

*Le secteur CPE organisait les 10 et 11 janvier dernier son stage annuel de formation syndicale, sur le thème des effets du nouveau management sur le métier. Il avait invité cette année **Me Danièle Linhart, sociologue à Paris X Nanterre**, dont les travaux sur la question du rapport au travail font autorité. Vous trouverez ci-dessous les notes prises lors de sa conférence.*

«Du taylorisme déshumanisé au nouveau management «sur-humanisé»: ruptures et continuités»

Le management moderne a transformé la réalité du travail en s'annonçant comme une rupture avec les logiques tayloriennes en faisant une large place à l'autonomie dans le travail. Pourtant s'il y a des ruptures, il y a aussi de bien réelles continuités.

1) retour sur le taylorisme

Le modèle taylorien repose sur l'éclatement des métiers en tâches répétitives, déshumanisées. Mais ce qui a conduit à ces choix d'éclatement des métiers ? Taylor est un consultant de la fin du XIXe, après la révolution industrielle qui a développé dans ses écrits la philosophie de son modèle d'organisation du travail. Quand un capitaliste veut créer une entreprise, il ne fait qu'apporter de l'argent, il n'a pas la connaissance des gestes de métier, est obligé de recruter des ouvriers et des compagnons qui la possèdent. Du coup, ceux-ci parviennent à imposer leurs valeurs professionnelles mais aussi leurs intérêts. Par exemple, ils se ménagent au travail (ils pratiquent ce que Taylor appelle «la flânerie systématique », sorte de régulation interne). Taylor se situe du côté du bien commun, des intérêts supérieurs or la perte de productivité est dommageable à l'intérêt supérieur de la nation. La seule marge de manœuvre du patron, c'est alors... de baisser les salaires. Taylor dit : il faut se sortir de là pour le bien-être de tous (pour être un homme juste : c'est le «fare»). Il se réfugie donc derrière la science, neutre, juste et objective, qui va transférer le savoir des ateliers vers le pouvoir des employeurs. Décortiquer scientifiquement le travail pour améliorer son rendement et sa rentabilité. L'encadrement doit donc analyser l'ensemble des gestes de métiers pour en déposséder les ouvriers par la multiplication des tâches répétitives. Cette organisation du travail a fonctionné et convaincu, y compris à gauche. Lénine a développé le taylorisme en 19-20 pour libérer du temps aux travailleurs (pour assurer la dictature du prolétariat). De son côté, H. Ford développe des chaînes de montage, produisant plus pour beaucoup moins cher, y compris en augmentant les salaires pour que cette parcellisation du travail soit acceptable. Il intervient puissamment dans la vie privée, par exemple en payant plus cher les hommes mariés (parce que plus stables et dans des maisons bien entretenues par des femmes dociles). Les inspecteurs de Ford y amènent des menus-types pour l'hygiène et conseillent les femmes en gestion de leur budget pour que le foyer puisse acheter... la voiture T-Ford ! La bataille idéologique du modèle taylorien est ici gagnée par sa légitimation. Taylor peut se présenter alors comme un grand « démocrate du travail ».

2) La rupture des années 70

Ce modèle a connu un succès planétaire jusqu'à la fin des années 60 : remise en cause profonde de mai 68, avec 3 semaines de grève générale (ne plus «perdre sa vie à la gagner»). Pour le capitalisme apeuré, il faut trouver des solutions. Le CNPF en 1974 lors d'un séminaire propose une «solution» par l'individualisation du travail : promouvoir des relations directes entre direction et individus pour s'affranchir des risques du «collectif». Cette démarche idéologique a surfé sur la montée de la demande d'individualisation issue de 68. Exemple : les horaires variables (1974), font disparaître une grande part de la vie collective (pause repas, entrées-sorties, vestiaires partagés...). Exemple encore : la rotation des tâches, qui atomise les collectifs de travail. Puis s'est mise en place l'individualisation des primes, certes personnalisées, mais qui introduisent de la concurrence... puis l'individualisation des salaires eux-mêmes. Enfin, l'évaluation personnalisée de la performance

avec son «N+1». D'autres aspects interviennent dont la «psychologisation» du rapport au travail : est-ce qu'on est capables d'adaptation, de se mettre en danger, de «sortir de sa zone de confort». Cet intrusion psychologique peut aller jusqu'à la narcissisation, par ex. : «Vous allez découvrir des potentialités chez vous que vous ne soupçonniez même pas!». Désormais des «chartes déontologiques de l'entreprise» dessinent un modèle du bon employé : flexible, loyal, combatif et concurrentiel... On récuse le professionnalisme au profit du «surhumain» : il y a maintenant des «DRH de la bienveillance et du bonheur», sorte de conseillers techniques d'entreprise (coaching numérique qui calcule le nombre de pas, l'activité, le temps de sommeil). Ex. Google à Paris, outre les divers distributeurs habituels, une salle insonorisée avec instruments de musique ou une salle de méditation. Objectifs : libérer l'esprit pour le rendre totalement disponible pour le travail : l'entreprise est là pour régler tous les problèmes (organisation de la garde d'enfants, voire lessive pour ceux qui ne pourraient l'avoir fait), y compris affectifs. De fait, il y a une intrusion énorme dans la vie personnelle du salarié aussi importante que sous le taylorisme. «Être bien, c'est bien pour tout le monde». La science le permet, donc on le fait, c'est inéluctable et c'est pour le bien commun : «on vous accompagne dans ce changement». Les DRH deviennent... la Direction qui Rend Heureux : c'est la sur-humanisation bienveillante !

3) Des continuités bien réelles : l'obéissance au cœur du contrat salarial

De fait, le modèle managérial d'organisation du travail ne rompt pas avec l'idéologie taylorienne : chaque salarié devient lui-même un petit bureau des méthodes pour économiser les temps et le coût. C'est toujours l'économie qui dirige l'activité dans un sens de rentabilisation accrue. Des cabinets de benchmarking, experts en amélioration de la rentabilité («ça marche ici, donc ça peut marcher ailleurs») mettent en œuvre des process réputés transférables (ex. entre l'accueil au service des urgences et la gestion des files d'attente à Roissy). Des pratiques sont concoctées par des gens qui ne connaissent rien au métier, vont contraindre les salariés à utiliser des process opposés à leur professionnalité. On dépossède les professionnels de leurs savoirs et gestes de métier, de leur expérience en les rendant obsolètes par la pratique du changement permanent : asseoir l'autorité en changeant sans cesse leur poste de travail. Les professionnels sont transformés en «apprentis à vie» : déménagement des services, restructuration des activités, changement de logiciels, tout tend à déstabiliser... Dès qu'une maîtrise est à peu près acquise par le salarié, on change son activité pour l'obliger à sortir d'un prétendu confort de travail. C'est une manière de gérer le personnel en l'insécurisant en permanence. Ex. un cadre de France-Telecom (années 90) qui était là pour «produire de l'amnésie» en aidant les salariés à oublier leur «réseau de complaisance», en les sortant de leurs certitudes. L'expérience professionnelle devient un obstacle à la «modernisation» et crée une «précarisation subjective» du travail, alors que plus de 80% des salariés est en emploi stable (CDI ou fonctionnaire). Cette précarité engendre la peur de ne pas avoir bien fait le travail par cette posture d'apprenti permanent (ex. infirmière angoissée après la fin de son service dans l'attente de l'appel qui va lui annoncer, non pas un décès d'un patient mais une «erreur de procédure»). Tout l'art managérial consiste à rendre acceptable l'obéissance qui est au cœur du contrat salarial. Il faut «retrouver le temps de la critique idéologique».

A cette occasion le SNES-FSU a réalisé une petite interview de D. Linhart à retrouver ici :

<http://www.facebook.com/groups/CPE.SNES>

Vous pouvez aussi consulter (texte):

<http://www.laviedesidees.fr/L-entreprise-de-depossession-3054.html>

(vidéo) :

<https://www.youtube.com/watch?v=nIGsTcEmqfI>