qu'à partir du moment où la santé est respectée* ». Dans l'entreprise de type III, le regard sur les normes est plutôt critique : « *on a cru tout pouvoir régler en fonctionnant avec les normes ISO* ». Il s'agit plutôt « *de caractériser les risques et de leur donner un sens, et notamment de mettre en lien ces risques là avec l'efficacité* ». Les approches fondées sur l'éducation ne sont plus dominantes ou structurantes : « *information, formation, prévention, de ce côté-là on a fait le tour* ».

Le traitement d'un incident critique suscite des réponses différentes. Pour l'entreprise de type I, « *on va profiter d'un accident grave comme un levier* ». Le débat est parfois possible mais n'est pas recherché et tendra à être monologique. Il s'agit de faire peur. Dans l'entreprise de type II, ce sera l'occasion d'un débat qui peut déboucher sur une négociation. Il est alors possible de marchander quelques aménagements voire d'organiser des réunions en vue de décisions conjointes pour des ajustements. « *C'est un boulot de vendeur puisqu'il faut apporter des arguments et essayer de*

---

<sup>166</sup> Type I : deux instituts de recherche, un organisme de sécurité civile, une entreprise de BTP. Type II : trois PME des secteurs chimie, métallurgie et chaudronnerie. Type III : un industriel du transport, une collectivité, une TPE.

*ne pas être un flic* ». Les faits et les comportements restent « *un levier important* » et constituent le point de référence. De plus, la subjectivité reste difficile à appréhender en tant que telle : « *par rapport aux critères plus subjectifs, on essaye d'être factuels pour baisser la pression* ». Les acteurs de l'entreprise de type III considèrent que « *réduire le problème au comportement est une fausse objectivité car il y un environnement qui conditionne ce comportement* ». La négociation s'inscrit alors principalement dans une logique de décision conjointe où il s'agit aussi d'échanger et confronter les représentations et ce qui construit les comportements. Cela peut conduire à « *une grosse discussion sur les valeurs [où] les mots productivité, efficacité et efficacité sont bannis* » de manière temporaire.

Dans l'entreprise de type I, les contradictions procèdent soit d'une déviance soit de la nécessité d'améliorer la règle par les experts. Elles tendent souvent à être ignorées ou faire l'objet de la réponse éducation / sanction. Dans l'entreprise de type II, on identifie les contradictions de manière pragmatique : « *ne jamais éviter les sujets qui fâchent... si on met de la poussière sous le lit, elle est toujours là la poussière* ». On y accepte des marchandages en hiérarchisant les priorités « *mon intérêt à moi c'est de faire passer ma demande d'amélioration technique le plus vite possible sachant que je ne suis pas le seul à demander des améliorations* ». La négociation est ouverte pour ceux qui en ont les moyens : « *si les gens en face sont de vrais professionnels avec un argumentaire sérieux alors on négocie* ». Dans l'entreprise de type III, c'est au niveau de la réflexivité que se situe la différence : « *le problème quand on négocie c'est : qui a évalué les risques ?* ». La norme devient l'occasion d'un échange, un point de départ : « *la norme est l'occasion d'échanger sur les pratiques de chacun pour l'élaboration conjointe des procédures* ». L'identification d'un niveau de communication structurant n'implique par l'abandon ou l'absence de pertinence des autres formes de communication. Ainsi, la réflexivité n'implique pas la négation de l'expertise. Mais la mise en œuvre peut être différente, ainsi les démarches de formation vont s'appuyer davantage sur l'analyse des pratiques et les processus que sur les procédures.

**Tableau 1 : Rapport au risque et mode de communication structurant – 3 types d’entreprises**

<b>Type d’entreprise</b>	<b>Perception du risque &amp; mode de gestion dominant</b>	<b>Mode de communication structurant</b>
I – La bureaucratie	Un cercle d’experts restreint définit les règles et les comportements adéquats (a). Les contradictions exprimées sont niées, perçues comme une déviance ou font l’objet d’un arbitrage par des experts ou autorités internes (b). Les objectifs à court terme et la conformité formelle restent prioritaires.	Education et injonction
II – La bureaucratie participative	Idem I (a) mais les contradictions peuvent être gérées dans des espaces institués ou existants à différents niveaux de l’organisation	Négociation 1 <sup>er</sup> degré (du marchandage à la décision conjointe) et débat
III – L’entreprise réflexive	Le risque fait partie de l’activité normale. L’activité réelle est non seulement différente de ce qui est prescrit mais cela apparaît même souhaitable. La contradiction est perçue comme un moteur de changement et de performance.	Négociation de 2 <sup>ème</sup> degré (de la décision conjointe à la réflexivité)

A ce stade, plusieurs limitations apparaissent. La première est que ce qui est construit ne s’appuie que sur le point de vue de professionnels du risque. De plus, les contingences et effets (en particulier la performance) des modèles identifiés sont à ce stade mal connus. Des études de cas doivent donc nous permettre d’approfondir ces premiers résultats et notamment de situer les causes et les conséquences à travers des trajectoires d’entreprise.

## 2. Rapport au risque, communication et santé au travail : trois études de cas

Il s'agit à ce stade de vérifier si les configurations dégagées plus haut sont pertinentes en ce qui concerne la santé au travail. Pour cela, trois entreprises ont été sélectionnées afin d'être le plus proche possible de chacun des trois idéaux-types proposés. Deux entreprises représentées dans le focus groupe nous sont apparues très révélatrices respectivement du type I et du type II. Nous appellerons la première *Equipe* (un équipementier automobile de premier rang) et la seconde *Bobine* (une entreprise du secteur chimie déjà représentée dans l'un des focus groupes). Pour chaque entreprise, nous avons combiné observation du travail et des lieux de concertation (CHSCT, comité de direction, réunion de début d'*Equipe*...), entretiens individuels avec un échantillon diversifié et conséquent (70 entretiens pour *Equipe* et 90 pour *Bobine*) et une analyse documentaire.

La troisième entreprise que nous appellerons *Appareil*<sup>167</sup>, conçoit et fabrique des appareils ménagers. Pour cette dernière, les données correspondent à une approche plus ciblée que pour les deux premières. Elle consiste en une série d'entretiens avec des membres de l'encadrement de la direction générale, responsable de production, chef d'atelier, ergonomes, observation du travail et données contextuelles. Une étude menée par l'ARACT Pays de Loire (Tayar et Cholez, 2007) permet de compléter et corroborer nos observations. Les éléments récoltés sur ce dernier site s'inscrivent dans le profil de l'entreprise de type III.

Ces trois entreprises ont pour caractéristiques communes d'être des entreprises de manufacture industrielle, impliquant un travail répétitif en 3x8. Toutes les trois sont soumises à une logique de pression économique forte dans un contexte mondialisé les incitant à développer des outils d'organisation et de rationalisation du travail afin d'assurer leur compétitivité. Elles sont toutes les trois mobilisées à des degrés divers autour de la problématique des facteurs sociaux du travail : problèmes de maladies professionnelles, d'accidents du travail, de gestion des contrats précaires, de motivation, d'absentéisme. Elles constituent en cela un

---

<sup>167</sup> L'étude de ce terrain se poursuit actuellement sous forme d'une étude de cas approfondie. Il est notamment apparu que l'introduction en 2003 d'un balanced score card (tableau de bord prospectif) est au cœur de la démarche observée.

groupe relativement homogène ce qui permet une comparaison à conditions de tenir comptes des contingences spécifiques.

Le niveau de performance atteint par chacune d'elle est élevé (ou l'a été) selon les indicateurs courants mais aussi et surtout à l'intérieur du groupe dont elles font partie, où elles apparaissent comme le site de référence. Les indicateurs clefs de performance ne seront pas discutés ou analysés dans leur ensemble. **L'hypothèse sous-jacente de la typologie issue des focus groupes est que la réflexivité favorise le bien-être et l'engagement au travail, en permettant de mieux cerner les limites, donner du sens au travail, assurer de la reconnaissance.**

Le tableau ci-dessous reprend quelques points saillants issus des études de cas. Des questionnaires épidémiologiques (non présentés ici) confirment les analyses pour les deux premiers cas et sont en cours de mise en œuvre pour le troisième cas.

**Tableau 2 : Rapport au risque et mode de communication structurant – 3 types d’entreprises**

Type d’entreprise	Indicateurs de santé	Performance <sup>168</sup>
I – La bureaucratie EQUIP	Absentéisme : 20% (coût évalué à 450 K€)  Turnover : 24,8 % en 2006  Les accidents du travail ont doublé en deux ans	Forte de 2003 à 2006 (site de référence du groupe) En baisse en 2007 à cause des coûts directs et indirects liés à la santé
II – La bureaucratie participative BOBINE	Absentéisme : 9,2%  Turnover : 16,5 % en 2005  Les accidents du travail passent de 101 en 2001 à 22 en 2006	Forte : « vache à lait » du groupe. Augmentation du Taux de Rendement Synthétique de 5% par an depuis 5 ans.
III – L’entreprise réflexive APPAREIL	Absentéisme : de 9,36 % (2002) à 6,26% (2005)  Turnover : 7%  Intégration durable des salariés de plus de 50 ans.	Augmentation de la production de 41% avec un effectif stable.

Les études de cas offrent des éléments de contextualisation permettant de préciser la typologie. Les indicateurs présentés dans le tableau (qui ne reflètent qu’une partie des données recueillies lors de l’étude de terrain) montrent que du type I au type III, la santé est mieux préservée et la performance plus durable.

L’entreprise de type I, *Equipe*, est confrontée à une bureaucratie définie de manière hétéronome et laissant peu de marges de manœuvre. Le risque et les incertitudes y sont rationalisés de manière externe. Les performances semblent s’inscrire dans le court terme et reposent sur la consommation des ressources matérielles et humaines (connaissances, corps, motivation). Après un début d’exploitation sur un site neuf, moderne et une équipe jeune nouvellement constituée, l’usure et l’inadéquation apparaissent très rapidement sans que des ajustements semblent envisageables. On assiste notamment à une dégradation de la

<sup>168</sup> Il ne s’agit pas ici d’objectiver la performance mais de rendre compte de l’image transmise au siège ou aux actionnaires.

santé au travail qui se traduit par une chute de la performance. Cela procède dans ce cas assez largement d'une structure organisationnelle du groupe qui laisse peu de marges de manœuvre, absence de marges qui descend en cascade. Cela rejoint les observations formulées dans des contextes de risques importants, où la gestion exclusive des conflits par la règle et l'autorité, a limité la possibilité de prendre les décisions conjointes qui auraient pu contribuer à éviter une catastrophe (Miliken, Lant, Bridwell-Mitchell, 2005).

L'entreprise de type II, *Bobine*, dispose d'un cadre bureaucratique conséquent (il s'est même accru) mais le dialogue y est tout aussi conséquent, a sur faire face à des changements dont l'issue aurait pu être fatale. Elle s'inscrit dans une performance que nous qualifierons de moyen terme (7 années de progrès et d'ajustements significatifs) mais celle-ci repose encore trop largement sur un directeur industriel et ses proches collaborateurs. Il n'y a pas de design de la communication. L'approche n'est pas relayée par le comité de direction du siège et il nous semble qu'un départ du directeur industriel provoquerait une remise en question d'un certain nombre de pratiques. De plus, le système de communication crée des exclus. Si la préservation du capital humain sur le plan objectif est forte, il y a un déficit au niveau symbolique et subjectif.

L'entreprise de type III, *Appareil*, affiche différents niveaux de réflexivité. Cette réflexivité correspond non seulement à une pratique mais à un design pensé de l'espace (production en U puis production en *one peace flow*) favorisant les échanges, ou du temps de travail pour favoriser cette réflexivité, bien au delà de l'organisation d'espace-temps formels. L'entreprise affiche une volonté de placer et préserver le capital au cœur du système. Les performances s'inscrivent dans le long terme. Le départ du directeur, effectif à ce jour suite à une promotion, ne semble pas mettre en danger ce fonctionnement, tant il fait partie de la culture d'entreprise. Il reste à caractériser plus précisément, à partir du cas mentionné, la spécificité du mode de management et de communication favorisant la réflexivité.

### **3. Les modes d'interaction communicationnels chez Appareil : vers l'entreprise réflexive ?**

La direction exprime une conviction forte de la nécessité d'un dialogue permanent à tous les niveaux de l'organisation. Les opérateurs témoignent que cette direction est « *plus ouverte au dialogue* ». C'est aussi la position syndicale : « *la porte est ouverte, la direction écoute, pas de problème pour être reçu* ». Autour de l'activité, un effort important de mobilisation des compétences nécessaires est engagé. Il s'agit d'agir en amont au stade de la conception et dans un principe de concertation intégrant l'ensemble des parties prenantes y compris les opérateurs : *ça permet d'identifier et de remonter des souhaits et des remarques des personnels de terrain et pas simplement de spécialistes ou d'experts qui à travers leur œil particulier vont dire: ce serait bon de lancer telle ou telle étude sur tel sujet* » indique le superviseur d'atelier. On retrouve la même idée d'implication, de transparence, de confrontation des points de vue dans la manière d'analyser les accidents de travail ou les incidents de la part de l'ingénieur sécurité.

L'espace est lui-même structuré pour favoriser les interactions sur le travail (Detchessahar, 2001). Le niveau de réflexion sur la dimension humaine et son expression concrète sur la dernière ligne de production développée est significative de ce point de vue : « *on peut avoir deux personnes qui vont se retrouver dos à dos c'est à dire qu'ils vont pouvoir discuter en même temps qu'ils travaillent, ça peut être de la discussion comme ça à tout va mais cette discussion à tout va favorise la construction du collectif, c'est plutôt appréciable. Le partage d'expérience aussi. Sur certains points : "là je n'y arrive pas. Est-ce que tu peux m'aider ?" Donc l'aspect entraide qui peut entrer en jeu sans pénaliser tout le reste de la ligne, c'est surtout ça qui est appréciable. Donc on ne peut pas parler d'isolement. On peut plutôt parler de favorisation de collectif. Ce qu'on peut dire sur ce type de ligne c'est que les personnes sont nettement moins dépendantes les unes des autres. A savoir qu'on peut doubler, la personne ne devient plus bloquante. On peut favoriser plus favorablement l'intégration d'une personne dans une équipe, sachant qu'elle ne va pas devenir bloquante, qu'elle ne sera pas l'objet de tensions dans l'équipe et pour la production et également de faire en sorte de garder une espèce de fluidité dans cette production et donc garantir l'efficacité de la ligne grâce à cela* ». Ces efforts sont généralement bien perçus du côté des opérateurs. Ils indiquent qu'ils

apprécient qu'il y ait une présence accrue sur le lieu de travail et une ouverture du dialogue qui permet même à la controverse de s'exprimer sans compromettre la continuité du travail.

Cette réflexivité n'implique pas la disparition des autres démarches de communication mais plutôt une évolution. Ainsi les démarches de type « éducation », dominante dans une forme verticale pour l'entreprise de type I, est ici un socle dont la vocation vise à permettre de mieux penser ensemble le travail. Loin décliner, le nombre de jour de formation a été multiplié par dix pour les cadres et par trois pour le reste du personnel entre 2002 et 2005. La formation commence au poste de travail et se décline en trois temps : formation générale pour les nouveaux comme pour les anciens, une formation spécifique au poste, piqûres de rappel pour maintenir la vigilance, possibilité d'accéder en autonomie à une plate-forme de formation et à des données en fonction des aléas rencontrés que l'on doit gérer. Il y a des cahiers de suggestions avec indicateurs de suivi des réponses. Il n'y a pas non plus disparition des normes ou règles dans ce qui serait une négociabilité extrême : *« ça nous force par le caractère normatif à avancer et à changer les habitudes, par contre c'est un carcan qui laisse peu de place à des implications personnalisées du personnel. C'est pour ça qu'en parallèle de cette démarche structurante, on a facilité et favorisé l'initiative de petits projets souvent issus d'initiatives individuelles »*.

D'un point de vue général, ces critères de valorisation et de mise en confiance des personnels nous semblent constituer des éléments essentiels à un système de gestion des risques et de leurs contradictions dans notre modèle de niveau III. C'est un élément qui est évoqué comme primordial pour obtenir l'implication des personnels dans un processus de négociation constructif autour de leur activité de travail; le sentiment de participer au développement de l'entreprise : *« les gens, je vais pas dire qu'ils viennent au travail en riant mais ils se retrouvent beaucoup mieux à partir du moment où qu'ils savent que leurs problèmes santé, quels qu'ils soient, vont être pris en compte, et non pas qu'ils vont être banalisés et que les gens vont rester avec leur douleur. Et ça c'est vraiment important : les gens s'identifient vraiment à l'entreprise...l'amélioration qui est portée par les opérateurs sur les postes, ils détectent plus facilement les problèmes que nous qui décidons dans nos bureaux de certaines choses, et ils voient mieux les choses que*

*le client final va retrouver que nous, et là ils n'hésitent surtout pas à le remonter » nous dit le chef d'atelier.*

## Conclusion :

L'idéal type de l'entreprise réflexive, plus encore que les autres, est une visée qu'une entreprise n'atteint que partiellement. L'interrogation des opérateurs montre notamment que si ils perçoivent un certain nombre d'efforts, il leur semble difficile de pleinement s'inscrire dans la bulle de réflexivité qui associe le management supérieur et le management intermédiaire. Ils ne comprennent pas toujours que des propositions ne soient pas retenues. Or, si la réflexivité implique que l'expertise et la règle ne soit plus pensées dans un cercle restreint, cela ne saurait impliquer que tout doit être négocié et co-construit sans tenir compte des domaines de compétences et des prérogatives de chacun. Il y a là une ambiguïté à gérer qui peut être source de contradictions mal perçues. A ce titre, Weick et Sutcliffe (2006) indiquent que la reconnaissance de l'expertise, là où elle est, est un principe majeur des organisations HRO.

L'encadrement lui-même éprouve parfois une difficulté similaire à impliquer : « *c'est très dur car on veut donner de l'autonomie, de la responsabilité aux gens mais ils n'en veulent pas, c'est très difficile de les faire bouger* ». Il apparaît que les anciennes habitudes pèsent encore car les opérateurs « *avaient appris à se taire* » (Tayar et Cholez, 2007). L'un des paradoxes de l'ouverture du dialogue est que dans un premier temps, les acteurs vont exprimer des plaintes qui auparavant étaient retenues et qui peuvent faire douter le management de la démarche. Or, l'encadrement de proximité apparaît majoritairement prêt à entendre ces plaintes sans le vivre comme une ingratitude. Enfin et surtout, la discussion sur la discussion semble commencer à faire partie du possible sur des thèmes tels que la reconnaissance au travail. Un manager de proximité reconnaît ainsi qu'il oublie encore trop souvent de signaler « *ce qui va bien dans les réunions du matin* ».

L'inscription d'*Appareil* comme entreprise réflexive ne pourra être confirmée qu'avec le temps et l'approfondissement de l'étude. Il s'agit en particulier de voir si la dynamique réflexive pourra perdurer, avec un effet quasi structurel tel que l'envisage Giddens (Rojot, 2005). Cette démarche de progrès a été initiée par un premier directeur puis développée par son successeur. Or le directeur à l'origine de la démarche se trouve aujourd'hui promu au sein du groupe qui l'avait soutenu dans sa démarche. *Appareil* nous semble moins vulnérable que *Bobine* qui aujourd'hui dépend encore beaucoup de son directeur industriel, qui n'est pas assez soutenu par le siège. Si la participation est effective, le manque

de reconnaissance perçu, qui est l'une des fragilités des systèmes de participation (Chevalier, 1991), pourrait à terme se traduire par un déclin. Quant à *Equipe* cela reste très difficile ; le système est tellement contraint et les marges de manœuvre limitées (tout recrutement, même temporaire, doit être validé par le siège), avec une expression des leaderships des cadres peu favorisée et surtout avec une vision à très court terme. Enfin, si un mode réflexif semble être favorable (ou au moins associé) tant à une performance durable qu'à une meilleure santé au travail, il serait souhaitable d'en cerner finement les processus d'une part et de multiplier les terrains pour prétendre à une certaine généralisation. Nous faisons l'hypothèse que cette réflexivité est l'occasion, par la confrontation, de mieux cerner les limites du corps (TMS) comme du mental (stress) et de générer à temps les adaptations nécessaires.

## **Bibliographie :**

- ASKENAZY P., (2004), *Les désordres du travail*, Seuil, Paris.
- ASKENAZY P., CARTRON D., CONINCK (de) F., GOLLAC M., (2006), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.
- CHEVALIER F., (1991), *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica, Paris.
- DETCHESSAHAR M., (2001), Quand discuter, c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion, *Revue française de gestion*, janvier-février, n° 132, 2001, pp. 32-43.
- GIROUX N., (2006), « La démarche paradoxale de Karl E. Weick », in Autissier D. et Bensebaa F., *Les défis du sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica.
- KUTY O., (2004), « Une matrice conceptuelle de la négociation : du marchandage à la négociation valorielle », *Négociations*, 2004 – 1, pp. 45 – 62.
- PUTNAM L., (1989), « Negotiating as organizing: two levels within the Weickian model », *Communication Studies*, vol.40, n°4, pp.249-257.
- MILIKEN F.J., LANT T.K., BRIDWELL-MITCHELL N., (2005), « Barriers to the Interpretation and Diffusion of Information about potential problems in organizations: lessons from the space shuttle columbia », in Starbuck W.H. et Farjoun M., *Organization at the limit: lessons from the Columbia disaster*, Blackwell Publishing, Malden (MA).
- ROJOT J., (2005), *Théorie des organisations*, ESKA, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.
- STIMEC A., et MICHEL X., (2008), l'activité de négociation des managers du risque, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol.27, n°1.
- TAYAR E., CHOLEZ C., (2007), *Analyse rétrospective des actions de prévention chez [Appareil]*, Restitution de recherche-action, ARACT des PAYS de la LOIRE et CRISTO, document non publié.
- THUDEROZ C., (2004), « Une 'Guerre des dieux'...négociée ? », *Négociations*, 2004 – 1, pp. 79 – 90.
- VALEYRE A., (2006), Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les

formes d'organisation , Documents de travail du centre d'études de l'emploi, n° 73.

WEICK K.E, and SUTCLIFFE K.M., (2006), *Mindfulness and the Quality of Organizational Attention*, *Organization Science*, vo. 17, n°4, pp. 514–524.



## **CONCLUSION**

### **De l'organisation qui surexpose le salarié à la régulation des tensions ?**

**Par Renaud Muller**

Les besoins de flexibilité des organisations autant que la prise en compte de la motivation, l'implication et de la satisfaction dans la performance du salarié ont suscité le développement de nouveaux modes d'organisation au détriment des logiques bureaucratiques et tayloriennes traditionnelles. A la rigidité et à la déresponsabilisation succédaient des modes d'organisation dans lesquels le défi individuel et collectif deviendrait un facteur de performance et d'accomplissement personnel en même temps.

Ces nouveaux modes d'organisation et les promesses qui les accompagnent ne sont en réalité pas si novateurs dans leurs principes, mais plutôt par les modalités de flexibilité, d'autonomie et de contrôle développés, les évolutions socio-techniques qui les soutiennent. Aujourd'hui, ces modes d'organisation paraissent régulièrement remis en question, de façon parfois caricaturale, mais aussi salutaire, comme ce fut le cas lorsque les excès du taylorisme furent dénoncés.

Encore faut-il comprendre ce qui est problématique dans ces modes d'organisation, les raisons pour lesquelles ils risquent de générer plus de souffrance que de performance. Plusieurs pistes se dégagent dans cet ouvrage, tant du côté des conditions de genèse de la souffrance que des conditions de performance. Elles mettent en exergue que les nouveaux modes de management se sont développés dans une intrication avec les transformations de structure et de l'activité du travail. De la même façon, la compréhension de leurs limites et des voies de correction sont

elles mêmes à déceler dans cette intrication, la complémentarité des regards et des grilles de compréhension. Il faut se rappeler les conditions socio-économiques dans lesquelles se sont développés les nouveaux modes d'organisation, les structures organisationnelles et le management, à quels enjeux ils répondaient et avec quelles limites.

Nous proposons de relire l'évolution des organisations et du management en les considérant comme un système d'assignation des places. Cette fonction d'assignation, commune à toutes les sociétés humaines, s'est profondément transformée : les places ne sont plus garanties par un statut a priori (e.g., catégorie de personnel déterminée par un diplôme) mais par les compétences que l'on reconnaît à un salarié, son prestige accumulé. Par ailleurs les structures des organisations sont devenues plus complexes, changeantes, floues de sorte qu'il est plus difficile de s'y repérer et de différencier les places (1). A l'évidence, nous verrons qu'il s'agit d'un système social beaucoup plus instable, stimulant pour l'initiative individuelle mais aussi source de paranoïa (i.e. l'insuffisance de repères nourrit la perception diffuse de menaces). Cette posture a été amplifiée par la multiplication des mises à l'épreuve de l'individu au travers de systèmes de contrôle qui l'exposent directement à la pression d'acteurs externes omniprésents, le plus souvent insaisissables (i.e., clients, investisseurs, parties prenantes, interactions réglées par des procédures). L'organisation moderne apparaît ainsi comme un amplificateur des tensions au détriment des fonctions de protection que joue habituellement un groupe face aux menaces externes (2). Le poids de ces pressions externes a par ailleurs été amplifié par la multiplication des mesures de performance individuelle et la compétition des salariés pour la rémunération et l'emploi. Ces modes d'organisation sont ainsi devenus doublement excluants : usure professionnelle accélérée par la compétition, éviction des salariés fragilisés (3). On comprend à la fois comment ces modes d'organisation sont devenues des sources de performance en même temps que des causes de souffrance et une menace pour la pérennité de la performance (i.e., usure, désengagement des salariés). Reste à en tirer les leçons en étant conscient des champs de tension en amont des organisations (environnement concurrentiel, dépendance à l'égard des parties prenantes). Peut-être est-il temps de concevoir la recherche de performance en termes de tensions à réguler en réfléchissant au poids de leur cumul sur l'individu, au rôle de l'organisation et du manager dans leur régulation ? Sans doute est-ce l'occasion de redonner une parole au salarié, à ses responsables, à la régulation individuelle et collective des tensions, au croisement des

regards sur les cumuls de tensions à réguler. La fonction protectrice de l'organisation est à réhabiliter (4).

### **Comment l'organisation qui assigne les places**

Comme tout système social, l'organisation porte des enjeux d'identité, d'assignation des places et du pouvoir. Elle organise les relations d'interdépendance, les prestations que les uns doivent aux autres pour légitimer leur place dans le système d'échange (Levi-Strauss, 1949). Ce mode d'assignation des places, d'exercice du pouvoir a considérablement évolué à la suite de la remise en cause du rapport de la société occidentale avec l'autorité et les normes (Legendre, 1974 ; 1983) et des structures qui la portaient. L'exercice du pouvoir par le commandement, soutenu par une structure hiérarchique claire (Fayol, 1918), a cédé la place à une recherche de pouvoir sur les esprits, l'imaginaire individuel, le désir, la peur et la culpabilité (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Enriquez, 1983 ; Le Goff, 1995 ; Courpasson, 2000).

Après avoir été une référence pour la clarté de leur structure, les structures bureaucratiques ont été critiquées pour leur rigidité, l'effacement de l'individu derrière la procédure, l'absurdité du travail (Zarifian, 1996). La subordination aux ordres, une supervision directe d'un chef (i.e, contremaîtres..) chargé de contraindre explicitement, nuisaient au sentiment d'autonomie du salarié, à sa motivation. L'action individuelle était strictement délimitée par la chaîne de pouvoir dans l'organisation qui courrait au travers de la ligne hiérarchique et mettait en scène un pouvoir distant, inaccessible et incontestable. Les modes d'organisation par une structure bureaucratique limitaient ainsi les performances individuelles tout en générant des souffrances.

Avec le courant de l'école des « relations humaines » s'affirmait une nouvelle conception de l'homme au travail, soucieuse de favoriser son engagement et soucieuse de l'encourager et de le valoriser. Cette nouvelle conception s'avérait d'autant plus souhaitable que les formes d'autorité traditionnelle étaient remises en question voire rejetées dans les organisations comme ailleurs (Legendre, 1971). Les structures organisationnelles tentaient de reprendre à leur compte l'évolution les attentes dans la société en matière de démocratie, de pouvoir de décision et d'action (Boltansky et Chiapello, 1999). La structure se devait de mettre en scène une nouvelle forme de pouvoir participatif, soucieux de

la personne de son désir et de son accomplissement. Alors que Mc Gregor promouvait une nouvelle vision de l'homme au travail, plus confiante en la personne que dans une perspective bureaucratique, dans la réalité de nouvelles ressources de contrôle, en premier lieu psychologique puis technologique et organisationnel ont été développées. La compréhension du rôle de l'implication du salarié dans sa performance a en premier lieu fait de l'imaginaire du salarié un terrain à contrôler (Pagès et al. 1979 ; Aubert et Gaulejac, 1991 ; Enriquez, 1983). La gestion reprenait à son compte le rôle du pouvoir spirituel de « conquête des cœurs » (Legendre, 2007) dans la société pré-industrielle. La contrainte explicite portée par la structure, hiérarchique en particulier, allait progressivement laisser la place à des modes de supervision et de contrôle plus subtils, difficiles à cerner. Peu à peu, on allait se demander dans quelle mesure ces nouveaux modes d'organisation portaient la possibilité d'un pouvoir du sujet sur son activité (Mendel, 1992), d'en élaborer son sens (Clot, 1995) ou si on ne lui en proposait que des leurres, des « ersatz » (Sievers, 1990).

Dans une perspective anthropologique, c'est un renversement profond qui s'opérait dans les fondements de la relation de l'individu avec son organisation et ses pairs. Le mode d'assignation du sujet à une place dans l'organisation se transformait : l'imaginaire et l'intime (i.e, désir, contrat psychologique, adhésion à l'organisation) gagnaient en importance alors que le symbolique (i.e., statut, position dans l'organigramme, contrat...) perdait en clarté et en stabilité. Le charisme, la capacité à vendre ses compétences, le « management de l'impression » prennent le pas sur l'assignation par des épreuves initiales (concours, diplômes...), la distinction d'une « noblesse d'Etat » (Bourdieu, 1989). Dans ce contexte, la reconnaissance des compétences et des réalisations devient un enjeu de lutte, autant qu'un outil de pouvoir (Dubet et al., 2006). Le responsable est devenu un animateur, un « passeur de contraintes » : il doit gagner l'adhésion du subordonné qui, en retour, doit emporter sa reconnaissance. L'organisation a ainsi trouvé de nouvelles ressources de mobilisation tout en générant de nouveaux risques, de nouvelles formes d'usure au travail liées à la contrainte psychologique (Dejour, 2000), à la confusion entre l'espace organisationnel et intime, le politique et le psychique (Mendel, 1992). Les nouveaux modes d'organisation ont ainsi déjà accru la charge mentale du travail, par l'exigence d'adhérer et les difficultés de retrait psychique de l'organisation et, enfin, la transformation de l'activité quotidienne en mise à l'épreuve permanente. Dans cette transformation profonde du management et de la structure organisationnelle,

l'organisation a elle-même changé de fonction : sans être destinée à protéger les individus, sa structure offrait une enveloppe protectrice des angoisses (Jaques, 1955). A l'inverse, on peut se demander si, avec la dilution des frontières de l'organisation et l'intégration systématique de parties prenantes dans ses processus, l'organisation actuelle ne devient pas un amplificateur des tensions externes et internes.

### **Une organisation qui régule ou amplifie les sources de tension ?**

L'exigence d'assouplissement et de décloisonnement des structures n'a pas soutenu qu'un projet d'évolution de la mise en scène du pouvoir dans l'organisation en rapport avec le rejet de la censure, de l'autorité formelle. Le besoin s'est trouvé amplifiée par la transformation des modes de consommation, la dépendance accrue des entreprises à l'égard des consommateurs, le besoin d'accroître la créativité et la réactivité face à l'évolution des attentes du client. A cette occasion, le client a pris une place centrale dans la structure de nombreuses organisations, même petites, dès lors qu'elles dépendent de groupes plus importants : le client est devenu une source de pression immédiate, non régulée par la structure de supervision. L'immédiat de la situation devenait la source de contrôle du salarié : l'urgence, la pression d'un acteur qui ne connaît pas les contrats de travail réel ou ne s'en soucie pas forcément se substituaient aux exigences d'un superviseur. Dans cette structure, comme l'illustre la contribution de Bouveresse et Chanlat, le salarié se retrouvait directement exposé à la pression d'un acteur étranger et pourtant essentiel puisqu'il définissait l'existence de l'organisation. Le client qui, souvent, est centré sur ses propres enjeux, ne connaît pas les contraintes réelles du travail du salarié, le soumet à une pression aux limites arbitraires.

Cette omniprésence du client évince la distinction entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, soi et l'autre, ce qui est urgent et ce qui l'est moins. La conscience du temps, la capacité à situer la contrainte de travail dans le temps, s'affaiblit et en fait un facteur essentiel d'épuisement professionnel (Aubert, 2003). La structure moderne de l'organisation, la dilution des frontières inscrit le travail dans une tendance à la confusion des postures (e.g., le client, acteur interne ou externe) et des temporalités, un écrasement des sources de distanciation face aux contraintes. A cette pression immédiate du client traditionnel s'est ajoutée celle des services qui, dans le cadre d'un redécoupage

organisationnel, ont été redéfinis comme des clients et des fournisseurs soumis à la concurrence d'autres acteurs et au risque d'externalisation. La confusion des postures acteurs internes / externes, soi / autre et la difficulté pour les salariés de se repérer s'en trouve renforcée.

A l'instar du client, d'autres acteurs tendent à l'omniprésence en exposant les salariés à leur contrôle immédiat. La figure de l'actionnaire – ou plus largement de l'investisseur – ambivalente par son soutien de l'organisation et la menace qu'elle représente pour elle (i.e., risques de restructurations, de fermeture) en fait un acteur présent de manière diffuse dans toute l'organisation. Plus encore que le client, il est au fondement de l'organisation, de ses missions. La dépendance des sources de financement dans la vie de l'organisation et la traduction progressive des exigences de performance tout au long de la chaîne de la valeur (indicateurs de performance et de qualité, ...) font de l'investisseur un acteur lui aussi très présent par son contrôle alors même qu'il demeure insaisissable autrement. Ce déséquilibre de l'interaction entre l'investisseur et le salarié et son encadrement immédiat, en termes de relations de pouvoir et de responsabilité à l'égard de l'autre, est à la fois vécu comme une injustice et une source de souffrance (Dubet, 2006). Le salarié se trouve face à un acteur omniprésent dans les procédures, impersonnel, insaisissable et qui ignore ses conditions de travail.

Pour achever le panorama des acteurs à la fois qui deviennent envahissants dans l'activité de travail par les procédures de contrôle qui les représentent, citons l'émergence de la pression d'un nouvel acteur, une nouvelle source de dépendance à l'identité multiple : les parties prenantes, les « stakeholders » dans la littérature anglo-saxonne. Cette fois ce n'est plus seulement l'investisseur ou le client qui augmente sa pression sur le salarié au travers de procédures d'audit mais l'ensemble des parties prenantes qui, comme l'énonce leur définition, soutiennent ou menacent l'activité de l'entreprise (Freeman, 1994 ; Dunham et al. 2006) et qui se trouvent affectés par son activité. De surcroît, leur pression prend un caractère moral au travers de la connotation morale, la référence à la responsabilité et à l'éthique dans les procédures de contrôle.

Les nouveaux modes d'organisation sont ainsi arrivés au paradoxe où ils n'ont cessé de promouvoir l'autonomie du salarié alors que les sources de contrôle croissaient par l'internalisation des pressions externes. Contrairement à la supervision directe, elles peuvent donner l'impression d'une autonomie dans le travail : le travail n'est pas prescrit par une personne mais par une procédure, de même que la présence d'un contrôle n'est pas constante même si elle est une menace permanente.

Nombreuses sont les activités de travail qui sont entrées dans le champ de ce contrôle dont l'extension continue soutient l'avènement d'une nouvelle « bureaucratie capitaliste » (Pesqueux, 2002). En apparence efficaces, ces formes de contrôles qui s'appuient sur la menace externe, représentée dans des procédures (e.g., audits...), situent à ce point l'activité de travail dans un contexte de pressions diffuses (cf. chapitre de Fabien Coutarel), que l'on peut se demander quel en est le coût réel. Leur efficacité même peut de même être remise en question en considérant les pratiques de résistance conscientes et inconscientes développées face à aux pratiques organisationnelles envahissantes (Pagès et al., 1979 ; Aubert et Gaulejac, 1991 ; Barth et al., 2009). Plus fondamentalement, c'est l'engagement global du salarié qui est menacé comme l'illustre dans cet ouvrage le chapitre de Yannick Fronda. Quelle est l'efficacité et l'efficace de ces mesures à terme, leur impact dans la durée sur la performance de l'organisation et la santé des salariés ?

Au regard de ces évolutions, du mode de structuration de l'organisation et de prescription du travail, quelques tendances majeures se dégagent qu'il est intéressant de confronter avec la fonction sociale habituelle des communautés et des groupes, dans une perspective à la fois anthropologique et psychosociologique. Au-delà des définitions économiques de l'organisation qui soulignent sa fonction au regard de l'actionnaire ou, plus récemment, de l'ensemble des parties prenantes, quelles sont les autres fonctions au regard de ceux qui y vivent, les salariés ? Quelle est la place de cette fonction dans les nouveaux modes d'organisation ?

### **L'organisation moderne, un système d'exclusion ?**

Lorsqu'on se décentre d'une perspective économique pour s'ouvrir à d'autres lectures des fonctions d'une organisation, on peut en distinguer deux qui ont souffert dans les évolutions que nous avons évoquées. Au travers de la culture (règles, coutumes, interdits fondamentaux...), toute organisation sociale assigne, différencie les places, hiérarchise à cette fin le pouvoir (Legendre, 1998). Elles régulent, structurent ainsi les énergies individuelles, l'expression de la violence individuelle et collective. Elles en tirent une double fonction identitaire : différencier soi et l'autre au sein du système social, mais aussi de border le système social au travers d'une identité collective.

Cette fonction de contenant différenciateur varie selon les systèmes sociaux. Plusieurs travaux d'ethnologues et de sociologues ont mis en exergue le rôle des normes (classifications de parenté et hiérarchie sociale, normes comportementales...), de leur stabilité dans la différenciation des places et la régulation de la violence (Erny, 1995). De même ces travaux ont souligné l'intense violence dans des sociétés dans lesquelles les repères identitaires étaient pauvres ou instables, entretenant la confusion des places et la rivalité. Alors que les univers bureaucratiques différenciaient fortement les places par des repères symboliques (e.g. statut), les nouveaux modes d'organisation présentent des risques de confusion des places et de rivalité permanente (e.g., difficultés à délimiter le périmètre de missions individuelles, détermination des places en fonction des compétences reconnues du salarié, de son prestige professionnel). La différenciation par le symbolique, le statut, crée une distance forte entre les individus qui limite la convoitise (Girard, 1999). A l'inverse, une faible différenciation symbolique conduit les individus à se différencier dans la rivalité, la surenchère de prestige mais aussi de mépris (Honeth, 2006 ; Dubet et al., 2006). L'assignation des places en fonction du prestige personnel enferme les individus dans une quête de reconnaissance (Taylor, 1992), un jeu de comparaison permanent avec les pairs, une rivalité mimétique (Girard, 1999).

Dans cette logique, l'organisation fonctionne comme un système d'intégration et d'exclusion continue, une trappe symbolique au-dessus de laquelle le salarié apprend à vivre. Face à cette menace permanente, point le risque d'un investissement obsessionnel dans le travail, l'avidité de reconnaissance et l'incapacité à assumer les échecs. Le parcours professionnel est désormais jalonné d'ordalies, de mises à l'épreuve aussi diverses que les occasions et les sources de contrôle (e.g., conduite de projet, contrôles d'auditeurs...). Les risques psychosociaux qui en résultent aujourd'hui clairement identifiés en lien avec cette posture obsessionnelle, cet impossible écart avec le risque d'échec, tant dans les comportements de dépendance à l'égard du travail (i.e., « boulomanie », Bracke et Bugental, 1996), la consommation régulière de psychotropes, l'épuisement professionnel. De même les comportements d'exclusion, de sacrifice de membres du groupe qui n'ont cessé d'exister dans toutes les sociétés (Girard, 1999), sont favorisés par la remise en cause régulière de la légitimité individuelle à une place. La placardisation dans laquelle le sujet perd son assignation professionnelle (Grima, Muller, 2006), comme les comportements de harcèlement qui visent à détruire la personne y ont

trouvé les conditions pour se développer. La lutte des places, pour le prestige, favorise l'individualisme, la compétition et la solitude au travail au détriment du soutien social entre pairs (Dubet et al., 2006).

L'organisation a donc profondément changé de rôle dans la régulation de la violence. Elle n'est plus conçue pour assigner clairement et durablement les places, mais pour les mettre en compétition. En limitant les repères stables et partagés, les organisations reproduisent, intériorisent et amplifient les risques d'anomie qui fragilisent la société dans son ensemble (Durkheim, 1893). Autant l'organisation bureaucratique pouvait être considérée comme structurante en termes d'identité, de parcours, conception collective du métier, autant l'entreprise décloisonnée abandonne l'individu à ses propres stratégies. Sur le plan psychique, le rôle de protection des individus face aux angoisses de morcellement, aux menaces externes s'en trouve de même modifié (Jacques, 1955 ; Bion, 1965 ; Anzieu, 1999 ; Kaës, 2005). Les angoisses ne sont plus canalisées sur une figure de pouvoir unique, un seul représentant de la norme organisationnelle, regroupant à son niveau de responsabilité l'ensemble des enjeux auxquels il faut répondre. Les tiers auxquels il faut rendre des comptes directement, au travers de procédures impersonnelles, avec lesquelles le désaccord et le conflit ne peuvent s'exprimer se sont multipliés. A ces sources de pression s'ajoute enfin l'emprise sur l'imaginaire au travers des valeurs auxquelles il convient d'adhérer. En apparence, elles donnent une cohérence et une identité à l'organisation mais, en réalité, l'organisation concrète ne gagne pas en clarté. Pire, l'emprise sur les représentations que le salarié amplifie la dilution des frontières organisationnelle et sa figure de tiers envahissant (Enriquez, 1983). L'organisation décloisonnée prive le salarié de repères de positionnement et est une source d'angoisses caractéristiques du sujet qui ne connaît pas encore sa place à défaut de pouvoir la différencier de son environnement.

## **Réhabiliter la fonction protectrice de l'organisation et du manager : de l'amplification à la régulation des tensions**

Pour retrouver sa fonction de protection psychique et sociale, l'organisation doit être repensée au regard du coût de l'anomie, du manque de repères et de délimitation des places et des frontières de l'organisation. Profondément, il y a une réflexion à mener sur le rapport aux normes et le rôle du manager tel qu'il s'est défini à l'époque l'organisation, dans son mode de fonctionnement bureaucratique, a été rejetée. Les modes et les structures de management qui ont été développés à cette époque ont masqué la figure du censeur intrinsèque à toute norme (Legendre, 1971). Il a fallu donner à la norme le visage du défi, de l'objectif auxquels le désir du salarié pourrait s'identifier. Il pourrait paradoxalement avoir le sentiment d'être autonome tout en y étant inconsciemment soumis. Les lignes hiérarchiques se sont raccourcies, les managers sont devenus des animateurs avec un empire sur les esprits (i.e., motiver par les objectifs, impliquer), tandis que les structures se décloisonnaient en diversifiant les sources de pressions sur le salarié. Ces décloisonnements, cette confusion entre ce qui relève de la norme organisationnelle et le désir individuel ont créé l'illusion de la possibilité d'un management où les contraintes s'imposent d'elles-mêmes : une performance organisationnelle qui se passerait de conflits et de dialogue, parce que les sources de pression psychologique suffiraient (motivation, implication, responsabilisation). L'anthropologue Legendre (1974, p. 48) remet, non sans ironie, en perspective ce rêve et ses limites actuelles : « il faut absolument convaincre que le Pouvoir est devenu bon et que les techniques nouvelles, principalement publicitaires, proposent d'évacuer la frustration du commandement. Hier les gens étaient obscurantistes, sous-développés, aujourd'hui, ils comprennent et veulent s'aimer ; hier l'administration était indifférente, paperassière, maintenant le gouvernement est intelligent et gentil, il ne fusille plus et veut nous faire participer. »

Alors que l'administration paperassière est réapparue sous un nouveau jour, au travers des procédures d'audit et de contrôle, que les contraintes se multiplient sans régulation, le salarié se retrouve souvent isolé face à ces défis, sommé de répondre seul. Il convient dès lors de réfléchir à une voie de régulation de ce foisonnement de sources de tensions, aux acteurs qui, au sein de l'organisation peuvent porter cette mission de régulation. Cet acteur ne peut être que le manager, à chaque niveau de l'organisation. De la même manière que « le stress est une maladie

hiérarchiquement transmissible »<sup>169</sup>, sa régulation doit être portée par l'ensemble des relais hiérarchiques. Il faut repenser le rôle d'animateur, de « passeur de contraintes » pour lui faire endosser celui de régulateur des sources de tensions que le salarié a à gérer, de reconnaissance et de hiérarchisation, de prise en compte de la charge de travail globale et des difficultés réelles de l'activité du subordonné. Le responsable devrait ainsi porter une vision intégrative de l'ensemble des contraintes du salarié, de leur impact sur son activité individuelle, pour définir des objectifs en rapport non seulement avec la stratégie de l'organisation mais aussi avec les ressources effectives des subordonnés. Cela suppose aussi que plutôt que de n'être qu'un relais des contraintes organisationnelles, le manager soit aussi un relais des conditions de travail auprès de sa hiérarchie, dans un sens de communication ascendant.

Ceci suppose une formation du manager à la compréhension de ce qu'est l'activité de travail dans son rapport avec les différentes formes de tensions (organisationnelles, individuelles) qui la soutiennent et la contraignent. On est alors conduit à envisager le rôle du manager en lien avec tous les acteurs et les organismes qui peuvent compléter sa compréhension, son point de vue sur l'activité de travail des membres de son équipe. Paradoxalement, alors que l'organisation s'est décloisonnée et qu'une vision intégrative des contraintes de travail fait défaut, il faudrait que l'organisation intègre davantage dans la mission du manager l'échange avec d'autres acteurs porteurs d'une compréhension complémentaire à la sienne, ouvrant une intégration du dialogue sur les conditions de travail dans la définition des normes et des objectifs. Comme dans l'ensemble des réflexions sur les conditions de travail, les enjeux de santé au travail, l'ouverture à la pluridisciplinarité des regards devient une nécessité. Paradoxalement, pour que le manager encadre ses équipes en les protégeant des excès de pression, et des manques de repères, il faut qu'il puisse s'appuyer sur des sources de compréhension et de regard différentes.

Les nouveaux modes d'organisation se sont développés en parallèle avec une évolution de la société, un rejet des contraintes, un affaiblissement des liens durables et de l'assignation des individus dans un cycle de vie et de reproduction de la société. Elles ont hérité de ces fragilités autant qu'elles les ont entretenues par un décloisonnement et une remise en

---

<sup>169</sup> Expression du Président du CA de l'ANACT, à l'occasion de l'introduction de la semaine de la qualité de vie au travail, 11 juin 2009.

question régulière des structures sociales en leur sein et un affaiblissement des pratiques d'échange, de dialogue. Pour que le sujet ne soit plus exposé directement à une source de pressions non régulée, le management et la conception de la place du manager dans l'organisation sont à repenser autour de ce besoin de régulation, de compréhension élargie des sources de tension qu'affronte une personne au travail. Plutôt qu'immédiates, les pressions doivent être à nouveau médiatisées par une chaîne d'acteurs (hiérarchie et acteurs complémentaires) conscients de ces enjeux, de l'écart entre le réel du travail et les objectifs et idéaux assignés par les normes organisationnelles. A défaut de pouvoir être évitées, certaines contraintes peuvent être aménagées intelligemment.

Au-delà de ces réflexions sur l'évolution du rôle du manager se pose la question des conditions économiques qui amplifient les travers des nouveaux modes de management. On ne peut qu'être frappé par la disproportion de considération entre les parties prenantes de l'organisation que sont l'investisseur et le salarié (Allouche et al, 2004 ; Cazal et Dietrich, 2005). Dans une logique de responsabilité sociale d'entreprise, on peut s'étonner que le salarié soit aussi peu pris en compte alors qu'il contribue au développement et que la dégradation de sa santé constitue un risque important pour l'organisation (coût, désengagement du salarié, perte de compétences...). Comment envisager une performance durable sans se soucier de la santé des salariés dans la durée ? Les parties prenantes dont dépendent les salariés (investisseurs en particulier) sont elles suffisamment amenées à s'engager, à se comporter en prenant en compte les conditions de travail qu'impliquent leurs comportements ? Quel équilibre entre l'engagement exigé du salarié envers les autres parties prenantes et celui à son égard ?

## **Bibliographie :**

- AUBERT N., (2003), *Le Culte de l'urgence. La société malade du temps.*, Paris, Flammarion,
- ALLOUCHE J., HUAULT, I. & SCHMIDT G., (2004). *La responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée?*, Congrès AGRH 2004: La GRH mesurée!, UQAM, Montréal, 1-4 septembre.
- ANZIEU D., (1999), *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.
- AUBERT N., de GAULEJAC V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- BION W. R., *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.
- Bourdieu P., (1989), *La noblesse d'Etat, Grandes Ecoles et esprit de corps*, Paris, Editions de Minuit.
- BRACKE E. et BUGENTAL J., (1996), *La dépendance existentielle : traiter le comportement de type A et la boulotmanie*, dans Pauchant T. (Dir.), *La quête du sens*, Paris, Les éditions d'organisation, pp. 73-100.
- AUBERT , (2003), *Le culte de l'urgence, la société malade du temps, avec la collaboration de Christophe Roux-Dufort*, Paris, Flammarion.
- BARTH I., GRIMA F., MULLER R., (2009), 2009, *La liberté de penser son identité professionnelle : la résistance des responsables de formation au discours managérial en France*, *Management international*, N°3, Vol.13, Printemps 2009, p.29-38.
- BOLTANSKY L., CHIAPELLO E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Galimard, NRF Essais.
- Clot Y. (1995), Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie.* Paris, La Découverte.
- COURPASSON D., (2000), *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, 2000
- DEJOURS C., (2000), *Travail et usure Mentale*, Paris, Bayard.
- DEJOURS C., (1998), *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris.
- DUBET F., (2006), *Injustices, L'expérience des inégalités au travail*, Seuil, Paris.
- DUNHAM L., Freeman R.E., Liedtka J., (2006), *Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16 n°1, pp. 23-42.
- DURKEIM, (1893) *De la division du travail social ?* PUF, Paris, 2004.
- ENRIQUEZ E., (1983) *De la horde à l'Etat. Essai de psychanalyse du lien social.* Paris : Gallimard 460 p. (Connaissance de l'inconscient).
- ERNY P., (1995), *Ethnologie de l'éducation*, L'harmattan, 204p.

- FAYOL H., (1918), Administration Industrielle et Générale, Dunod.
- FREEMAN, R. E. (1994). "The Politics of Stakeholder Theory." Business Ethics Quarterly, Vol. 4, pp. 409-21.
- GIRARD R., (1999), Je voyais Satan tomber comme l'éclair, Le livre de Poche, Paris.
- GRIMA F., MULLER R., (2006), Faire face à la violence au travail: le cas de la placardisation, Gérer et Comprendre, Les annales des Mines, n°85, Septembre.
- HONETH A., (2006), La Société du mépris, La Découverte.
- JAQUES E., (1955 ), Social Systems As A Defense Against Persecutory And Depressive Anxiety, dans Klein, M. (dir.) Heimann, P., Money-Kirle, R.E., et al., New Directions in psychoanalysis, New-York, Basic Books, trad.fr.,1965, In Levy, A. (1965), Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains, Paris, Dunod.
- KAES R., PINEL J.P., DUEZ B., DIET E., (2005), Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels: éléments de la pratique psychanalytique en institution, Paris, Dunod.
- LE GOFF J.P., (1995), Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale, Paris, La Découverte
- LEGENDRE P., (1974), L'amour du censeur, Essai sur l'ordre dogmatique, Paris, Seuil.
- LEGENDRE P., (1983), Leçons II, L'empire de la Vérité, Introduction aux espaces dogmatiques industriels, Paris, Fayard.
- LEGENDRE P., (1998), Leçons I. La 901<sup>è</sup> conclusion. Etude sur le théâtre de la raison. Paris : Fayard. 463 p.
- LEGENDRE P., (2007), Dominium Mundi, L'empire du Management, Paris, Mille et Une nuits.
- LEVI-STRAUSS C., (1949), Les structures élémentaires de la parenté. Paris. Presses Universitaires de France.

## TABLE DES MATIERES

<b>Comité scientifique .....</b>	<b>7</b>
<b>Préface de Georges Trepo .....</b>	<b>9</b>
<b>Préface de Renaud Muller et de Stéphanie Rousset</b>	<b>13</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>17</b>
<b>Introduction</b> : De l'organisation scientifique du travail aux futures formes d'organisation : un éclairage de l'évolution de la pénibilité au travail .....	<b>21</b>

**Partie I : Nouveaux modes d'organisation : le salarié à nu face aux pressions socio-économiques ? ..... 35**

**Chapitre I : Penser le travail et la souffrance dans l'organisation néolibérale ..... 37**

1. Quelle définition de l'entreprise ? .....	39
1.1. L'entreprise comme agent de production ...	40
1.2. L'entreprise comme organisation sociale concrète	40
1.3. L'entreprise comme système politique .....	41
2. L'utopie néolibérale comme horizon indépassable dans la gouvernance et le management des entreprises contemporaines	42
2.1. Gouvernance par les marchés et hypersensibilité à l'opinion publique .....	42
2.1.1. Les marchés financiers .....	43
2.1.2. Les marchés des biens et services, hypercompétition et qualité totale .....	43
2.1.3. Le marché du travail .....	45
2.1.4. Hypersensibilité à l'opinion publique .....	45
2.2. Eclatement des structures, individualisation des processus et renforcement de la compétence centrale .....	47
2.2.1. Eclatement et dispersion de la chaîne de valeur	47
2.2.2. Ecrasement et complexification des structures organisationnelles formelles .....	48
2.2.3. L'entreprise comme portefeuille de processus et le recentrage sur la compétence centrale .....	49
2.3. Le management par la contrainte douce .....	50
2.3.1. Généralisation du management de projet ...	50
2.3.2. Pilotage par les chiffres et individualisation des performances	51
2.3.3 Multiplication des audits et entretien de la menace	51
2.4. Les caractéristiques de l'entreprise néolibérale	52
3. L'expérience individuelle dans les entreprises néolibérales .....	55

3.1. Augmentation de la productivité, de la réactivité et de la fiabilité de l'outil de production .....	55
3.2. Le recentrage sur le cœur de métier .....	56
3.3. Pilotage par les chiffres et multiplication des instruments .....	58
3.4. Imposition de normes organisationnelles contradictoires .....	59
3.5. Ecrasement des hiérarchies et accroissement de la mobilité .....	60
3.6. Dispersion des collectifs et augmentation du contrôle individuel .....	62
3.7. Perte de légitimité des dirigeants .....	63
3.8. Dilution des responsabilités et complexification des prises de décisions .....	64
3.9. Centralisation du pouvoir et renforcement de la discipline .....	66
Conclusion .....	68
Bibliographie .....	70

<b>Chapitre II : Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ? .....</b>	<b>73</b>
1. Comprendre le travail .....	75
1.1. Le travail comme activité .....	76
1.2. Le travail comme renormalisation de son milieu .....	77
2. Santé et travail dans les organisations .....	79
2.1. Evolution des pratiques organisationnelles .....	79
2.2. Souffrance et réduction des marges de manœuvre dans l'organisation .....	82
2.3. Le statut de la santé dans les organisations d'aujourd'hui .....	85
3. Santé et performance dans les organisations .....	87
3.1. Le pari de l'ergonomie : rétablir l'équilibre organisationnel entre prescription et régulation .....	87

3.2. Le développement des interventions ergonomiques : dénonciation, préconisation et conduite de projet .....	89
3.3. Conception organisationnelle, conduite de projet et statut de la Ressource Humaine dans des organisations de demain .....	90
Conclusion .....	94
Bibliographie .....	96

**Chapitre III : Un management qui expose directement le salarié à la  
contrainte externe : l'utilisation du client comme source de pression  
au stress .....**

<b>101</b>	
1 Démarche qualitative .....	102
2 Méthodologie de recherche .....	104
3 Résultats .....	106
3.1 Client et stress professionnel .....	107
3.2 Stress et mode de management .....	109
3.3 Modes de management et stress professionnel	110
Conclusion .....	116
Bibliographie .....	119

**Chapitre IV : Un espace pour le sujet au travail face aux injonctions  
de changement ? De la résistance au désengagement du  
salarié .....**

<b>129</b>	
1 La résistance au changement .....	130
1.1. De quelle(s) résistance(s) au changement parle-t-on ?	130
1.2. Contexte de la recherche .....	131
2. Le cas Francopole, une organisation en mutation	132

2.1. L'organisation étudiée : une entreprise publique française anciennement monopolistique en mutation vers une logique Marchande .....	132
2.2. Le système de contrôle de gestion « financier », d'inspiration nord-américaine, déployé sur le terrain opérationnel de Francopole .....	133
2.3. Le métier de contrôleur opérationnel à Francopole : entre affichage institutionnel et doutes individuels .....	134
2.4. Du constat de hiatus entre prescrit et réel à son Interprétation .....	138
3. Aborder le choc culturel en tant que confrontation de « mondes » .....	139
3.1. Tenter d'opérationnaliser le modèle théorique de Boltanski & Thévenot .....	139
3.2. Résultats obtenus : un repérage des « mondes » symboliques ressortant du discours des acteurs .....	140
4. D'explications structuro-fonctionnalistes du non-changement à sa compréhension en termes de choc culturel .....	144
4.1. Hypothèses « Explicatives », de nature structuro-fonctionnaliste .....	145
4.2. Hypothèses « Compréhensives », de nature Interprétativiste .....	147
4.3. Le suivi longitudinal d'acteurs individuels ...	150
Conclusion .....	154
Bibliographie .....	158

**Chapitre V : Un malaise institutionnel face aux risques professionnels ..... 163**

1 Le poids de l'histoire ou les points aveugles des politiques de santé au travail .....	165
1.1. La construction de la notion de risque professionnel : un déplacement dans l'analyse de la prévention .....	165
1.2. L'avènement de la sécurité sociale ou la tentative de la valorisation de la prévention .....	168

2. Quelles continuités peut-on cerner dans ces politiques ? Ou les points aveugles de la prévention en France .....	171
2.1. Les continuités se cristallisent dans les effets et le mode du traitement privilégié pour répondre à la question de la prévention	171
2.2. Des reconfigurations récentes : l'apparition des agences	174
Conclusion .....	176
Bibliographie .....	179
<b>Transition .....</b>	<b>181</b>

**Partie II : De la souffrance à la performance : quels espaces pour le  
sujet au travail ? ..... 183**

**Chapitre VI : Quelles compétences individuelles et managériales  
pour réguler les tensions dans les organisations ouvertes ? 185**

1. le développement des « compétences socles » ..	188
1.1 Quatre types de compétences socles .....	188
1.2. L'impact des managers et dirigeants .....	191
2. La lente implication de la Dirigeance .....	193
2.1. un déni puissant .....	193
2.2. Une reconnaissance singulière .....	194
2.3. Une prise en compte extraordinaire : la rupture de 2008/09 .....	196
3. La juridiciarisation de la violence .....	197
3.1. Une présence juridique de plus en plus pressante	197
3.2. La judiciarisation .....	199
Conclusion .....	201
Bibliographie .....	201

**Chapitre VII : De l'intimité sollicitée à l'intimité sous surveillance :  
repenser la place de l'intime dans le travail ..... 203**

1. Les deux dimensions de l'intimité : le « secret » et le « profond » .....	205
2. Quand l'intimité était exclue du travail .....	207
3. L'intimité sollicitée dans les nouvelles formes d'organisation du travail .....	210
3. 1. Savoir-être, compétences relationnelles et problèmes de délimitation de la force de travail .....	210

3. 2. Autonomie & délégation : de la recherche d'implication au risque de manipulation .....	213
4. La surveillance accrue grâce à l'introduction des NTIC dans l'entreprise .....	217
Conclusion .....	222
Bibliographie .....	224

**Chapitre VIII : Quels modes d'organisation pour conjuguer santé au travail et performance durable ? .....**

<b>1. Exploration des relations risque et communication</b> .....	<b>230</b>
1.1. Le rapport au risque .....	230
1.2. Les interactions communicationnelles .....	231
1.3. La congruence du rapport au risque et des interactions communicationnelles : trois types d'entreprises .....	232
2. Rapport au risque, communication et santé au travail : trois études de cas .....	235
3. Les modes d'interaction communicationnels chez Appareil : vers l'entreprise réflexive ? .....	239
Conclusion .....	242
Bibliographie .....	244

**Conclusion générale : De l'organisation qui surexpose le salarié à la  
régulation des tensions ? ..... 247**

**Table des matières ..... 261**

**Présentation des auteurs ..... 271**



## PRESENTATION DES AUTEURS

**Stéphanie ARNAUD** est Professeur associée à ICN Business School. Chercheur Titulaire au CEREFIGE-Nancy2, Chercheur Associée au CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence. Doctorat en Sciences Economiques. Spécialisation en Gestion des Ressources Humaines. Ses domaines de recherche et d'enseignements sont : l'application de la philosophie humaniste à la GRH , la théorie de l'autodétermination (psychologie) appliquée au management, le respect de la vie personnelle des salariés, l'éthique et la responsabilité dans le monde des affaires. Elle est l'auteur de plusieurs articles sur le management humaniste parus dans les revues « Gestion des Ressources Humaines », « Revue Internationale de Psychosociologie », « Management et Avenir », ainsi que d'un article sur l'analyse économique du droit au respect de la vie personnelle des salariés dans la « Revue Internationale de Droit Economique ». Contact : [stephanie.arnaud@icn-groupe.fr](mailto:stephanie.arnaud@icn-groupe.fr)

**Corinne BAUJARD** est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université d'Evry Val d'Essonne. Directrice adjointe du département AES, elle est responsable pédagogique du L3 AGE et du M1 et M2 parcours E-RH au sein du département AES. Elle est chercheur associé au Laboratoire CREPA, centre de Recherche en Management et Organisation à l'Université Paris-Dauphine où elle mène des recherches sur l'apprentissage organisationnel et les transformations associées aux systèmes d'information numériques dans le travail des salariés. Ses travaux ont fait l'objet de nombreux articles dans des revues scientifiques et des ouvrages collectifs ainsi que de multiples communications dans des colloques internationaux. Elle est également l'auteur de deux

ouvrages : Stratégie e-learning (Hermès-Lavoisier, 2008) et Pratiques de formation (Hermès-Lavoisier, 2009). Contact : [corinne.baujard@univ-evry.fr](mailto:corinne.baujard@univ-evry.fr)

**Laurence BOUVERESSE** est Docteur en Sciences de Gestion, Enseignante - Chercheur à l'Université Paris-Est de Marne La Vallée : pôle management des Services. Elle est membre du CREPA, centre de Recherche en Management et Organisation à l'Université Paris-Dauphine. Ses domaines de recherche sont le stress professionnel dans une approche organisationnelle et le harcèlement moral au travail. Elle est auteur d'articles sur le management du risque psychosocial. Elle intervient auprès d'étudiants en formation professionnelle sur la conduite de projet dans les organismes de santé. Contact : [Laurencebouveresse@orange.fr](mailto:Laurencebouveresse@orange.fr)

**Jean –François CHANLAT** est Professeur des Universités. Il n'a cessé d'observer les pratiques de gestion dans une posture d'anthropologue, d'abord en tant que professeur titulaire à HEC Montréal puis en tant que professeur des Universités à Paris Dauphine. Contact : [Chanlat@dauphine.fr](mailto:Chanlat@dauphine.fr)

**Pierre CHAUDAT** est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Clermont-Ferrand I. Il est membre du CRCGM : Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (EA-3849). Ses domaines de recherche portent essentiellement sur la santé au travail, la rémunération et la protection sociale des travailleurs indépendants. Il est l'auteur de plusieurs articles dans des revues scientifiques et professionnelles. Il a une expérience de 8 ans en tant que chargé de missions et d'études dans les assurances maladie des professions indépendantes du Languedoc-Roussillon (CMR Languedoc-Roussillon). Contact : [pierre.chaudat@u-clermont1.fr](mailto:pierre.chaudat@u-clermont1.fr)

**Fabien COUTAREL** est Maître de Conférences en Ergonomie à l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand. Enseignant d'Ergonomie à l'UFR STAPS, il est chercheur au PAEDI : Processus D'action Des Enseignants : Déterminants et Impacts, EA 4281. Ses domaines de recherche sont : la prévention des troubles musculo-squelettiques d'origine professionnelle, les risques psychosociaux au travail, la conception, la conduite de projet et l'évaluation des interventions. Il est également membre du Groupe de Recherche Francophone sur les TMS. Il est élu au bureau du Collège des Enseignants - Chercheurs en Ergonomie. Contact : [Fabien.COUTAREL@univ-bpclermont.fr](mailto:Fabien.COUTAREL@univ-bpclermont.fr)

**Thibault DAUDIGEOS** est Professeur à Grenoble Ecole de Management et chercheur associé à l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises. Il s'intéresse à l'émergence de pratiques sociales innovantes et aux impacts organisationnels du développement de l'entreprise néolibérale. Ses objets de recherche de prédilection sont la responsabilité sociale de l'entreprise et les enjeux écologiques. Contact : [thibault.daudigeos@grenoble-em.com](mailto:thibault.daudigeos@grenoble-em.com)

**Jérôme DUVAL HAMEL** est Docteur ès Sciences de Gestion, CAPA, Professeur des Universités en stratégie, codirecteur de l'Ecole de Droit et Management de Paris 2, ancien président fondateur de la chaire « dirigeance d'entreprises » ESCP Europe, ancien Directeur Général de grands groupes, Coprésident de TVDMA.ORG. Ses travaux portent sur l'évolution du rapport au travail ( Pourquoi j'irai travailler, Eyrolles 2005) les opérations de fusions d'entreprises internationales (Fusions d'entreprises-comment les gérer, comment les vivre Eyrolles 2008), la dirigeance et les dirigeants (Comex, voyage au cœur de la dirigeance Eyrolles 2007). Contact : [jerome.duval-hamel@u-paris2.fr](mailto:jerome.duval-hamel@u-paris2.fr)

**Yannick FRONDA** est Enseignant-Chercheur à l'Institut Telecom/TMSP, Etablissement public d'enseignement supérieur et de recherche spécialisé dans les Technologies de l'Information et de la Communication. Ses domaines de recherche sont la psychosociologie appliquée ainsi que les croisements entre arts, technologies (TIC) et management. Contributeur du "Petit Bréviaire des Idées Reçues en Management" (La Découverte), il a coordonné les actes du colloque SIANA 2007 sur les arts numériques (en cours de publication chez L'harmattan). Il a enseigné plusieurs années au sein du groupe HEC Paris, tant en formation permanente qu'initiale, ainsi qu'à Telecom ParisTech. Contact : [yannick.fronda@it-sudparis.eu](mailto:yannick.fronda@it-sudparis.eu)

**Xavier MICHEL** est Directeur de la société Resecum (étude, conseil et formation en gestion des risques). Il accompagne les entreprises notamment sur l'étude des liens sécurité/santé-organisation. Docteur en toxicologie, il a été professeur à l'ENSCBP de Bordeaux et à l'Université de Nantes (Polytech' & Laboratoire d'Economie et de Management). Il a créé et animé depuis 1996, plusieurs filières de formation au management pour des ingénieurs. Il a coordonné l'ouvrage collectif « management des risques pour un développement durable » édité chez DUNOD (2009). Il a contribué activement au programme de recherche SORG (Santé Organisation et Gestion des Ressources Humaines) soutenu par l'ANR en 2006-2009. Contact : [xavier.michel@resecum.com](mailto:xavier.michel@resecum.com)

**Renaud MULLER** est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Clermont II. Il est membre du CRCGM : Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management. Il est par ailleurs Président du Comité d'Orientation de l'ARACT Auvergne. Ses publications portent essentiellement sur la violence au travail, la régulation par des tiers, et les enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise en la matière. Contact : [renaud.muller@univ-bpclermont.fr](mailto:renaud.muller@univ-bpclermont.fr)

**Jorge MUNOZ** est Maître de Conférences en Sociologie à l'Université de Bretagne Occidentale. Il est directeur du laboratoire ARS EA 3146. Ses domaines de recherches sont la sociologie du travail et des organisations, la sociologie de la santé au travail et la sociologie des organisations de l'économie sociale. Il est auteur des ouvrages : L'accident du travail. De la reconnaissance à la prise en charge, 2002. La gouvernance des entreprises coopératives, 2007. Management des entreprises et santé des salariés, 2009. Il intervient auprès des étudiants du master Evaluation et Prévention des Risques Professionnels et Management des entreprises coopératives et mutualistes. Contact : [Jorge.Munoz@univ-brest.fr](mailto:Jorge.Munoz@univ-brest.fr)

**Sylvie ROUSSILLON** est Professeur en Leadership et Développement Personnel à l'EM Lyon et à l'Université Lyon 3 où elle est coresponsable du master 2 RH, FC. Elle intervient auprès de grands groupes comme coach et pour concevoir et animer des séminaires. Ses travaux portent sur les démarches de développement personnel, le coaching, le stress et le leadership ( Cross cultural approaches to leadership development, Person 2002) la dirigeance et la préparation des dirigeants (Comex, voyage au cœur de la dirigeance Eyrolles 2007), les nouveaux enjeux du travail ( Pourquoi j'irai travailler, Eyrolles 2005). Elle a été administrateur indépendant d'une société cotée. Contact : [roussillon@em-lyon.com](mailto:roussillon@em-lyon.com).

**Arnaud STIMEC** est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nantes. Il est membre du LEMNA : Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique. Ses domaines de recherche sont : les conflits, la négociation, la médiation, la santé au travail et plus généralement les dynamiques collectives. Il est directeur de la revue Négociations et auteur de plusieurs ouvrages (La Négociation, Ed. Dunod ; La médiation en entreprise, Ed. Dunod). Il intervient, notamment dans le cadre de recherches action ou comme médiateur auprès d'entreprises ou organisations. Contact : [Arnaud.Stimec@univ-nantes.fr](mailto:Arnaud.Stimec@univ-nantes.fr)

**Bertrand VALIORGUE** est chercheur au sein de l'ESC Clermont – CRCGM (EA 3849). Il est également membre de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (EM LYON) au sein duquel il coordonne l'axe de recherche « Capital humain et financier ». Il est actuellement Postdoctoral Fellow à la London School of Economics and Political Science. Ses travaux portent sur l'intégration de variables extra-marchandes dans le processus de formation de la stratégie des entreprises. Il travaille également sur la gouvernance et la mobilisation du capital humain et les phénomènes de violences au travail. Il intervient auprès des entreprises sur les thèmes de la responsabilité sociale et des nouvelles logiques de mobilisation sociale. Contact : [bertrand.valiorgue@gmail.com](mailto:bertrand.valiorgue@gmail.com)