



LA GESTION INDIVIDUALISÉE DU TRAVAIL : PROMESSES ET PIÈGES

Les ambiguïtés d'un management des ressources humaines et d'une organisation centrés sur l'individu

En réponse à la crise du modèle fordien, les sociétés industrialisées ont cherché de nouveaux modes de fonctionnement et ont imposé de nouvelles formes de rationalisation de la production, ainsi que de nouveaux modèles de gestion du travail et de l'emploi. Réactivité et flexibilité sont devenus les mots clés de la modernisation. Tous ces changements structurels s'inscrivent dans une approche individualisée du travail.

A

L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT À LA RENCONTRE DE L'INDIVIDU

Le management de plus en plus individualisé des ressources humaines se concrétise à travers une série de dispositifs qui, mis ensemble, créent un cadre de travail de plus en plus éclaté. Parmi ces dispositifs, on peut relever :

- les évaluations individuelles, qui tendent à devenir davantage qualitatives que quantitatives, et donc de plus en plus liées aux caractéristiques individuelles des salariés, mais aussi de plus en plus ouvertes à la subjectivité des évaluateurs ;
- les systèmes de rémunération basés sur des évaluations qualitatives individuelles, alors que les salaires sont au cœur de la négociation collective ;
- les transformations du lien de subordination et la multiplication des statuts d'emploi ;
- le travail par objectif, qui donne à chaque individu des objectifs à atteindre, indépendamment des aléas de sa sphère professionnelle directe ;
- l'isolement et l'intensification du travail qui suppriment tout espace pour développer des contacts sociaux dans le travail ; la coopération dans le travail, qui était le berceau de la solidarité, ne trouve plus guère d'espace dans un univers du travail de plus en plus densifié ;
- l'approche individualisée de la qualification plutôt que l'approche collective, avec la place croissante prise par les compétences sociales et les savoir-être par rapport aux savoir-faire ;
- une conception de la sécurité d'emploi qui se limite à l'employabilité et qui renvoie aux individus la responsabilité de leurs succès et déboires professionnels ;

- l'instabilité des carrières et la mobilité professionnelle, qui ne permettent plus aux individus de nouer des liens et de s'impliquer socialement dans un collectif de travail ;
- le « benchmarking » des performances et la mise en concurrence entre les travailleurs ;
- le recours accru au travail indépendant ;
- les formes de participation directe ;
- la valorisation du surinvestissement individuel dans le travail ;
- la montée de valeurs comme l'esprit entrepreneurial, l'indépendance, l'autonomie ; l'individu est censé gérer son parcours professionnel comme une entreprise (l'entreprise de soi).

Cette « shopping list » des transformations des modes de gestion des ressources humaines s'inscrit dans un contexte caractérisé par trois grandes tendances qui, à première vue, visent à libérer le salarié de la contrainte de l'organisation et à lui permettre de se réaliser pleinement dans le travail. Il s'agit de la remise en cause des hiérarchies et du contrôle, de la valorisation de l'autonomie et d'un appel à toutes les compétences individuelles. Ces nouveaux modes de gestion ont aussi accru la pression sur le travail de chacun et mis les salariés en concurrence.

B

LA VISION LIBÉRATRICE

Dans leur analyse comparative d'une base de données de textes de management concernant les années 60 et les années 90, Boltanski et Chiapello (1999) passent en revue les tournants qui se sont opérés dans la manière d'envisager la gestion du facteur humain dans le travail. Ils mettent en évidence quelques idées clés dans la nébuleuse d'innovations managériales des années 90 ; celles-ci sont résumées dans la phrase suivante : « des entreprises *maigres* travaillant en *réseau* avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe, ou par *projets*, orientée

vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleurs grâce aux *visions* de leurs leaders ».

Nous retrouvons la critique de la hiérarchie, une forme de coordination caractéristique de la bureaucratie, reposant sur la domination, et non adaptée aux entreprises réseaux propres aux années 90. L'élévation générale des niveaux de qualification, l'insatisfaction des cadres et le refus d'une relation dominant/dominé expliquent en partie que la hiérarchie soit devenue un mode d'organisation périmé. Le modèle devient celui de l'organisation sans hiérarchie, flexible, innovante, et hautement compétente. Ce ne sont plus seulement les cadres qui sont libérés d'un rapport de domination, mais tous les salariés.

Les groupes de travail dans les entreprises sont auto-organisés. Ils sont guidés par des leaders « visionnaires » dont la « vision » assure l'engagement de tous sans recourir à la force, en donnant un sens au travail de chacun et en permettant de se réaliser, de libérer son esprit créatif et d'exprimer ses compétences. Grâce à ce sens partagé auquel tous adhèrent, chacun sait ce qu'il a à faire sans qu'on ait à lui commander. On ne parle plus de cadre, mais de manager, de chef d'équipe, d'animateur, de visionnaire, de coach.

Le cadre est associé aux anciennes formes organisationnelles considérées comme dépassées. Le terme manager est utilisé pour cerner les qualités des hommes les mieux ajustés à l'état actuel du capitalisme et à l'environnement fait d'incertitude et de complexité dans lequel sont plongées les entreprises. Les managers ne cherchent pas à encadrer ni à donner des ordres. Ils n'attendent pas les consignes de la direction pour les appliquer. Ils ont compris que ces rôles étaient périmés. Ils deviennent donc « animateurs d'équipe, catalyseurs, visionnaires, coachs, donneurs de souffle » dans le respect des individualités. Le contrôle n'est plus un problème. Dans l'entreprise libérée, faite d'équipes auto-organisées, travaillant en réseau, les individus s'autocontrôlent. Partager un projet, travailler à

atteindre des objectifs personnels et d'équipe entraîne l'autocontrôle et oblige à être cohérent.

L'insistance sur la satisfaction du client est une autre valeur suprême à laquelle l'adhésion s'impose. « Ce dogme présente un double avantage : d'une part, celui d'orienter l'autocontrôle dans un sens favorable au profit puisqu'en économie concurrentielle la capacité différentielle d'une entreprise à satisfaire ses clients est un facteur essentiel de réussite et, d'autre part, celui de transférer aux clients une partie du contrôle exercé dans les années 60 par la hiérarchie » (Boltanski et Chiapello, 1999).

Les années 90 sont aussi celles de l'épanouissement personnel par la multitude de projets. Dans ce nouvel univers tout devient possible puisque flexibilité, réactivité, créativité sont les nouveaux mots d'ordre. La promesse est faite à chacun de se développer personnellement. Des coachs accompagneront les personnes dans les entreprises et tout sera mis en œuvre pour qu'elles se connaissent mieux et découvrent ce dont elles sont capables. Le nouveau modèle propose une vraie autonomie fondée sur la connaissance de soi et un épanouissement personnel.

En bref, le management moderne propose de réconcilier en une vaste synthèse harmonieuse l'économique, le social et le culturel, et faire partager par tous les objectifs de l'entreprise pour augmenter la productivité et la qualité. En même temps, il veut répondre à une demande de participation des salariés, à leurs aspirations à l'autonomie et à la responsabilité dans le travail, et leur souci de réalisation personnelle. Les mots clés sont autonomie, responsabilité et implication.

Dans les nouvelles organisations, l'accent est mis sur la convivialité, les rapports humains authentiques (opposé au formalisme bureaucratique). Le fonctionnement est plus humain, les personnes peuvent se réaliser et les aptitudes sociales, le savoir-être (apprendre, être polyvalent, s'adapter, etc.) deviennent essentiels.

L'autonomie, corollaire de l'auto-réalisation, est également venue répondre à une critique des grandes organisations bureaucratiques, prescriptives et fortement contrôlées. Cette autonomie s'inscrit tout à fait dans l'individualisation des modes de gestion de la main-d'œuvre. À l'autonomie se sont greffés des évaluations et des objectifs individuels, des formes de rémunération individualisées, de nouvelles formes de participation directe. L'autonomie était nécessaire aux entreprises flexibles, contraintes à l'innovation et à la créativité. L'entreprise attend de chaque salarié qu'il investisse toutes ses compétences dans son activité. Promesse lui est faite de pouvoir ainsi continuer à développer ses compétences et ses savoirs. La technologie a pris en charge tout ce que le travail avait de routinier et d'appauvrissant et l'espace ouvert à l'intelligence et à la réalisation de soi ira grandissant. Chaque individu devient une « pièce maîtresse » dans la réalisation des projets et des objectifs de l'entreprise.



AU -DELÀ DES PROMESSES, L'INDIVIDU PIÉGÉ

La vision libératrice du travail dans la société de l'information nous annonce un travail de plus en plus qualifié, qui permet de mettre en œuvre et de développer de multiples compétences faites de savoir-faire et de savoir-être. Le travail s'affranchit des hiérarchies et des contrôles tatillons ; il promet des espaces de réalisation personnelle. L'autonomie et le travail en groupe permettent un nouveau rapport au travail et au collectif de travail. Le travail se décrit avec des mots comme responsabilisation, implication, créativité et collaboration. C'est tout le sens du travail qui se trouve affirmé. *Cette vision rapide n'est pas erronée mais elle est surtout incomplète.* Dans la société de l'information, il y a aussi de nombreux emplois dont le contenu s'est appauvri ; les groupes de travail et les clients ont souvent pris la relève de la hiérarchie ; le gaspillage de compétences n'est pas rare non plus ; et la pression sur le travail croît constamment.

La face cachée de l'entreprise moderne est nettement plus nuancée. Le Goff (2000) décrit sa vision du manager moderne, du coach, du visionnaire. Il s'agit, pour lui, de quelqu'un qui doit agir efficacement, vite et sans états d'âme, qui connaît le management mais n'est pas spécialisé dans le métier de l'entreprise, qui a peu d'expérience d'encadrement, qui n'est pas impliqué au quotidien dans les ateliers et les bureaux, qui utilise un jargon et qui affectionne le formalisme méthodologique.

L'implication dans les projets de l'entreprise se traduit concrètement pour le salarié par des exigences de disponibilité, de flexibilité, de polyvalence. On peut aussi raisonnablement se demander pourquoi des salariés adhèrent spontanément à des visions, des orientations et des choix sur lesquels ils n'ont aucune prise.

Les formes d'organisation propres à la nouvelle économie sont décrites comme étant très rentables et porteuses de vertus qui permettraient les développements personnels dans un univers de convivialité, de créativité et de revenus élevés. Il existe bien ça et là quelques entreprises qui correspondent à cette description mais pour la majorité, la réalité est souvent différente et il convient d'apporter de sérieuses nuances à ce portrait idéalisé. Les récents déboires de nombreuses start-up ont illustré à souhait les revers d'un univers de travail exigeant et fragile.

Dans ces nouvelles entreprises, dont les figures emblématiques se retrouvent dans les domaines d'activités liés aux technologies de l'information et de la communication, l'implication dans le travail est portée à son paroxysme et le consensus social est de rigueur. Le syndicalisme y est perçu comme obsolète. D'une manière générale, les travailleurs des entreprises informatiques connaissent souvent des conditions de travail teintées d'activisme et de surcharge de travail, et des rythmes de travail peu compatibles avec une vie privée.

LE TRAVAIL EN GROUPE OU EN ÉQUIPE

Une autre idée reçue concernant l'évolution du travail consiste à croire que le travail en groupe et l'autonomie sont forcément les garants d'un

travail de qualité et d'une possibilité d'épanouissement personnel. Certes, a priori, il est correct de supposer qu'organiser son travail avec une certaine liberté, pouvoir mettre en œuvre un sens des responsabilités et de l'initiative, collaborer avec des collègues à un objectif commun sont préférables à un travail prescrit, sous contrôle et dépourvu d'espace pour la créativité professionnelle individuelle ou collective. Toutefois, il a été constaté que le travail en groupe et l'autonomie peuvent aussi être source de stress, de concurrence entre travailleurs et d'auto-exploitation. De nombreux travaux, dont les dernières enquêtes de la Fondation de Dublin (2001), démontrent que la pression du groupe peut être plus forte que celle de la hiérarchie et que la marge de manœuvre des groupes peut être relativement limitée.

Une étude réalisée en 1996 par la Fondation de Dublin (EPOC, 1996) mettait en évidence les avantages économiques du travail en groupe mais aussi le faible pouvoir de décision laissé aux groupes. C'est la direction qui désigne le chef du groupe et très souvent qui décide de la composition de ce groupe. Les droits de prise de décision dans les groupes sont limités et les thèmes sur lesquels les groupes peuvent intervenir sont fortement hiérarchisés. D'autre part, cette recherche montre que le travail en groupe (ou en équipe) introduit un contrôle social entre les travailleurs et que ce mode d'organisation peut accroître considérablement la charge de travail. Une autre recherche de la même institution (FEACVT, 2001) met de fait en évidence le rôle très important joué par les collègues dans les rythmes de travail.

Des conflits peuvent également apparaître dans le fonctionnement d'une équipe (sur la gestion des délais, des rythmes de travail, etc.). Le principe d'une rémunération liée aux performances de l'équipe est un autre élément qui mérite réflexion, à mi-chemin entre l'individualisation de la rémunération et la définition collective des salaires, et indéniablement source de tension potentielle au sein du groupe.

AUTONOMIE ET MAÎTRISE DU TRAVAIL

Les salariés sont de plus en plus souvent confrontés à des situations professionnelles paradoxales, qui d'un côté augmentent leur espace d'autonomie mais en même temps diminuent la maîtrise qu'ils ont de leur travail et de leur vie. L'autonomie dans le travail et le travail par objectifs se révèlent source d'intensification du travail et d'auto-exploitation. Beaucoup de directions accordent davantage d'autonomie dans la réalisation du travail mais resserrent l'étau au niveau des objectifs à atteindre, ce qui conduit à une perte de maîtrise de la charge de travail et du temps professionnel, et à une personnalisation de la faute en cas d'échec.

Autonome, le salarié devient aussi responsable, mais la distinction des responsabilités et des rôles manque souvent de clarté. Chacun est autonome, donc responsable de ses performances, de celles de son équipe, de celles de son entreprise, mais bien souvent, « on ne sait plus qui est responsable de quoi. » Le salarié autonome est également sommé d'être l'acteur de son propre changement. L'auto-réalisation devient une contrainte et le risque professionnel s'individualise. Quel salarié oserait se présenter à son entretien annuel d'évaluation sans formuler un projet professionnel ? Il apparaîtrait à coup sûr comme un être passif, à la traîne du changement. L'auto-réalisation devient un critère d'évaluation du travail.

SURINVESTISSEMENT ET CHARGE DE TRAVAIL

Le surinvestissement dans le travail est une réalité qui devient courante. Ce surinvestissement est lié au souci d'être évalué positivement, de progresser professionnellement, mais aussi à la crainte d'être perçu comme un maillon faible, peu performant, peu impliqué dans son travail. Le travail autonome n'est plus vraiment contrôlé sur base du temps de travail mais sur les réalisations. Ceci pose le problème de la mesure de la charge de travail et plus globalement du « temps professionnel ». Le temps de travail est de plus en plus éclaté et de plus en plus difficile à mesurer. Il inclut non seulement des temps de présence sur les lieux

de travail, mais aussi des périodes de disponibilité plus larges, des déplacements plus fréquents, des tâches à effectuer chez les clients ou à domicile, des rythmes plus flexibles. Pour les cadres et autres responsables, il faut aussi compter avec une pléthore de séminaires d'entreprise, de stages de réflexion, de congrès et de réunions loin du domicile.

Toutefois, le problème de la charge de travail et de la mesure du temps professionnel n'est pas qu'une affaire de cadres ; tous les niveaux de qualification sont potentiellement concernés. Le temps de travail, de plus en plus dense, envahit ainsi le temps hors travail. Les technologies de communication établissent un lien direct, et éventuellement permanent entre le salarié et son entreprise : les fax à la maison, les messages vocaux, les courriers électroniques, les bipeurs, les téléphones portables, les téléphones de voiture ont un côté intrusif et insistant, on est obligé de répondre.

En plus de leur temps, les salariés sont censés investir toutes leurs capacités dans leur travail, y compris les plus personnelles, non seulement leurs compétences techniques, mais aussi leur créativité, leur sens de l'amitié, leur émotivité, etc. Néanmoins, rien ne garantit que l'intégrité des personnes sera respectée et qu'elles obtiendront un juste retour par rapport à leur investissement.

CONTRÔLE ET BENCHMARKING DES SALARIÉS

Quant au contrôle, s'il a pris d'autres formes que celle de la hiérarchie, il n'a pas disparu. À l'autocontrôle, s'ajoute le contrôle par les objectifs, par les indices de satisfaction des clients, et par les batteries d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs fournis par les technologies de l'information. Si le travail est devenu plus autonome, il n'a jamais été aussi contrôlé et mesuré.

Des pans entiers d'activités font l'objet de mesure et de « benchmarking » (étalonnage) : le temps nécessaire pour traiter un dossier dans une compagnie d'assurance, pour répondre à une demande en ligne, pour

nettoyer une chambre d'hôpital, pour qu'un employé de banque reçoive un client, etc. Cette obsession de la mesure n'est pas sans lien avec l'organisation juste à temps. L'objectif est toujours de tirer le profit maximum du temps qui passe, de lutter contre les temps morts entre deux opérations et contre la porosité du temps de travail. Tout le temps de travail doit être du temps travaillé.

L'informatique a perfectionné ce que permettait le chronomètre. Elle permet des mesures sophistiquées du temps dévolu à chaque tâche, elle enchaîne automatiquement les flux de tâches informationnelles en fonction de laps de temps prédéterminés, elle envoie des signaux aux travailleurs pour qu'ils respectent les temps prévus pour chaque tâche ou chaque type de clientèle, etc.

Les salariés contrôlés et évalués sont mis en concurrence, entre équipes ou individuellement, dans le but d'éliminer les moins performants. Le culte de la performance individuelle et l'exaltation de la mobilité deviennent de véritables dogmes.

Un risque des organisations flexibles et individualisantes, c'est, comme disent Boltanski et Chiapello, en empruntant au vocabulaire footballistique, de « jouer perso », dans son intérêt propre, sans tenir compte de ceux sans qui l'action n'aurait pas été couronnée de succès.

D

LIBÉRATION DES SALARIÉS OU MAÎTRISE DU FACTEUR HUMAIN ?

Derrière l'affirmation d'un souci de libération des salariés, on retrouve davantage une volonté de maîtriser le facteur humain dans le processus de production même si, en même temps et de manière paradoxale, la créativité, l'autonomie et l'innovation s'instaurent en valeurs sûres dans le monde du travail. Il est étonnant de constater cette dérive alors qu'en même temps les discours politiques et managériaux vantent les mérites d'une société de la connaissance, d'une économie du savoir, innovante, compétitive et sensible à la qualité

du travail. Faire référence à la connaissance tend plutôt à mettre l'accent sur le savoir, l'apprentissage, la culture, la construction de la compétence à travers le travail.

Le management moderne est truffé de paradoxes. Il réclame des compétences accrues mais confie aux salariés des postes de travail de plus en plus segmentés, standardisés et prescrits. Il fait appel à la créativité et l'innovation mais en même temps supprime tout espace où ces dernières pourraient s'exprimer. Il réclame de l'autonomie sans en accorder les moyens. Plus fondamentalement, il formule des visions communes, définit des projets collectifs mais considère l'individu dans sa subjectivité, en négligeant le caractère collectif du travail, du développement des compétences et de la créativité. Il s'adresse au salarié dans un rapport de plus en plus individualisé alors que l'innovation, la compétitivité, la performance, le développement des compétences sont des processus et des enjeux collectifs.

L'autorité sur le lieu de travail appartient de plus en plus aux employeurs seuls. Cette situation affaiblit la capacité de détermination collective des conditions d'emploi et de travail. Toutefois, ces décalages entre le discours managérial et la réalité objective des conditions de travail introduisent le doute parmi les salariés, ils peuvent conduire à un sentiment de disproportion entre le salaire et l'effort consenti, un doute concernant le respect des procédures, un sentiment d'injustice dans l'organisation.

Patricia Vendramin

Sources :

- Vendramin Patricia, *Le travail au singulier - Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Académia Bruylant (Louvain-la-Neuve) - L'Harmattan (Paris) collection « Sciences & enjeux », 2004.
- Boltanski Luc, Chiapello Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Essais, 1999.
- Le Goff Jean-Pierre, *Les illusions du management*, Editions La Découverte/Poche, Essais, 2000

- FEACVT, *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*, EF/00/128/FR, 2001.
- EPOC, *Useful but Unused : Group Work in Europe - Findings from the European Survey*, SX-21-99-408-EN-C, 1996.



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE