

Economia

www.economia.ma

Mieux comprendre pour mieux décider

Février 2016



L'HUMAIN DANS L'ENTREPRISE, UNE ENTREPRISE HUMAINE !

ÉDITÉE PAR LE CESEM,
CENTRE DE RECHERCHE DE

 **HEM**
BUSINESS SCHOOL

En partenariat avec

**FRIEDRICH
EBERT**

STIFTUNG



UNE FONDATION POLITIQUE
ALLEMANDE AU SERVICE DE LA
DÉMOCRATIE SOCIALE

La Fondation Friedrich Ebert (FES) présente au Maroc depuis 1984, s'engage en tant que « Think and Do Tank » pour la promotion des valeurs fondamentales de la social-démocratie : paix, liberté, égalité, justice sociale et démocratie. Acteur engagé, elle organise de nombreuses activités donnant lieu à des discussions et des rencontres entre acteurs de la sphère politique, académique et la société civile. Elle représente ainsi un forum d'échange d'expériences, de savoir et de consultation. Parmi ses nombreux partenaires traditionnels, la FES compte des partis politiques, des syndicats, des ONG, des institutions de consultation politique, économique et scientifique ainsi que des institutions gouvernementales.

La Fondation Friedrich Ebert (FES) développe actuellement un programme au niveau de la région MENA afin de tracer une vision à ce que « les économies de demain » pourraient être et comment ces économies vont contribuer éventuellement à une croissance durable économiquement et inclusive socialement.



« LA DÉMOCRATIE A BESOIN DE
DÉMOCRATES. »

FRIEDRICH EBERT

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG **AU MAROC**



Demain, l'entreprise démocratique ?

Par Driss Ksikes

L
ÉDITO

e sociologue Alain Touraine, qui vient d'annoncer au monde, tel un oracle, la fin des sociétés déclare à *Economia* : « *Les entreprises devront apprendre à devenir démocratiques* ». Voilà qui va à l'encontre de ce qu'on prenait jusque-là pour une lapalissade : « *Les entreprises, nous dit-on depuis des décennies, ne sont pas des entités démocratiques* ». Sous-entendu, ce ne sont pas des États ; le pouvoir, on y accède par voie de représentation ; leur objectif n'est pas le bien-être de tous, mais le profit de quelques-uns ; et, surtout, l'humain, elles sont censées en faire une gestion optimale qui en préserve les droits fondamentaux et en tire le meilleur parti. Évidemment, les chercheurs en sciences économiques et de gestion ne mettent pas derrière le mot « démocratie » la même acception que leurs homologues en sciences sociales. La démocratie, entendue par ces derniers, ne se réduit pas à des instances,

des représentants et des procédures (votes, syndicats, etc.). Nous parlons ici de démocratie dans sa dimension culturelle, délibérative, comme valeur quotidienne, comme droit fondamental, non seulement comme loi ou règlement affiché.

Deux mutations majeures semblent soutenir aujourd'hui cette utopie qu'appelle de ses vœux Touraine. La première est que, vu le recul de l'État-providence, le recours massif à l'équilibre entre public et privé pour soutenir les projets de développement et l'inflation du discours sur la RSE, les entreprises ne sont plus perçues exclusivement comme des sources de profit et des leviers d'investissement mais, partiellement, des partenaires dans la redistribution (fiscale, bien sûr, mais territoriale et sociétale également). La seconde est le rééquilibrage, au profit du basculement vers des sociétés de cols blancs, vers une prééminence des droits et de l'éthique pour chacun, au détriment de l'instauration verticale, de structures et de gouvernance pour tous. Cette tendance se renforce avec la montée dans la bourse des valeurs sémantiques, des concepts de dignité (matérielle, immatérielle et symbolique) et des solutions économiques alternatives, prônant plus de collaboration, de partage et de solidarité.

Tout cela reste bien beau, au vu des tendances *mainstream*, où les entreprises empruntent parfois aux États, non le meilleur mais le pire : le clientélisme, le délit d'initiés, la survalorisation des rentes et dividendes et, bien entendu, la rétention d'information, les passe-droits et autres formes plus ou moins manifestes de corruption. Et puis, regardons comment les entreprises poussent de plus en plus à bout leurs salariés, sous prétexte d'efficacité, sans même leur offrir, en retour, la reconnaissance escomptée. Et surtout, comment elles craignent que la prise de parole ou la collaboration engloutissent le temps nécessaire à la production, tout en oubliant qu'ils peuvent être sources d'innovation et d'accélération.

Autant dire que le rêve de Touraine est enchanteur mais la réalité, mis à part des cas exceptionnels, est bien plus désenchantée. Mais, demain est une entité en suspens et la possibilité que l'entreprise devienne démocratique ne peut être atteinte que si les États le deviennent autant, que la force participative des acteurs-citoyens exige de telles transformations culturelles. Et les dirigeants sont assez lucides pour en admettre la nécessité ■

EN BREF

L'HUMAIN DANS L'ENTREPRISE, UNE ENTREPRISE HUMAINE !



DRAMATURGIE SOCIALE DU TRAVAIL

Par Pierre-Michel Menger



Entretien avec

Alain TOURAINE

« Il faut que l'entreprise devienne une entité
démocratique »

Propos recueillis par Nabil El Mabrouki & Driss Ksikes



LA GRH OFFSHORE DES ENTREPRISES TRANSNATIONALES

Par Delphine Mercier



QUELLES SUBJECTIVITÉS DANS LES ORGANISATIONS ?

Par Brahim Labari



RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET RECONNAISSANCE DU TRAVAIL

Par Raja El Mouatarif



Entretien avec

Christophe DEJOURS

« Le travail, c'est de l'activité, de
l'inventivité et de la coopération »

Propos recueillis par Raja El Mouatarif & Driss Ksikes



LE LIEU DE TRAVAIL, LE MÉTIER ET LES COLLÈGUES

Par Jean-Luc Tomás

7

10

13

16

21

25

32

36

« À CHACUN SON KARMA »

Les influences des pratiques de sélection sur le rapport au travail des jeunes cadres

Par Jean Pralong



40

CONSTRUCTION DE SENS ET ORGANISATIONS

Par Nabil El Mabrouki



43

DANS LA PEAU D'UN MANAGER

Par Hervé Laroche & Christelle Théron



47

VIE PRIVÉE, VIE PROFESSIONNELLE : QUELLE CONCILIATION ?

Par Abdelillah Jennane



50

L'HUMAIN DANS L'ENTREPRISE : UN CAPITAL COMME UN AUTRE ?

Par Adil El Ouazzani



55

L'ENTREPRISE FAMILIALE : L'HUMAIN AU COEUR DE L'AVENTURE

Par Caroline Minialai



60

Kiosque

FREE YOUR EMPLOYEES

Par Bachir Znagui



L' HUMAIN DANS L'ENTREPRISE, UNE ENTREPRISE HUMAINE !

EN BREF

Coordination
scientifique
Raja El Mouatarif
Nabil El Mabrouki

Coordination
éditoriale
Bachir Znagui

Les regards portés par les sciences humaines sur les lieux du travail et sur les liens qui se créent entre humains par le travail, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, permettent de saisir les diverses tensions à l'œuvre, que les procédures managériales à elles seules ne parviennent pas à cerner.

Dans ce dossier, nous procédons à un éclairage multiple. D'abord, à travers un article générique du philosophe Pierre Michel Menger (p. 7-9), avant de tenter une analyse du problème en termes socio-économiques et sociologiques à travers, notamment, un entretien avec le sociologue français Alain Touraine. On relèvera la tendance à la généralisation du modèle du travail de ces entreprises au niveau universel dans la contribution de Delphine Mercier (p. 13-15) sur le cas des ressources humaines *offshore* des entreprises transnationales, ainsi que celle de Brahim Labari à travers l'angle plus global de la sociologie des organisations relevant la précarisation grandissante des salariés et la flexibilisation des modèles de gestion des entreprises (p. 16-20).

Partant du séminaire du Cesem sur la reconnaissance des individus dans les entreprises, ce dossier aborde également les enjeux psychologiques à travers les contributions de praticiens et experts en la matière : Jean-Luc Tomás, Jean Pralong et Raja El Mouatarif, coordinatrice dudit séminaire. Cet axe a bénéficié notamment de l'entretien réalisé avec Christophe Dejours, psychanalyste et fondateur de la psychodynamique du travail (p. 25-31), qui explique comment et sous quelles conditions la souffrance au travail peut être transformée en plaisir.

Sur le plan économique et managérial, le dossier comporte les éclairages et contributions de Caroline Minialai sur l'humain dans l'entreprise familiale (p. 55-59), celle de Hervé Laroche à travers une enquête de terrain (p. 43-46) de Adil El Ouazzani, sur le capital et l'humain (p. 50-54), de Nabil El Mabrouki à propos de l'humain dans les théories des organisations et, enfin, celle d'Abdelillah Jennane sur l'équilibre en gestion des ressources humaines entre vie privée et vie professionnelle.

Le dossier d'*Economia* est également enrichi par la présentation d'un ouvrage développant une approche managériale atypique intitulé *Liberté and Cie*, évoquant des expériences exceptionnelles de patrons libérateurs réfractaires aux principes conformistes d'organisation des entreprises (p. 60-62) ■

DRAMATURGIE SOCIALE DU TRAVAIL



Aucun des acteurs du monde du travail ne peut se définir par son seul rôle dans la situation, car l'interchangeabilité des rôles est une donnée de la vie sociale. La scène de travail s'inscrit dans un triangle dont le troisième côté est constitué par ceux qui demandent et rémunèrent l'acte de celui-ci.

Par Pierre-Michel Menger
Philosophe et Sociologue du travail, CNRS, Paris

Pour agir et se coordonner dans le travail, les individus doivent inventer et exploiter toutes sortes de ressources qui ne relèvent pas d'une simple cartographie des compétences et des tâches prescrites par la division verticale et horizontale du travail.

Le travail individuel, avec les ressources de capital humain qu'il engage, est enchâssé dans l'interaction avec les autres travailleurs, sur la base de mécanismes de coordination fonctionnelle, mais aussi sur la base de mécanismes psychologiques et émotionnels de gestion de soi dans l'interaction. La scène de travail met en contact des travailleurs, mais s'inscrit dans un triangle dont le troisième côté est constitué par ceux qui demandent et rémunèrent l'acte de travail-client, patient, employeur – et qui ont à exercer eux-mêmes un rôle, sur la base d'une asymétrie de compétences et d'informations qui ne sauraient pourtant les confiner à la passivité.

Aucun des acteurs ne peut se définir par son seul rôle dans la situation, car l'interchangeabilité des rôles est une donnée de la vie sociale. Tel individu, qui est agent dans une relation économique d'échange d'un acte de travail contre une rémunération, devient principal quand il est lui-même client ou patient dans une autre situation sociale. Tel individu situé dans une relation collégiale ou hiérarchique de travail doit en savoir assez sur l'activité d'autrui pour se coordonner avec lui, pour adopter un point de vue complémentaire du sien dans les multiples situations qui ne sont pas la simple exécution d'un script préétabli, pour tolérer les risques d'erreur et d'échec tout en veillant à la juste imputation de ceux-ci, pour interagir avec les clients ou les consommateurs quand la relation de travail l'implique en même temps qu'elle implique ses collègues de travail.

Dans la sociologie du travail et des professions d'Everett Hughes comme dans celle de Howard Becker, l'exploration de la diversité du monde social apparaît

à travers l'emploi systématique de la comparaison et des rapprochements les plus inattendus, quand il s'agit de décrire les métiers, les relations de travail et les mécanismes de la division du travail, dans ses dimensions techniques et morales.

En recherchant comment Hughes et Becker s'y prennent pour rapprocher et comparer des métiers très dissemblables, j'ai voulu identifier certains des principes essentiels de cet ambitieux programme de sociologie générale du travail et des métiers qui s'est constitué comme une alternative à la sociologie fonctionnaliste et à la sociologie de la stratification sociale. La mise en évidence des ressources symboliques de l'organisation des « professions » définit la part constructiviste de l'interactionnisme « symbolique ». Rapprocher ces professions des métiers ordinaires pour faire pivoter l'analyse et trouver dans les seconds de quoi mieux comprendre les ressorts des premières n'équivaut pas à un projet naïf de contestation ou de critique de la division fonctionnelle du travail en métiers spécialisés. Il s'agit de multiplier les perspectives sur chaque métier, à partir de points de vue latéraux (les collègues), hiérarchiques (les métiers et les individus situés plus haut ou plus bas dans la ligne hiérarchique), extérieurs (les clients et patients).

Une triple approche est alors rendue possible. Le travail est assurément divisé, organisé et hiérarchisé : les relations interindividuelles au travail sont structurées, et les métiers se distinguent par des graduations de prestige, de respectabilité, de responsabilité. Mais les mécanismes de stratification ne sont pas simplement des hiérarchies de compétences et des capacités de monopolisation d'aires d'exercice de ces compétences. Toute activité comporte des éléments de routine et de non-routine dont le dosage varie considérablement. Dans un autre vocabulaire, on dira que toute activité comporte des niveaux variables de risque d'échec ou d'erreur. Ce facteur devient une dimension de stratification dès lors que le risque peut être délégué ou mutualisé, ou

que le travail peu valorisant peut être délégué, ou que des tâches plus valorisantes peuvent être capturées et contribuer à la redéfinition du métier, et à la dévalorisation corrélative du métier réceptacle des tâches rejetées. Pourtant, le risque et l'erreur ne sont pas de simples accidents dans la mise en œuvre de compétences et dans la visée d'un niveau donné de performance.

Tout travail a ses secrets inavouables, ses principes éthiques et ses revers moralement douteux ou sales...

Toutes sortes d'arrangements sont nécessaires pour tolérer et gérer le risque, individuellement et collectivement, parce que l'inexpérience ou l'aléa générateurs de décisions erronées ou sous-optimales sont inhérents au déroulement de l'activité, parce qu'ils peuvent avoir une valeur fonctionnelle essentielle pour élever le potentiel formateur de l'activité, et parce que l'appréciation du risque et de l'erreur varie avec la perspective adoptée sur la situation et sur le cas à traiter.

Un autre levier essentiel de la généralisation procède par le contournement et l'enrichissement de la stratification « segmentatrice » : c'est la décomposabilité analytique des métiers en tâches. Son étude a gagné en importance dans l'agenda actuel des recherches en économie du travail. Certaines tâches sont complémentaires des évolutions technologiques ; d'autres sont substituables et automatisables, et les métiers dont elles étaient le cœur disparaissent ; d'autres encore peuvent être sous-traitées en fonction du prix du travail qualifié, selon l'analyse économique de l'*offshoring* des tâches.

Appliqué à la division horizontale et verticale du travail, l'argument de Hughes, tel que j'ai voulu le restituer, stipule que les prérogatives d'un métier (son aire de juridiction) ne peuvent pas être exercées sans que soient prises en

compte les multiples zones d'intersection avec des métiers situés dans la même ligne hiérarchique.

Ces zones d'intersection apparaissent quand un métier est décomposé en un ensemble de tâches. Les connaissances, les compétences et les routines qui sont associées à ces tâches, et dont on fait l'expérience sur le tas, forment des ensembles composites et mouvants. Des phénomènes de concurrence et des stratégies d'anoblissement et de relégation redistribuent les tâches au sein des métiers, et entre les métiers voisins, au gré des opportunités, des luttes professionnelles et des innovations techniques. Mais la décomposition en tâches fait aussi apparaître que nul métier n'est simplement prestigieux ou sale, et c'est là l'un des ressorts de l'intercompréhension et de la coordination interindividuelle dans le travail.

Enfin, tout travail a ses secrets inavouables, ses principes éthiques et ses revers moralement douteux ou sales, et rencontre des situations dans lesquelles la qualification du résultat, et des moyens pour y parvenir, n'est pas chimiquement pure. Ce qui est délictueux ou défaillant aux yeux d'un professionnel, dans le travail d'un collègue, est imperceptible pour un profane. Ce qui fait partie des conditions normales d'exercice d'un métier peut être moralement indéfendable dans un autre. Dans le monde du travail que décrivent Becker et Hughes, chacun cherche à construire et maintenir une identité, à travers la diversité des points de vue qu'il peut prendre sur les situations dans lesquelles il est engagé à des titres différents, et à travers la variété des rôles qu'il y exerce alors. Les propriétés critiques de dévoilement d'une telle approche sont, par définition, d'autant plus visibles qu'on s'élève dans la hiérarchie de crédibilité et de respectabilité des métiers, mais le monde social qui est ainsi analysé ne se mue pas pour autant en un jeu à somme nulle où les acteurs seraient en conflit généralisé. Obsessionnellement, Becker et Hughes demandent : « *Comment fait-on des choses ensemble ? Comment s'y prend-on pour aboutir à un résultat ?* » ■

Entretien avec

ALAIN TOURAINE

« Il faut que l'entreprise devienne une entité démocratique »

Propos recueillis par
Nabil El Mabrouki, spécialiste des sciences de gestion,
chercheur associé au Cesem
Driss Ksikes, écrivain-chercheur, Cesem-HEM



DR

Si une entreprise est juste, il faut s'assurer qu'elle défend la liberté, l'égalité et la dignité dans ses lieux de travail même. Tout le discours actuel adressé aux entreprises sur la responsabilité sociétale (RSE) nécessite un rappel de ce qu'était l'État-providence. Celui-ci avait deux grandes caractéristiques : la modernisation économique et l'État national. Bien payer ses salariés, leur donner des vacances, des primes, de l'autonomie, avec du temps et de l'espace sont des gages d'une RSE appliquée.

Alain Touraine

Sociologue, EHESS, Paris

« Si vous voulez savoir si une entreprise est juste, il faut s'assurer qu'elle défend la liberté, l'égalité et la dignité dans les lieux de travail même »

« "Société" est un mot que je n'aime pas. Cette chose qui renvoie à une totalité n'existe pas. Je reste prudent avec les principes généraux. La démocratie, la liberté et la justice sont bien évidemment des notions respectables, mais trop abstraites. Ce sont des droits fondamentaux, indispensables pour que tienne une collectivité, mais pour en mesurer l'impact, il faut les faire pénétrer dans des situations sociales concrètes.

Ne me parlez pas de liberté dans l'absolu, mais de liberté à l'école, dans l'entreprise. Si vous voulez savoir si une entreprise est juste, il faut s'assurer qu'elle défend la liberté, l'égalité et la dignité dans les lieux de travail même. Sinon, c'est bidon. La cause générale des difficultés rencontrées par les gens au sein des entités économiques se matérialise aujourd'hui à travers ce paradoxe : l'entreprise ouvre ses portes aux libertés et demandes des consommateurs, sans pour autant donner la même liberté aux producteurs, salariés et fournisseurs. Face à la fixité des droits des salariés, elle prône une ouverture des droits des consommateurs. Entre-temps, les salariés, on les fait parfois frotter contre les parois de l'entreprise.

L'une des tendances fortes, aujourd'hui, est la désocialisation, la déliquescence de la famille, le développement de relations intimes autres, l'émergence des intersubjectivités. Cela implique, pour les entreprises, comme pour les écoles, les transports, la nécessité de mettre en place des accords permettant d'aménager des temps et des espaces autonomes. Que chacun puisse avoir une demi-heure ou un quatre mètres carrés à lui, tout en étant dans le lieu du travail. Cela implique également que nos sociétés deviennent de moins en moins institutionnalisées et de plus en plus solidaires. Cela est d'ailleurs déjà un peu le cas. À Barcelone, 80% de la population ont recours à des sociétés de troc et 90% utilisent pour leur mobilité des *vélib* et des *autolib*. Une des définitions de la société de demain est qu'elle serait une société de volontaires.

Toute ma réflexion aujourd'hui sur les entreprises découle de ce point de départ. Au-dessus du social, il y a de l'universel et du volontaire. Et c'est cela qui permet de cimenter le tout. Ainsi, je refuse de définir la démocratie en partant du pouvoir de la majorité ou du respect des lois. Pour moi, il faut placer le respect des droits humains fondamentaux au-dessus de tout, même des lois. Comme le disait Hannah Arendt : « *L'espèce humaine est la seule qui a le droit d'avoir des lois* ». Partant de là, il faut tenir compte de l'individu comme sujet doté de volonté.

Il faut le respecter en tous lieux, et par-dessus tout en entreprise.

Maintenant, l'entreprise n'a jamais été un État. Mais tout le discours actuel adressé aux entreprises sur la responsabilité sociétale (RSE) nécessite un rappel de ce qu'était l'État-providence. Celui-ci avait deux grandes caractéristiques : la modernisation économique et l'État national. Si les deux ne sont pas réunis, cela produit un déséquilibre. Et sans les deux, il n'est pas possible d'accéder à l'étape supérieure, plus intellectuelle, plus éthique, plus puissante mais moins solide que l'économique.

À l'échelle d'une entreprise, pour que l'humain fonctionne, nous devons y retrouver les droits fondamentaux

À l'échelle d'une entreprise, pour que l'humain fonctionne, nous retrouvons le même triptyque : un système de pouvoir économique, une gouvernance politique et une culture d'entreprise, où nous devons retrouver les droits fondamentaux. Une entreprise fonctionne avec des droits et des limites. Il faut qu'elle englobe tout, du matériel à l'immatériel, et partout. À vrai dire, les institutions, quelles qu'elles soient, doivent être dotées de caractéristiques sociétales concernant l'ensemble des réseaux de leurs relations sociales. Comme disait l'anthropologue Marcel Mauss, c'est « *un phénomène social total* ».

Pour bien comprendre cette dichotomie entre lois et droits fondamentaux, je dirais que les entreprises ne sont pas considérées par les lois comme des entités démocratiques, mais je suis optimiste sur la nécessité d'imposer le besoin qu'elles le deviennent. C'est cette exigence qui garantirait aux hommes et femmes qui y travaillent d'avoir des droits et d'être reconnus dans leur dignité.

L'humanisation du capitalisme, aujourd'hui, est en panne, parce que les trois piliers du système (accumulation, investissement, redistribution) ne sont plus réunis

Nous avons appris, entre le XV^e et le XVIII^e siècle, tout d'abord que l'universel c'est la pensée rationnelle (Thomas Hobbes), puis que c'est l'humain, ce qui a permis de fonder la démocratie. Tout ceci se place au-dessus du social. Et le politique – qui ne se réduit pas au bon gouvernement et criminalise les mouvements sociaux –, c'est ce que l'on considère au-dessus de tout. Or, la justice, avec ce qu'elle implique comme droits humains fondamentaux, comme dignité, où l'on retrouve une part du subjectif, c'est ce qui doit être placé au-dessus du politique lui-même. Les gens, aujourd'hui dans les entreprises veulent se faire appeler par leurs prénoms (faire reconnaître leur individualité). Il s'agit là de prendre en charge les aspects non rationnels (à ne pas confondre avec l'irrationnel), qui concernent l'éthique, la vertu, la passion et qui prennent,

dans les entreprises mêmes, une place plus grande que le rationnel. Dans ce sens, il est important, d'un point de vue conceptuel, de distinguer la subjectivité (interprétation subjective) de la subjectivation (prise en charge du sujet humain et de ses droits fondamentaux).

Cela nous amène à mettre l'humain au cœur de l'entreprise. Quand celle-ci prône une politique RSE, il faut s'assurer que ce n'est pas une manière de noyer la défense des intérêts économiques. Vous ne pouvez être certain qu'il y a défense de subjectivation, que par la défense d'autres aspects de la subjectivité (matériels, immatériels). Bien payer ses salariés, leur donner des vacances, des primes, de l'autonomie, avec du temps et de l'espace, sont des gages d'une RSE appliquée à soi-même. Si c'est le cas, vous serez prêts à écouter votre entreprise qui vous parle de respect des droits de la communauté. Sinon, c'est de la démagogie.

De manière plus macroéconomique, l'humanisation du capitalisme, aujourd'hui, est en panne, parce que les trois piliers du système (accumulation, investissement, redistribution) ne sont plus réunis. Si l'utilisation de la raison a fait exploser le système de production, celui de la redistribution a carrément disparu. Prenons le cas de l'évasion fiscale. Dans plusieurs discours actuels, nous n'arrivons pas à le distinguer de l'évasion économique. Or, lorsque des entreprises fuient le fisc, elles ne cachent pas une part de leur gain mais des sommes dues à la communauté » ■

BIOGRAPHIE

Alain Touraine a commencé sa carrière comme sociologue des organisations avant d'étendre sa démarche vers des questions plus larges en lien avec la modernité et le délitement des sociétés. Nous sommes allés à sa rencontre dans son bureau à l'École des hautes études en sciences sociales à Paris. Il a bien voulu répondre à nos questions par un argumentaire sur les nouveaux défis de l'entreprise dans les sociétés solidaires à venir. Sa démarche intellectuelle mérite d'être appréhendée d'un seul tenant.

LA GRH OFFSHORE DES ENTREPRISES TRANSNATIONALES

Dans les années 90, une certaine intégration des zones frontalières affranchies dans l'économie locale permettait une valorisation de la main-d'œuvre et de son développement. Depuis les années 2000, les situations se sont énormément dégradées en termes de gestion de l'emploi. Le modèle *offshore de la gestion de main-d'œuvre* consiste depuis à externaliser la gestion des ressources humaines et à mutualiser cette fonction au sein d'entreprises intermédiaires de recrutement.

Par Delphine Mercier
Sociologue du travail, EHESS, Paris

Depuis les années 60, on observe dans les espaces frontaliers un double processus : le premier est une *transnationalisation* des territoires productifs, et le second est une *informalisation* des secteurs industriels, notamment avec la connexion au secteur marchand ou aux places marchandes. Dans ce contexte de mondialisation qui frappe les pays *sud* depuis le milieu des années 60, notre article se focalisera précisément sur deux phénomènes bien étudiés, mais pas forcément toujours articulés dans leurs implications. Autrement dit, nous focaliserons notre regard sur la mise en place et le développement de la politique de gestion de la main-d'œuvre en l'articulant à l'évolution du modèle d'entreprises transnationales et frontalières.



La main-d'œuvre, alliée numéro un des entreprises offshore, en est devenue l'ennemie indispensable.



DR

Le modèle *offshore* externalise la gestion des ressources humaines et mutualise cette fonction au sein d'entreprises intermédiaires.

Nous avons déjà développé dans d'autres écrits¹ la mise en place et les implications des zones franches d'exportation industrielle frontalière. Et nous avons présenté cette mondialisation comme un *dispositif de gestion du capitalisme mondialisé*, soit comme un dispositif qui consiste à s'affranchir de certains droits communs en matière douanière et commerciale. Mais surtout, nous avons insisté sur le fait que le principe général de ce dispositif permettait de surseoir, pour une durée éventuellement déterminée, aux droits communs d'un pays pour profiter au mieux de l'environnement local et international.

Empreinte d'un certain optimisme, nous avons observé dans les années 90 une certaine intégration de ces zones frontalières affranchies dans l'économie locale et, du coup, une valorisation de la main-d'œuvre et de son développement, notamment avec l'amélioration du processus de production. Nous avons démontré alors que la montée en compétences techniques de ces entreprises garantissait, par le truchement des normes à respecter, une amélioration des conditions de travail et permettait la qualification de la main-d'œuvre, et surtout la mise en place d'espaces de revendications collectives.

Depuis les années 2000 (plus précisément depuis 1995), les situations se sont énormément dégradées en termes de gestion de l'emploi, fondamentalement car la main-d'œuvre qui était l'alliée numéro un de ces entreprises *offshore* en est devenue l'ennemie indispensable. Cette dégradation des relations professionnelles dans ces espaces frontaliers pose d'entrée de jeu deux conclusions majeures : 1/ L'épiphénomène de la mise en œuvre de politiques de qualité de la fin des années 80 (1983-1994), consistant à mettre le travailleur et le client au centre du processus, est définitivement terminé ou n'a été qu'une mode supplémentaire éphémère ; 2/ Le modèle *maquiladora*² (qui était à l'origine développé aux frontières des pays à fort différentiel économique uniquement) s'est développé et s'est diffusé dans les territoires et n'est plus circonscrit à des espaces frontaliers, c'est-à-dire qu'il est devenu le modèle des entreprises dans le monde et pas seulement dans les pays *sud*.

Nous observons, en effet, trois temps dans l'évolution de la gestion de main-d'œuvre. Tout d'abord, les balbutiements de cette relation entreprise délocalisée et gestion de la main-d'œuvre, que nous nommons : *le modèle maquiladora de la*

gestion de main-d'œuvre (1965-1983), phase de standardisation de la relation ; ensuite, il y a le passage à une phase de professionnalisation de cette relation, que nous nommons : *le modèle quality total de la gestion de main-d'œuvre (1984-1994)* et, enfin, il y a actuellement une phase d'externalisation de cette relation, que nous nommons : *le modèle offshore de la gestion de main-d'œuvre (1995 à nos jours)*. Ce modèle consiste à externaliser la gestion des ressources humaines et à mutualiser cette fonction au sein d'entreprises intermédiaires de recrutement qui assurent la sélection, le recrutement, la paye et la gestion des carrières des personnels. Ce modèle implique une individualisation de la carrière, une déconnexion de la question du travail et de l'emploi et une déresponsabilisation totale dans la gestion de la main-d'œuvre.

La gestion des ressources humaines a pour objectif principal « *un affranchissement momentané et circonscrit aux droits communs* » (Mercier, 2007). En effet, à l'origine de *l'affranchissement* (Mercier, 2007), le droit du travail (qui n'est pas forcément explicitement consenti par le dispositif international, mais qui peut être un avantage propre au pays ou à la zone) n'est pas forcément au cœur de l'attractivité. Au cours du processus de développement de la zone franche, par différents mécanismes (conflits sociaux, besoin d'une main-d'œuvre qualifiée, concurrence), le droit commun, les politiques sociales, le socle de compétences du territoire antérieur à la définition de la zone, etc. sont réintégrés volontairement ou non dans la zone.

Penser la mondialisation au travers des évolutions des modèles économiques, et notamment des logiques économiques qui sont en œuvre dans les espaces transnationaux, est une façon de regarder le travail et les pratiques salariales non pas uniquement au travers des logiques nationales, mais plutôt dans leur renégociation dans des espaces transnationaux basé sur le principe qui consiste à jouer sur « l'exception », qu'elle soit fiscale, juridique ou sociale... ■

Notes

1. Voir la liste des publications dans la bibliographie.
2. Tout au long de l'article, nous nommerons *maquiladora* les entreprises de capitaux étrangers installés dans un pays pour bénéficier d'un régime d'exception, que ce soit au Mexique ou ailleurs dans le monde.

Références

- Agamben, G. (2006). *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris : Rivages poche / Petite Bibliothèque.
- Bauman, Z. (1999) *Le coût humain de la mondialisation*. Paris : Pluriel, Hachette Littératures.
- Bellet, M., Colletis, G. et Lung, Y. (1993). Introduction au numéro spécial : Économies de proximités. *R.E.R.U., Économie de Proximités (numéro spécial)*, 3 : 357-361.
- Bousard, V., Mercier, D. et Tripiet, P. (2004). *L'aveuglement organisationnel. Analyses sociologiques de la méconnaissance*. Paris : Éditions du CNRS.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 2 : Les relations en public*. Paris : Éditions de Minuit.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Madani, D. (1999). *A review of the role and impact of Export Processing Zones. Document de travail*, n° 2238. Banque mondiale.
- Mercier, D. (1997). *Les capitaux hirondelles - Les formes d'organisation des entreprises maquiladoras du Nord du Mexique (Monterrey), la circulation des hommes et des techniques*, Thèse de doctorat de sociologie. Université Paris X, Nanterre.
- Mercier, D., Da Cruz, M. (2010). Les zones franches d'exportation industrielle et le droit du travail - Quelles sont les implications d'un régime d'exception dans la recomposition des relations professionnelles ? Regards sur le Mexique et l'Amérique centrale. In Aballéa F. et Mias A. (2010). *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*. Collection Le travail en débats, Octarès Éditions, 339 p.
- Mercier, D. (Automne 2009). Affranchissement et exception au cœur des frontières profitables. Le cas des zones franches d'exportation industrielle en Amérique centrale. *Critique économique*, n° 25.
- Peraldi, M. (dir) (2001). *Cabas et containers. Activités marchandes informelles et réseaux migrants transfrontaliers*. Paris : Maisonneuve et Larose.
- Peraldi, M. (2005). Les petits mondes de la confection en Tunisie. In *Les migrations au Maghreb*. Actes du Colloque de Sousse, Paris : Khartala.
- Veltz, P. (1996) *Mondialisation, villes et territoires*. Paris : PUF, Économie en liberté.

QUELLES SUBJECTIVITÉS DANS LES ORGANISATIONS ?

La sociologie des organisations est une sous-discipline appréciée du patronat. Notion indéniablement plus américaine qu'européenne, elle a vu le jour durant la première moitié du vingtième siècle. Issue d'une approche mécaniste, le processus de sa définition a connu une grande évolution. Aujourd'hui, elle est confrontée à une série de contraintes : la première est celle de la précarisation grandissante des salariés et la flexibilisation des modèles de gestion des entreprises. Qu'est-ce qu'il est désormais possible d'organiser : le travail, l'emploi ou la précarité ?

Par Brahim Labari

Sociologue, Université Ibn Zohr, Agadir & EHESS, Paris

S'il est aujourd'hui avéré que l'objet sociologique détermine centralement le recours à une méthode spécifique, il est aussi avéré que chaque chercheur, au nom même de la rigueur scientifique, devrait préalablement s'assurer du contrôle analytique de l'objectivité : maîtriser son sujet revient à en pénétrer les arcanes et à en débrouiller les ficelles. Il en est ainsi des organisations saisies dans une perspective sociologique. Les approches mécanistes (Taylor et, accessoirement, Ford), les démarches « organigrammiques » (Fayol et ses extensions) et alternativement « sociogrammiques » (Mayo et les tenants de l'école des relations humaines), les théories universalistes (inspirées du *political economy*), culturalistes (émanant de l'anthropologie



DR

Le travail en groupe est plus performant que le travail solitaire !

et vulgarisées en sciences de gestion) ou dérivée de l'effet sociétal (Maurice et *al.*), l'approche stratégique dont Michel Crozier est probablement l'avocat le plus enthousiaste, se sont toutes assigné l'objectif d'étudier la complexité des organisations. Chacune a mobilisé une panoplie de concepts et un dispositif heuristique que je vais m'attacher ici à reconvoquer pour une présentation et une analyse fouillées. Chacune est également reconnaissable à une étude culte qui lui est indissociablement rattachée.

Dans l'histoire de la pensée sociologique, il est aisé d'identifier un moment « Sociologie des organisations » qui est indéniablement plus américain qu'europpéen. Ce moment coïncide avec la première moitié du vingtième siècle, soit la période qui a porté au pinacle la fondation, puis l'institutionnalisation de la discipline sociologique ; Durkheim et Weber étaient des contemporains de cette « sociologie » américaine des organisations portée par l'ingénieur Taylor (1856-1915). En effet, ce sont d'abord les ingénieurs qui se sont intéressés centralement aux organisations dans le but de les rendre plus performantes, et donc plus productives. Notons extensivement que le milieu du travail, disons les organisations marchandes, a mobilisé ces ingénieurs ayant utilement forgé des machineries cognitives mécanistes et organigrammiques (donc technicistes et formelles) : le "one best way" de Taylor, la *division technique du travail* que Taylor a pu et su instaurer avec plus ou moins de succès.

La sociologie des organisations est la sous-discipline chérie du patronat. Nous pourrions la considérer aujourd'hui comme étant hégémonique dans le contexte des économies capitalistes à l'instar des USA. Elle est enseignée dans les cursus des grandes écoles, parfois par des managers sans formation sociologique de base. Elle a été introduite en France dans le cadre du plan Marshall et a été associée au nom de Michel Crozier (1922-2013), l'avocat qui a cherché le plus à la vulgariser. Il s'agissait à l'époque de combattre le marxisme « sociologique » en France, sachant qu'à

la même période la sociologie du travail est dite « ouvriériste » : une sociologie critique du taylorisme doublée d'un parti pris en faveur des ouvriers pour les doter de la « conscience de classe » si importante dans la perspective de la transformation sociale.

De l'humain broyé dans l'organisation...

Taylor, ingénieur américain, est donc l'initiateur des approches mécanistes des organisations. La question qui le préoccupait était celle de l'organisation efficiente du travail non plus dans le sens originel qu'il possédait (*Beruf* (la profession) et vocation comme chez Max Weber) ou eu égard à ses vertus cohésives et intégratrices comme dans la perspective durkheimienne, mais bien plus à la lueur de sa valeur, ce qu'il rapporte et ce qu'il coûte, comment en somme l'organiser pour le rationaliser. Son livre majeur, *La direction scientifique des entreprises*, publié en 1911 fait l'éloge de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Pour rendre efficiente une organisation, il faut, selon lui, optimiser la façon de travailler et, pour cela, le "one best way" est d'organiser scientifiquement le travail en luttant contre la paresse des ouvriers. Il s'agit d'étudier rigoureusement les tâches, de chronométrer le temps que prend chaque mouvement. Il est aussi question de séparer entre conception du travail (par les ingénieurs) et son exécution par les ouvriers non qualifiés. Taylor est allé jusqu'à qualifier les ouvriers de bœufs. L'OST passe aussi par la sélection scientifique des travailleurs selon la formule "The right man at the right place". Cette approche mécaniste considère l'ouvrier comme deux bras et une poche. Beaucoup de critiques ont ciblé la doctrine de Taylor en lui reprochant de n'avoir qu'une vision utilitariste de l'Homme dans l'organisation, de générer son « aliénation » et, finalement, d'étouffer sa subjectivité. On se reportera utilement à la critique de l'un des fondateurs de la sociologie du travail en France : Georges Friedman et son

ouvrage, *Le travail en miettes*. Parmi les extensions du taylorisme, il y a bien évidemment Ford qui est dans la même logique, mais en introduisant quelques aménagements tels le travail à la chaîne, le salaire au mérite, la spécialisation et l'intéressement de ses ouvriers... Dans la même lignée, on retrouve également l'ingénieur français Henri Fayol qui est l'inventeur de l'organigramme. Ce faisant, il soutient que l'on peut approcher et comprendre une organisation à partir de l'organigramme, c'est-à-dire d'une conception hiérarchique de l'organisation. Il fait valoir que l'organisation d'une entreprise doit être à l'image de l'organisation militaire avec la suprématie et l'obéissance à un chef et où doivent donc régner l'ordre, la discipline et la hiérarchie, mais aussi la compétence et le savoir-faire¹.

... au travailleur reconsidéré

La figure qui a cherché à dépasser les approches mécanistes et organigrammiques s'appelait Elton Mayo, psychosociologue australien (1880-1949) ayant fait l'essentiel de sa carrière à l'Université de Harvard. Il a réussi à le faire en remettant l'humain au centre de l'organisation par l'élaboration du paradigme psychosociologique : pour comprendre et rendre efficiente une organisation, il faut s'occuper de l'Homme en lui accordant de l'importance par le salaire, en veillant à l'amélioration des conditions de travail et en lui témoignant de la considération. Cette prise de conscience est connue sous le nom « Effet Hawthorne » : plus les travailleurs dans une organisation prennent conscience de leur importance et de celle qui leur est accordée, mieux est leur motivation quant à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Elton Mayo insiste sur le concept de sociogramme (en dépassement de celui d'organigramme) pour comprendre une organisation. Pour ce faire, il puise dans la terminologie de la psychologie sociale, en l'occurrence le concept de la « dynamique de groupe » (la théorie de la facilitation selon laquelle le travail en groupe est plus performant que le travail solitaire et,

qu'en conséquence, il faut accorder des pauses au travail, encourager l'esprit de camaraderie) et l'observation rigoureuse de ce que chaque travailleur fait à son poste dans l'effectuation des tâches récurrentes. Il faut ajouter, parmi les théories qui s'étaient attachées à saisir les organisations dans toutes leurs complexités, celle de la convergence stipulant que toutes les organisations ont un fondement et une finalité économiques, c'est-à-dire gouvernées par la rationalité instrumentale. C'est le paradigme universaliste selon lequel seule la logique économique peut nous aider à comprendre les organisations, les autres dimensions ne peuvent influencer que marginalement sur le processus organisationnel. Quant à l'approche culturaliste, elle fait valoir que toute organisation est surtout une affaire de culture, c'est-à-dire que l'individu au sein d'une organisation n'est pas un robot ou une machine, mais il emporte avec lui sa culture, ses valeurs, sa religion. Ce sont ces agrégats additionnés qui feraient finalement l'entreprise.

Si les ingénieurs ont insisté sur la performance des entreprises, finalité ultime de toute organisation, si les psychosociologues ont opéré une rupture d'avec ces approches mécanistes en insistant sur la motivation des individus au sein d'un groupe, les sociologues ne sont pas en reste. Il en est ainsi de l'approche stratégique développée par Michel Crozier qui fait sienne l'analyse stratégique de l'organisation. Selon lui, les acteurs dans un système organisé, ont des stratégies pour coordonner leurs actions et produire des règles. L'acteur est « celui dont le comportement (l'action) contribue à structurer un champ, c'est-à-dire à construire [des] régulations. On cherche à expliquer la construction des règles (le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée ; ils sont autonomes et rentrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux ». Ces acteurs sont calculateurs et intéressés, mais s'adaptent avec la contingence du

système, c'est-à-dire en fonction des rapports de pouvoir en son sein.

Le paradigme universaliste considère que seule la logique économique peut nous aider à comprendre les organisations, les autres dimensions ne peuvent influencer que marginalement

Force est cependant de reconnaître que l'*homo strategicus* à la Crozier n'implique pas le besoin de reconnaissance, pourtant si important dans toute organisation. Pour réparer cet affront, des sociologues critiques (Danièle Linhart), des psychologues du travail (Yves Clot) et des tenants de la jeune psychodynamique du travail (Christophe Dejours) invitent, différemment certes, à la prise en compte des subjectivités au travail pour redynamiser les approches autour des organisations marchandes.

À la redécouverte des subjectivités au travail

Interrogeant le sens de l'investissement de l'Homme au travail, certains travaux sociologiques ont cru pertinent de revenir à l'acteur non pas en tant qu'*homo strategicus*, mais comme débordant d'imagination au travail et porté à la résistance face à l'organisation qui cherche à lui administrer un rythme de travail « serré » et à lui assigner un rôle d'exécutant sans histoire. La subjectivité du travailleur est appréhendée à l'aune de sa capacité à bidouiller le « travail prescrit » par son supérieur hiérarchique pour s'engager dans un « travail réel », celui qu'il accomplit selon son humeur, son style et ses résistances au travail. Il y a là un champ prometteur en sociologie des organisations, car les subjectivités au travail signifient ici la façon dont le

travail prescrit est vécu et interprété en situation de travail et les ajustements ou adaptations qu'il suscite dans l'effectuation des activités récurrentes. Autant d'échappatoires à l'endurance au travail par la raillerie des activités répétitives et par l'ajustement d'une communication informelle puisée dans un univers qui fait sens aux travailleurs et au collectif. La subjectivité n'est jamais une affaire d'individus isolés, mais d'une dynamique collective. Nul ne résume mieux la place des subjectivités dans l'organisation que Vincent De Gaulejac lorsqu'il écrit : « *Une analyse de l'organisation qui intégrerait la subjectivité, ainsi définie, considère que les individus sont simultanément des acteurs sociaux et indéfectiblement des sujets. L'individu est un acteur dans une scène sociale située : être infirmière, serveur, directeur de supermarché, guichetier ou ministre sont des "rôles" auxquels sont rattachés des attentes explicites et implicites en termes d'action, de comportement, de discours, de présentation physique et symbolique de soi. Mais les individus sont aussi des sujets. Ils ne se résument pas à leur rôle d'acteur tant qu'ils sont capables de penser leur action et leur situation sociale pour les mettre en forme et en sens au regard de leur histoire, toujours singulière. Acteur et sujet sont, dans cette conception, en dialogue, en conflit, en co-construction et défendent des intérêts de nature différente.* »²

À l'heure de la mondialisation, la sociologie des organisations doit se réinventer d'autres outils pour accomplir judicieusement sa mue.

La sociologie des organisations face au changement organisationnel d'ampleur

La sociologie des organisations est aujourd'hui confrontée à une série de contraintes : la première est celle de la précarisation grandissante des salariés et la flexibilisation des modèles de gestion des entreprises. Qu'est-ce qu'il est désormais possible d'organiser : le travail, l'emploi ou la précarité ?

La féminisation et la massification du salariat de l'exécution acculent la sociologie des organisations à prendre en compte les acquis des approches genre et des théories féministes, à savoir les nouvelles données générées par ces deux éléments. Il en est de la gestion de la maternité, l'infléchissement de la dominante hétérosexuelle dans les organisations marchandes (harcèlement exercé sur les femmes par exemple) ou plus largement l'expression des dynamiques identitaires « marginales » en leur sein.

Le processus de la mondialisation nous place devant l'alternative suivante :

- Soit adhérer au « cosmopolitisme méthodologique » cher au sociologue allemand Ulrich Beck, c'est-à-dire à cette posture à prétention universelle qui ferait abstraction de la prépondérance des cultures nationales dans les organisations, quitte à réinventer une alter-sociologie des organisations ; soit se ranger du côté du « nationalisme méthodologique » en souscrivant à la démarche culturaliste qui pourrait non seulement stipuler que le substrat culturel et l'élément constitutif des organisations vouant aux gémonies la nécessaire convergence de toutes les organisations vers le culte de la performance, mais qui accrédi-terait l'hypothèse que chaque tradition nationale légitimerait une sociologie des organisations spécifique.
- La sociologie des organisations au Maroc est, à mon sens, à déconstruire. Comment qualifier les organisations prégnantes dans le champ marocain ?

Les organisations marchandes se caractériseraient par un déficit au niveau de la culture d'entreprise dominée elle-même aujourd'hui par le familialisme et le religieux.

Les organisations apprenantes, si nombreuses et si diverses, entre le traditionnel, le moderne et l'hybride, peuvent être également étudiées au regard de la place de l'apprenant dans les politiques éducatives et de la

concordance qu'elles devraient avoir avec l'environnement socio-économique local. Au regard de ce que notre système éducatif connaît en termes d'apories et de rainures, il y a lieu de concentrer l'effort sur les adéquations entre les deux types d'organisation et réinventer des synergies salvatrices.

Les organisations non marchandes, soit les associations à caractère économique, dont les femmes sont les principales « tisseuses », seraient dans un état embryonnaire et devraient être approchées sur la base d'une méthodologie rigoureuse inspirée par l'économie mutualiste. Exhortons nos étudiants à relever ce défi pour que vive une sociologie à la fois critique et pragmatique ■

Notes

1. Cet ingénieur, comme ses contemporains, a résumé l'essentiel de sa doctrine dans son ouvrage publié en 1916 *Administration industrielle et générale*. L'approche qu'il prônait est également mécaniste, en ce sens que les ordres et les consignes sont verticaux. Le contenu d'une organisation efficiente doit se déployer autour de quelques fonctions fondatrices à savoir : prévoir et planifier ; organiser ; commander ; coordonner ; contrôler.
2. (2000). *L'histoire en héritage*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer.

Bibliographie

- Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'Homme*. Paris : La Découverte.
- Crozier, M. (1977). *L'Acteur et le Système* (en collaboration avec Erhard Friedberg). Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (2000). *L'histoire en héritage*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer.
- Dejours, Ch. (2000). *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard éditions.
- Durkheim, E. (1897). *Le suicide. Étude sociologique*. Paris : Alcan.
- Fayol, H. (1999). *Administration industrielle générale*. Paris : Dunod.
- Friedmann, G. (1956). *Le travail en miettes*. Paris : Gallimard.
- Linhart, D. (2007). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique des subjectivités au travail*. Paris : Eres.
- Maurice, M., Sellier F. et Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris : PUF.
- Mayo, E. (2010). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Routledge.
- Taylor, F. (1957). *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod.
- Weber, M. (2003). *Économie et société*. Paris : Pocket.

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET RECONNAISSANCE DU TRAVAIL

Dans le travail, la reconnaissance ne se résume pas à de simples actes ou paroles d'encouragement, ou de gratitude délivrés par la hiérarchie ou les collègues, ou encore les clients. La reconnaissance est un processus dynamique. Tout au long de 2015, les séminaires du Cesem, dédiés à la reconnaissance des individus dans les organisations, ont permis de faire le tour de la question. En voici les principales tendances.

Par Raja El Mouatarif
Psychologue, clinicienne-psychothérapeute

L a théorie de la reconnaissance

Le philosophe Axel Honneth¹, successeur de Jürgen Habermas, a théorisé le besoin de reconnaissance comme élément clé de la construction de l'identité. Il distingue trois sphères de reconnaissance dans les sociétés modernes :

- « Le principe de l'amour », dans la sphère de l'intime (l'amour ou la sollicitude), désigne ici tous les rapports affectifs forts qui nourrissent les rapports amicaux, amoureux, familiaux. C'est grâce à l'expérience de l'amour que chacun peut accéder à la confiance en soi.



La reconnaissance est l'élément cardinal de la construction identitaire et de l'équilibre psychique au travail.

- « Le principe de la solidarité » dans la sphère de la collectivité : pour pouvoir accéder au sentiment d'estime de soi, chacun, notamment dans le travail, doit pouvoir se sentir considéré comme utile à la collectivité, en lui apportant sa contribution.
- « Le principe de l'égalité » dans la sphère des relations juridiques : chacun doit pouvoir sentir avoir les mêmes droits que les autres individus pour développer ainsi le sentiment de respect de soi.

À la lumière des travaux de A. Honneth, nous allons aborder la question de la reconnaissance au travail à partir de deux approches de la clinique du travail : d'une part, la psychodynamique du travail et, d'autre part, la clinique de l'activité. Ces approches ont en commun de s'intéresser à la mobilisation de l'intelligence en situation de travail, à l'activité telle qu'elle est vécue (sur le versant du zèle pour la psychodynamique du travail, sur celui de l'activité empêchée pour la clinique de l'activité) et donc à la parole des travailleurs et travailleuses sur ce qu'ils et elles font, à la dimension collective du travail.

La psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail a été développée en France au début des années soixante-dix par Christophe Dejours (lire Entretien p. 25-31). Elle a pour objet « l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail ». Elle définit le travail comme « *l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail* »².

Le travail du point de vue du clinicien se caractérise essentiellement par sa part « subjective » et « vivante », à savoir les initiatives, l'ingéniosité, l'inventivité qui sont mobilisées par ceux qui travaillent et que l'on désigne comme le travail réel. Cette définition du travail insiste sur les processus psychiques mobilisés dans

l'activité de production de biens et de services, ce que désigne également la référence à « travailler ».

La compréhension des situations de travail développe ainsi le pouvoir d'agir du sujet sur son activité réalisée

L'expérience du travail représente donc une épreuve psychique majeure dans la mesure où elle permet la confrontation à ce que l'on désigne comme « réel du travail ». Travailler consiste alors à endurer la confrontation à l'échec en vue de trouver une solution à un problème inédit et imprévu. La souffrance appelle une transformation de soi et se trouve mobilisée au service de la recherche d'une solution face à l'échec (travailler : sortir de soi).

Le travail engage toujours une activité de conception et n'est pas réductible à un travail d'exécution.

Selon Christophe Dejours, travailler, c'est « *mobiliser des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence* »³.

Dans certaines situations de travail « impliquant des risques pour la sécurité des personnes et la sûreté des installations », il est difficile de cerner l'incompétence ou l'anomalie du système technique, d'où le développement de la souffrance face à la crainte d'être incompetent là où la responsabilité est engagée. En contrepartie de la contribution que le sujet apporte à l'organisation, il attend une rétribution. Cette rétribution attendue est fondamentalement symbolique, elle revêt une forme spécifique : la reconnaissance.

La reconnaissance apparaît comme décisive dans cette dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et

de la personnalité dans le travail. Le rôle majeur que la reconnaissance joue dans le destin de la souffrance au travail est la possibilité de transformer cette souffrance en plaisir. Cette reconnaissance vient compléter le registre de la construction de l'identité du sujet, identité qui constitue l'armature de la santé mentale.

La reconnaissance du travail est cruciale dans la mesure où nous avons besoin que la valeur de notre contribution soit comprise et respectée pour conserver, ou mieux, pour améliorer les conditions de son exercice. Pour Christophe Dejours, la reconnaissance porte sur le travail effectif et s'obtient par la médiation de deux jugements.

- *Le jugement de beauté* délivré par les pairs (le travail est reconnu être réalisé dans les règles de l'art). En effet, ceux qui font le même métier sont les mieux placés pour en connaître les difficultés, pour apprécier le savoir-faire et la créativité mis en œuvre. Ceux qui sont extérieurs au métier risquent de n'en percevoir que les aspects les plus visibles, mais parfois secondaires. De plus, la reconnaissance interne renforce la solidarité du groupe, l'entraide, le partage des « ficelles du métier ».
- *Le jugement d'utilité* délivré par la hiérarchie, reconnaissant que le travail répond aux objectifs. Ce jugement valorise la compétence, l'investissement dans le travail, l'expérience et la culture de métier qui est l'articulation concrète de l'intelligence conceptuelle des travailleurs et de leur intelligence pratique qui, elle, combine ruse, sagesse et habileté à agir en vue d'un bien. Donc, reconnaître le travail accompli, c'est permettre au sujet de se servir de ce qu'il va ressentir pour se construire dans un rapport à l'autre.

« Ces deux jugements s'avèrent fréquemment en contradiction et l'augmentation de l'écart entre l'un et l'autre est largement tributaire de l'absence de débat sur le travail »⁴.
Le succès de la dynamique de la

reconnaissance repose sur la capacité collective de rendre les jugements de beauté et d'utilité les moins contradictoires et les plus congruents possibles.

La clinique de l'activité

Yves Clot représente un autre courant de la clinique du travail situé à l'intersection de l'ergonomie et de la psychopathologie du travail. La théorie de l'activité remonte au début du XX^e siècle avec les travaux des psychologues russes, Leontiev Luria et Vygotski. Pour Vygotski, « *c'est uniquement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est* »⁵. À la lumière de ces travaux, la clinique de l'activité vise à remettre le métier en mouvement jusqu'à la transformation de la tâche.

Il s'agit là d'une analyse des rapports entre activité et subjectivité. C'est une approche centrée sur le développement des collectifs professionnels, des pratiques de controverses entre professionnels. Elle traite de la souffrance au travail comme d'un développement empêché, d'une amputation du pouvoir d'agir. Quant au plaisir du travail réussi, il renvoie aussi à l'entretien et la contribution à une histoire commune, celle du métier. Pour Yves Clot⁶, la psychopathologie du travail permet de repenser l'activité. Le réel de l'activité n'est pas que le réalisé. C'est aussi les activités suspendues, contrariées, empêchées, voire les contre-activités : elles doivent donc être admises dans l'analyse.

Si l'efficacité du travail dépend de sa maîtrise, elle dépend aussi du sens que l'individu lui donne⁷ ; d'où l'importance de l'analyse du travail afin de reconnaître dans chaque situation, qui est toujours singulière, l'état des rapports entre l'efficacité et le sens de l'action. Le sens étant toujours présent jusque dans les activités apparemment les plus réglées, celui que l'individu leur donne tend à devenir une condition d'efficacité avec une connaissance des activités humaines qui fait de plus en plus partie du travail lui-même.

La médiation de l'échange avec autrui va permettre alors au sujet de redécouvrir son expérience, de la réorganiser, de lui faire changer de sens à l'occasion de la discordance surgie entre le travail lui-même et la co-analyse dont il devient l'objet : « *La compréhension des situations de travail développe ainsi le pouvoir d'agir du sujet sur son activité réalisée* »⁸.

« *En se centrant sur la dimension subjective de ce qui est énoncé, la médiation réalisée dans l'échange avec autrui va permettre à chacun de voir son activité avec les yeux de l'activité de l'autre, notamment lors d'auto-confrontations croisées et de redécouvrir son expérience en vue de la transformer* »⁹. Ainsi, à partir d'un moyen détourné d'analyse des traces laissées avec des mots prononcés qui sont le support de la pensée, le sujet va pouvoir accéder au réel de l'activité.

Le réel de l'activité étant « *ce qui ne se fait pas, ce que (l'individu) ne peut pas faire, ce qu'il cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs – ce qu'il aurait voulu ou pu faire, ce qu'il pense ou qu'il rêve pouvoir faire ailleurs, ce qu'il a fait pour ne pas faire ce qui est à faire, ce qu'il fait sans vouloir le faire, sans compter ce qui est à refaire* ». Bref, « *ce qui se révèle possible, impossible ou inattendu au contact des réalités* », car il « *déborde non seulement la tâche prescrite mais l'activité réalisée elle-même* »¹⁰.

La clinique de l'activité aborde la question de la reconnaissance mais par une voie différente de celle de la psychodynamique. Pour Yve Clot, la reconnaissance par autrui est liée au fait de pouvoir se reconnaître dans « quelque chose » qui dépasse les personnes. Se reconnaître dans « quelque chose » serait important afin que *ce que je fais reste défendable à mes propres yeux*. La reconnaissance du travail bien fait (du point de vue de ceux qui le font) suppose qu'on puisse juger ce que l'on fait, ce que les autres font, délibérer avec eux sur le sens du travail, le corriger et le faire évoluer.

Penser et repenser individuellement et collectivement son travail permet de développer son pouvoir d'agir pour participer à la transformation de son milieu de travail.

Conclusion

Travailler n'est pas seulement se livrer à une activité, c'est aussi établir des relations avec autrui. Le travail est fondamentalement rencontre et échange avec les autres. L'analyse clinique du travail permet d'ouvrir la question non seulement des collectifs du travail qui assurent potentiellement une fonction de tiers entre le sujet et la réalité à transformer par l'activité, mais aussi du système organisationnel dans lequel ces activités s'inscrivent.

Les organisations actuelles du travail convoquent de plus en plus la subjectivité des travailleurs en faisant appel à leur responsabilité, à leur créativité et, bien sûr, à leur désir d'être reconnu en tant que sujet et non pas en tant qu'acteur. Au-delà des divergences entre les approches en clinique du travail, la reconnaissance est considérée comme étant l'élément cardinal de la construction identitaire et de l'équilibre psychique au travail ■

1. Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf.
2. Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail, comprendre le travail. *Éducation permanente*, 3, 116, 33_46.
3. Dejours, C. (1998). *Souffrances en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, coll. L'Histoire immédiate.
4. Pascale Molinier et Anne Flottes (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi* [En ligne], 129 | janvier-mars 2012, mis en ligne le 31 octobre 2012, consulté le 02 février 2016. URL : <http://travailemploi.revues.org/5547>
5. Vygotski, L.S. (1931/1978). *Mind in Society, the development of Higher Psychological Process*. Cambridge: Harvard University Press, p.64-65.
6. Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
7. Clot, Y. (1998). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : Éditions La Découverte.
8. Clot, Y. (2001). Éditorial, Clinique de l'activité et pouvoir d'agir. *Éducation permanente*, n° 146, 7-16.
9. Clot, Y. et Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, n° 4, 7-42
10. Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF, p. 140.

Entretien avec

CHRISTOPHE DEJOURS

« **Le travail, c'est de l'activité, de l'inventivité et de la coopération** »

Propos recueillis par

Raja El Mouatarif, psychologue, clinicienne-psychothérapeute

Driss Ksikes, écrivain-chercheur, Cesem-HEM



DR

Tout travail est encadré par un ensemble de modes opératoires conçus et transmis à celui qui est en position d'exécutant. Ce n'est pas seulement un rapport de soi à soi, c'est aussi un lieu de l'intersubjectivité. Mais, l'évaluation des performances exerce un contrôle puissant qui empêche les gens de s'organiser. On ne peut parler de collectif du travail qu'à partir du moment où les gens établissent entre eux des accords, interprétant les ordres contenus dans leur coordination. Au fur et à mesure que les gens deviennent habiles dans l'évaluation qualitative de la coopération, ils accroissent leur capacité à coopérer. Malheureusement, les nouvelles formes d'organisation du travail liées au tournant gestionnaire et au néolibéralisme détruisent la coopération, le vivre ensemble et le rapport individuel au travail.

Christophe Dejours

Psychiatre et psychanalyste
- Fondateur de la
psychodynamique du travail

Le management à l'ère
de la gestion est opposé
à la libre organisation
intersubjective

Pour vous, tout être humain cherche à travers le travail l'occasion de se mettre à l'épreuve ou de s'accomplir. Est-ce cet accomplissement qui définit le travail pour un être humain ?

La réponse serait oui et non. Oui, parce que le travail est une occasion fondamentale qui n'est substituable que par le travail lui-même, ce qui en fait une épreuve en même temps ordinaire, parce que finalement très accessible, et extraordinaire, par le détail des processus qui sont en cause. Ainsi, le travail est une épreuve double, pour l'identité et pour la subjectivité de chacun. Quoi qu'il en soit, il ne peut pas être, dans un premier temps, neutre en tant qu'épreuve pour la subjectivité. Le travail peut en effet générer le pire, c'est-à-dire progressivement mettre en souffrance la subjectivité. Cela peut mener jusqu'au suicide. Mais le travail est également une épreuve qui peut mener au meilleur, et c'est ce qui est implicitement formulé dans la question même. Il y a effectivement dans le travail une promesse d'accomplissement de soi, une épreuve dont on sort grandi et dont la subjectivité sort accrue. Entendue ainsi, la réponse est oui.

Le cadre des prescriptions est également un cadre de contraintes imposant au travailleur une certaine obéissance

Je dirai aussi non, car cela est insuffisant pour définir le travail. Pour en attraper le sens, il ne faut pas uniquement le désigner comme une sorte d'activité ou d'implication générale. Le travail est une implication dans quelque chose de concret. Et c'est cette dimension concrète qu'il faut également saisir si on veut définir le travail. Pour nous, ergonomes, il y a différentes manières de caractériser ce concret, suite bien évidemment aux

recherches très importantes menées depuis les années 1950-1960. Cela tient au fait qu'il existe toujours un décalage entre le prescrit et le vécu. Tout travail est encadré par un ensemble de prescriptions, de procédures, de modes opératoires qui sont conçus par d'autres et transmis à celui qui est en position d'exécutant. Ce cadre prescriptif peut être extrêmement sophistiqué, précis, pointilleux allant jusqu'à définir l'enchaînement des actes à la seconde près – je pèse mes mots, dans le taylorisme comme dans le fordisme, on a des prescriptions qui portent à une, deux ou trois secondes près sur chaque geste. Or, ce cadre de prescription est également un cadre de contraintes qui implique du côté du travailleur une certaine obéissance, peut-être même une certaine discipline. Néanmoins, il s'impose à lui comme un ensemble d'obligations auxquelles il ne peut pas déroger facilement. Et pourtant – et c'est là où commence normalement la dimension dramatique du travail –, si les travailleurs restaient fidèles et obéissants à ces prescriptions, cela ne marcherait pas. On a démontré déjà depuis longtemps que les gens ne font pas ce qui est exactement prescrit. Bien entendu, ils se servent de ce qui est prescrit mais, en réalité, ils trichent avec la prescription. Ils ne le font pas seulement par plaisir de tricher ou par indiscipline, mais parce que s'ils exécutent strictement les ordres, le système tombe en panne, et c'est une situation bien connue. Quand les gens sont vraiment obéissants et exécutent les ordres, cela s'appelle « la grève du zèle » : ils font exactement ce qu'on leur demande. Le zèle veut dire qu'on fait justement autre chose, et que toute cette énergie, toute cette implication, toute cette intelligence sont engagées dans l'adaptation, l'ajustement, l'interprétation des ordres, de sorte à s'écarter de ce qui est pourtant prescrit. Donc, pour définir le travail, c'est le traitement par chaque travailleur du décalage entre ce qu'on appelle « le travail prescrit » ou plus précisément, en termes ergonomiques « la tâche », et ce à quoi ils aboutissent quand ils font bien le travail, qui est le travail réel, effectif, que les ergonomes désignent sous le nom d'« activité ».

Pour définir le travail, il faut dire que non seulement c'est une épreuve pour la subjectivité dont elle peut sortir meurtrie ou grandie mais, en même temps, l'activité par laquelle chaque travailleur doit ajouter à la prescription, inventer par lui-même pour que cela marche. Et c'est ce qu'on appellera l'ingéniosité, laquelle est l'autre pôle à partir duquel il faut définir le travail. Ce n'est pas seulement une épreuve pour la subjectivité, mais une épreuve qui exige de l'ingéniosité. Ce qui se produit dans ce décalage, c'est le réel du travail. Le réel, c'est ce qui se fait connaître par sa résistance à la maîtrise. Il y a quelque chose de consubstantiel entre le réel, quand ça ne marche plus, et l'échec dans une expérience subjective qui est toujours une expérience de perte de maîtrise, et donc de souffrance. Au fond, le travail, c'est le réel qui se fait connaître par sa résistance.

Même s'il engage la subjectivité de chacun, le travail est le lieu des intersubjectivités. Quelle marge laissent les normes établies par le management aux subjectivités des travailleurs et à ces intersubjectivités ?

Le travail est effectivement un lieu de l'intersubjectivité parce qu'on travaille toujours pour quelqu'un, pour ses chefs directs, pour la hiérarchie, pour une entreprise, pour une institution, pour une organisation, pour une autorité. On travaille, au-delà, pour la société. Donc, on travaille pour les autres.

Le travail est toujours pris dans un tissu de relations avec les autres. C'est pourquoi il ne suffit pas de dire que le travail est un rapport de soi à soi dans une subjectivité ou de l'intra subjectivité. Il est également le lieu de l'intersubjectivité. Quelles marges laissent les normes établies par le management aux subjectivités des travailleurs ? Là, il faut être nuancé dans la réponse. Cela dépend beaucoup des modalités de l'organisation du travail. Elles ne sont pas toutes équivalentes. Cela dépend des périodes historiques. Il y a des organisations dans lesquelles

la place qui est accordée justement à l'intersubjectivité est considérable. En quelques décennies, les choses ont beaucoup changé : l'administration, comme les gestionnaires, ont pris le pouvoir d'une manière extrêmement brutale et sur tous les métiers et réduisent donc considérablement la marge de manœuvre, d'abord au niveau du collectif du travail et ensuite au niveau individuel.

Cette volonté n'est pas nouvelle, elle est expliquée par Charles Taylor lui-même dans *The principles of scientific management*. Il précise bien qu'il faut effectivement réduire la liberté des gens, en particulier la liberté collective, dans l'organisation, l'économie, les relations intersubjectives, et que le contrôle de la production passe par l'individualisation et donc la segmentation des tâches. Le but est de segmenter les êtres humains et intercaler entre eux des interventions itératives de la direction sous forme de chronométrateur, régleur, contremaître, etc.

Mais, aujourd'hui, on est dans une phase où c'est encore plus perfectionné : l'évaluation individualisée des performances, qui est vraiment une machine très puissante, contrôle chaque geste, chaque non-geste, chaque réussite, chaque échec et avec une véritable traçabilité individuelle de tout ce qu'on fait, tout ce qu'on ne fait pas, tout ce qu'on fait bien, tout ce qu'on fait mal. Et cela exerce effectivement un contrôle extrêmement puissant qui empêche des gens de s'organiser et qui génère au contraire l'individualisme forcé de tous les côtés.

Ce n'est pas, contrairement à ce qu'on pourrait croire, un individualisme qui serait le résultat d'une volonté spontanée, d'un désir de liberté qui s'affirmerait et exalterait l'ère de l'individu. C'est un chacun pour soi à la défensive. Les méthodes d'évaluation mettent tous les êtres humains en concurrence les uns avec les autres et les poussent petit à petit à devenir des adversaires, voire des ennemis. Ce n'est plus seulement de l'émulation, de la rivalité. Cela devient carrément de la déloyauté, du chacun pour soi et c'est justifié. Tout le monde

se surveille, tout le monde a peur de l'autre et, donc, il y a effectivement aujourd'hui quelque chose de dérangentant dans les méthodes de management très particulières qui sont caractéristiques de ce qu'on appelle « le tournant gestionnaire ».

L'évaluation individualisée des performances assure une véritable traçabilité individuelle

Autrefois, l'organisation du travail était l'apanage des ingénieurs de méthodes, les ingénieurs des moyens, des procédures. Aujourd'hui, ils ont perdu le pouvoir et ont été remplacés par les gestionnaires. De ce fait, le management à l'ère de la gestion est un management qui est frontalement opposé à l'organisation ou la libre organisation intersubjective, à l'organisation de la coopération, des relations entre les gens. Ce nouvel ordre perturbe non seulement les collectifs, mais tout ce qui relève, dans le travail, de la dimension collective. Mais il n'y a pas de fatalité.

Alors comment distinguer la subjectivité comme expérience singulière de celle qui s'exprime à travers l'expérience collective ?

On pourrait dire que le rapport subjectif individuel à la tâche avec ce qu'il implique comme expérience du réel est irréductible, et fortement lié à la dimension proprement individuelle. Dans ce cas, la mise à l'épreuve de la subjectivité est incontournable. En partant de notre approche clinique, on dirait que la subjectivité sort grandie si, entre la mise en épreuve de la subjectivité et le résultat du travail, il y a une mobilisation de l'intelligence ayant affaire avec ce qu'on appelle « le travail vivant ». Ainsi, quand l'intelligence prend sa racine dans le corps individuel, c'est le corps tout entier qui est impliqué dans l'intelligence au travail, et cela produit un rapport singulier. Maintenant, comment

cela s'articule-t-il éventuellement avec le collectif ? Mais distinguons tout d'abord deux choses : qu'est-ce qu'un collectif et qu'est-ce que l'intelligence au pluriel ? Si chacun se met à être intelligent et à « tricher » avec les prescriptions pour faire le mieux possible, et que la découverte des ficelles et des astuces qui caractérisent la tricherie sont liées au corps, c'est évident que chacun va être intelligent à sa façon. Entre un vieux et un jeune, un homme et une femme, les rapports avec le réel ne sont pas identiques. Chacun l'interprète avec les moyens dont il dispose, avec son passé, son patrimoine culturel, sa trajectoire professionnelle, ses expériences et ses antécédents. Donc, il y a un pouvoir de divergence considérable si toutes les intelligences se mettent à fonctionner chacune pour soi. Le défi du collectif est de mettre les intelligences ensemble. Le collectif ne se constitue pas tout seul, spontanément. Il faut qu'une volonté, celle de travailler ensemble, apparaisse. Celle-ci repose en premier sur la coordination avec un chef qui a pour mission de coordonner le travail de ces différentes intelligences, de les mettre ensemble, en concert pour les harmoniser les unes avec les autres à travers un certain nombre de recommandations, de prescriptions, de procédures, etc. Cette répartition des tâches s'appelle « l'organisation prescrite ». Mais même si cette coordination est bien faite, dans le mot coordination il y a le mot ordre. En vérité, les gens ne font pas collectivement ce qui est dans les ordres. Ils font autre chose qu'on appelle « la coopération », c'est la réplique au niveau collectif de ce qu'on a abordé précédemment en termes de tâches, d'activités, de travail prescrit et effectif. Le hiatus au niveau collectif est entre coordination et coopération. On ne peut parler de collectif du travail qu'à partir du moment où les gens ont établi entre eux des accords sur la manière d'interpréter les ordres qui sont contenus dans la coordination. Mais, une interprétation partagée n'équivaut pas à une interprétation commune. Pour arriver à partager les interprétations, cela peut être très subtil, très compliqué, mais aussi très passionnant. Il faut être d'accord sur les principes de

l'interprétation. Cela suppose une activité de production d'accords entre les gens sur la manière d'interpréter les ordres. C'est ce qu'on appelle « des accords normatifs ». Une fois que ces accords sont associés entre eux, on arrive à des règles de travail. Il n'y a de collectif que lorsqu'un groupe de gens qui travaillent ensemble ont réussi à construire ensemble des règles communes. Cette activité de production s'appelle « l'activité déontique ». Les règles visent évidemment l'efficacité du travail, mais elles visent à mettre les gens ensemble. La règle, on peut le démontrer, n'est jamais purement instrumentale. Elle n'est pas seulement soumise au critère de l'efficacité dans le monde objectif qui produit de la rationalité instrumentale ou de la rationalité collective instrumentale. La règle vise également à trouver un compromis entre les différentes personnes qui sont constitutives de ce collectif ; compromis qui est aussi une règle de respect qu'on appelle « une règle de vivre ensemble ». Il y a donc un collectif à partir du moment où les gens ont réussi ensemble à construire des règles qui permettent de fédérer les intelligences sur des compromis collectifs.

Qu'en est-il des actions collectives, évoquées dans la question ? Là, on n'est plus dans le registre du travail de production (*poiésis*). On passe au registre de la *praxis*. Dans le travail, il y a effectivement une dimension collective qui relève de la catégorie de l'action (*praxis*) au sens aristocratique.

Vous venez d'aborder la notion très importante du vivre ensemble. Or, avec toutes les interrogations que soulèvent les migrants, les minorités – et derrière les différents substrats culturels –, en quels termes se pose la question de vivre ensemble au travail ?

Ce qui est très intéressant dans le travail, c'est qu'il est d'abord pour tout un chacun, – quels que soient sa culture, origine, âge, genre –, une confrontation au réel, c'est-à-dire à ce qui résiste à la

maîtrise. Il y a dans le travail, au fond, l'obligation, la vocation à faire et, qu'en dépit des différences individuelles, on trouve les accords qui permettent le moins mauvais ou le meilleur compromis entre les gens. Il ne s'agit pas là d'un compromis au nom de l'humanisme. Non, on a besoin de trouver un compromis pour vivre ensemble parce que travailler, ce n'est pas seulement produire. Travailler, c'est aussi vivre ensemble. Il faut des règles et quelles que soient les différences qu'il y a entre les uns et les autres, il faut qu'on adopte des règles communes, sinon il n'y aura ni collectif ni coopération. Et c'est pourquoi le travail constitue un gisement extraordinaire de paix, de conjuration de la violence entre les êtres humains par la coopération.

Il n'y a de collectif que lorsqu'un groupe de gens qui travaillent ensemble ont réussi à construire des règles communes

Grâce à cette activité déontique, le travail est une mise à l'épreuve non seulement de la collectivité, mais une mise à l'épreuve de la capacité de l'être humain à échanger, à discuter, à mener des controverses orientées vers la concorde et l'entente. Ainsi, à partir du moment où l'on prend en considération la question du collectif, de la coopération et de l'activité déontique, le travail devient le lieu même d'apprentissage le plus extraordinaire et, en même temps, le plus ordinaire de la démocratie.

Vous estimez que le travail est central dans la construction de l'identité des êtres au travail. Qu'est-ce qui fonde le plus cette identité, l'effort de chacun ou la reconnaissance de l'organisation ?

Les deux dimensions sont de toute façon convoquées. Les gens attendent une rétribution en échange de la contribution qu'ils apportent en termes de souffrance au travail, d'endurance, de tracas et d'ingéniosité. Et cette rétribution

qu'ils attendent est moins matérielle que symbolique ou morale. Cela s'appelle « l'attente de la reconnaissance ». On connaît bien maintenant les modalités par lesquelles passe la reconnaissance. Ce n'est pas simplement une gratitude qui s'exprime par une tape dans le dos. Cela passe au contraire par des jugements et des épreuves de jugements. Les gens accordent un prix considérable à ces jugements de reconnaissance de leur travail. Pourquoi ? Parce qu'elle leur confère un gain en termes d'identité, de telle sorte qu'à force d'épreuves réussies et de gratifications, en vieillissant, quand chacun se retourne sur son passé, il réalise qu'un chemin s'est constitué mais aussi une histoire de la construction de son identité. La reconnaissance, c'est le truchement par lequel la souffrance est transformée en plaisir dans le travail. Et ce plaisir vient du fait que l'identité se précise, se stabilise, compte tenu qu'elle est encore précaire, incertaine, cabossée à la fin de l'adolescence. Le travail est une deuxième chance, pour reprendre la question de l'identité, de devenir plus fort. C'est pourquoi le travail est un médiateur extraordinaire dans la construction d'identité, c'est-à-dire la construction de la santé mentale.

Il est établi que le travail génère d'abord de la souffrance. Cela est inévitable, mais le destin de cette souffrance n'est pas joué à l'avance. Si on bénéficie de la reconnaissance, cette souffrance peut être transformée en plaisir et en accomplissement de soi.

Justement, à travers les mutations de l'entreprise moderne et même postmoderne parvient-on à l'intérieur de ces mutations à recréer le collectif aujourd'hui ?

Globalement non, on n'y arrive pas. Détruire un collectif, c'est relativement facile. Par contre, il faut beaucoup de bonne volonté pour faire de l'activité déontique. Il faut s'impliquer, se mouiller, parler, témoigner de son travail, apprendre à écouter les autres. Donc, c'est très lourd. Maintenant, les nouvelles méthodes de gestion sont déjà allées très loin dans le processus de déstructuration,

parce qu'on a diminué l'entraide, et la prévenance à l'égard de l'autre. Du coup, chacun est seul. On est encore dans une phase de destruction des derniers îlots où la coopération fonctionnait. Il est d'ailleurs possible de recomposer la coopération à condition de lâcher sur l'exaltation de la performance individuelle et sur l'évaluation individualisée des performances et mettre en œuvre de nouvelles méthodes d'évaluation du collectif de travail et de la coopération. Ces méthodes, contrairement à celles de l'évaluation individualisée, ne sont pas quantitatives. Elles passent par des épreuves de jugements et supposent d'instruire le dossier de la coopération, ce qui demande au préalable un débat en interne. Cela permet d'aborder la question de l'évaluation, comment la caractériser, comment la cultiver, comment l'entretenir et comment la développer. Et, au fur et à mesure que les gens deviennent habiles dans l'évaluation qualitative de la coopération, ils accroissent leur capacité à coopérer. Parce que plus on la comprend, mieux on est capable de la cultiver et on a envie de la développer. D'où le cercle vertueux créé dans plusieurs entreprises.

Alors, pour terminer, quelle est la place de l'humain dans le capitalisme ? Comment voyez-vous les choses évoluer dans la cité ?

Tout ce que je viens de raconter sur le rapport entre l'être humain et le travail est mentionné dans une thèse qui s'appelle *La centralité du travail*. Il s'agit de centralité pour la santé, l'accomplissement de soi, la protection de soi. Tout cela est central pour comprendre les rapports entre les hommes et femmes, par exemple. La domination masculine est fondamentalement liée à cette évolution du rapport au travail. La centralité du travail par rapport à la cité, c'est que si l'on apprend le meilleur dans le travail, on devient évidemment meilleur dans la cité. Mais si l'on y apprend le pire, l'on devient « un salaud ». Et petit à petit, c'est toute la civilité qui se détruit.

En dépit de ce que disent les gestionnaires, l'origine de la richesse a été jusqu'à présent le travail. Il n'y aura pas de richesse qui se produit autrement que par l'intelligence humaine et l'implication de la subjectivité dans le monde. Dans la période contemporaine, les nouvelles formes d'organisation du travail, qui sont liées au tournant gestionnaire et au néolibéralisme, détruisent la coopération, le vivre ensemble et le rapport individuel au travail. Elles détruisent finalement les conditions de la sublimation qui est une autre manière de parler du plaisir au travail.

On a réussi aujourd'hui, pratiquement dans la majorité des zones du travail, à détruire le rapport entre le travail ordinaire, la civilisation et la culture

Nous voyons venir une souffrance dans le travail d'abord, mais également une souffrance dans le monde, une désarticulation, une déstructuration de la cité. Je pense que nous sommes en période de décadence. En effet, selon moi, on a réussi aujourd'hui, pratiquement dans la majorité des zones du travail, à briser le rapport entre travail ordinaire et civilisation, travail ordinaire et culture. Il n'y aura pas de production de cathédrale, ni de production de ville, de cité, sans le travail des êtres humains ensemble. Et on est en train de casser cela. L'ensemble des œuvres humaines ne contribue plus aujourd'hui à la culture. La conception néolibérale, qui a été inventée et pensée par des savants, y compris des philosophes, exalte une seule et unique chose : c'est l'individu et non pas la coopération, et encore moins le collectif. Globalement, on voit bien que ce n'est pas seulement des individus qui tombent malades ou même des gens qui se suicident sur le lieu du travail, mais c'est la vie dans la cité, la civilité

ordinaire qui se dégrade. On a vu dans un pays comme la France, en quelques décennies, la dégradation de la civilité ordinaire, de la politesse, du savoir-vivre, de la convivialité. Nous nous tournons de plus en plus vers une société où il y a de moins en moins de place pour la subjectivité, pour la sublimation, pour ce qu'on peut appeler « le travail de la culture ». Un travail pour lequel chaque acte de travail engage le devenir de la culture. Oui, il y a quelque chose-là qui est sérieusement menacée. Le cynisme des dirigeants, aussi bien des entreprises que les différents États, va, aujourd'hui, même très loin.

Je fais partie des gens qui critiquent la raison fonctionnaliste, c'est-à-dire que je ne crois pas que le système fonctionne par lui-même, par une espèce de génie interne qui serait la logique de développement mondial de l'économie, de la financiarisation, de la mondialisation, et toutes les sornettes avec lesquelles on nous assomme. À savoir que c'est comme ça, et pas autrement. J'estime cela faux, parce que l'histoire du travail montre que si les gens obéissaient, cela ne marcherait pas. Il n'y a pas une organisation, une industrie, un État, une administration, une usine qui fonctionnerait si les gens faisaient ce qu'on leur disait. À un moment donné ou à un autre, ce système qui, finalement casse progressivement tous les ressorts des gens au travail, va finir par tomber en panne. C'est comme ça, cela s'appelle la panne et c'est ainsi que l'Union soviétique, un beau jour, s'est effondrée sans violence. Pareil pour le néolibéralisme, il va s'effondrer de toute façon parce que, dans sa logique même, il ne peut pas entretenir le développement de l'intelligence et le développement de la coopération. Il est donc condamné à mourir. Aujourd'hui, une bonne partie des violences auxquelles nous sommes confrontés est le résultat des pays riches qui détruisent leur humanité et leur vivre ensemble à l'intérieur même de leur cité, ce qui fait que c'est là aussi que naissent des réactions extrémistes. Ce système s'effondrera, c'est inévitable et après il faudra reconstruire. On reconstruira alors sur la base de ce qu'on vient de dire, les conditions de la coopération ■

LE LIEU DE TRAVAIL, LE MÉTIER ET LES COLLÈGUES

L'entreprise et ses contraintes agissent *sur et dans* le sujet, mais celui-ci agit également *dans* l'entreprise et peut potentiellement agir *sur* elle. De là, l'humain signifie d'abord un sujet qui tente de marquer de ses propres actions, propositions, manières de faire, son milieu professionnel. Le psychologue du travail ne fera surtout que soutenir la restauration de la fonction du collectif à agir sur le travail, et c'est dans ces liens entre individuel et collectif que se joue toute la difficulté d'une psychologie de l'activité.

Par Jean-Luc Tomás
Psychologue du travail-chercheur, CNAM, Paris

D'abord, une anecdote

Pour initier mon propos, je souhaite, dans un premier temps, m'arrêter sur une anecdote. Lors du colloque « Santé, risques psychosociaux et qualité de vie au travail », qui a eu lieu à Marrakech au printemps 2015, un collègue universitaire marocain a présenté, à des fins d'illustration de son discours, de nombreux extraits du film de Jean-Marc Moutout, *Violence des échanges en milieu tempéré*. Pour rappel, et pour le dire très rapidement, il s'agit d'un film sur la brutalité des rapports sociaux dans l'entreprise où un jeune consultant en management est tiraillé entre un supérieur hiérarchique qui le pousse à rationaliser son travail, c'est-à-dire à



La vie au travail peut être regardée comme une tentative de jeu subjectif.

sélectionner des professionnels aptes à évoluer dans une nouvelle organisation du travail et à engager des procédures de licenciements, et sa nouvelle petite amie qui porte un regard critique sur le travail de consulting. À partir de ces extraits, la présentation poursuivait, selon moi, un double objectif : exposer la souffrance des salariés malmenés par les réorganisations managériales, et dénoncer l'assujettissement généralisé aux normes écrasantes de la productivité et du profit à tout prix. En un mot, la démonstration permettait de poser clairement la question de l'humain dans l'entreprise.

Mais à la fin de la présentation, lors de la séquence des questions et des remarques, j'ai pris la parole de manière maladroite. C'est ici que l'anecdote prend une tournure quelque peu radicale. En effet, j'ai critiqué de façon verticale le film et le cœur de sa démarche. En discréditant les extraits, j'ai indirectement attaqué mon collègue, avec qui j'ai eu d'ailleurs de vifs échanges publics. Force est d'observer que discuter de la place et de la position de l'humain dans l'entreprise entre psychologues peut entraîner des échanges virulents dans un colloque pourtant tempéré...

Mais à bien regarder ce genre de cinéma sur les rapports entre les professionnels dans les entreprises, je peux faire miennes les remarques d'un critique de cinéma à propos d'un autre film sur le travail. Dans les *Cahiers du cinéma* de septembre 2015, Jean-Philippe Tessé revient sur un film à grand succès en France, *La loi du marché*. Après avoir discuté des insuffisances formelles du film, il lui porte un coup très tranché sur le fond : « Avec quoi *La Loi du marché* nous laisse-t-il ? Avec du poison : des horizons bouchés, des passions tristes, nul désir et nulle ligne de fuite ». En filmant le travail tel qu'il est, en exposant les personnages tels qu'ils sont, en montrant l'organisation du travail telle que les professionnels la subissent, en affichant la souffrance telle qu'elle est ressentie, certains films sur le travail passent à côté du travail tel qu'il pourrait être, des sujets tels qu'ils pourraient

devenir et des actions potentielles laissées en jachère. Mieux, s'évanouit pour le spectateur l'occasion de voir le travail tel que les professionnels concernés pourraient l'envisager, ou tel qu'ils cherchent à le faire advenir, et s'éclipse simultanément la fonction de personnalisation potentielle du travail pour le sujet (Malrieu, 2003).

Considérer le sujet humain dans l'entreprise, lorsqu'on l'envisage du point de vue de la psychologie du travail, c'est prendre le risque de la controverse, voire de la dispute professionnelle, dans tous les sens du terme. Dans ce qui va suivre, je vais tenter de poser le problème de l'action. Plus exactement, je vais chercher à montrer comment une psychologie du travail peut prendre le développement de l'action des sujets pour objet et comme méthode.

Des humains dans l'entreprise, qu'est-ce à dire ?

Car si l'entreprise et ses contraintes agissent non seulement *sur* mais aussi *dans* le sujet, celui-ci agit *dans* l'entreprise et peut potentiellement agir *sur* elle. Ce faisant, il s'agit alors de concevoir autrement les rapports – qui semblent être prépondérant pour certains réalisateurs de film, et peut-être aussi pour des psychologues – entre aliénation et émancipation.

J'utilise ici la notion d'aliénation dans son acception assez large. Un travail serait aliénant lorsqu'il est par exemple répétitif, soumis à des normes assujettissantes (Macherey, 2014), dépourvu de marges de manœuvre, vide de sens, interrompu par diverses tâches parasites. Dans ce cas, l'aliénation, qui s'instaure dans la servitude volontaire¹, signe alors la défaite de la pensée (Dejours, 2006). Face à cela, comment le psychologue du travail peut-il agir ? Doit-il constater la fatalité de la vulnérabilité individuelle et collective, pour ensuite s'engager à panser les plaies des sujets en les assistant d'un regard compassionnel ? Peut-il être le porte-parole de la souffrance des professionnels ?

L'une des difficultés pour le psychologue du travail tient au fait que les professionnels y sont pour quelque chose dans ce qui leur arrive, comme il se dit en empruntant au langage populaire. Autrement dit, le travailleur n'est pas seulement l'objet de l'aliénation, il en est aussi le sujet. En reprenant *Le Neveu de Rameau* de Diderot, Le Guillant (1963) ne disait pas autre chose dans son analyse des *Incidences psychopathologiques de la condition de « bonne à tout faire »*. Mais, le plus important est de considérer la vie subjective totale – dans ses dilemmes et ses contradictions – face au réel concret et avec ses conflits. Ainsi, l'étude de Le Guillant sur le métier des bonnes nous permet surtout de comprendre que « la soumission, rapportée « à l'offense et à l'humiliation est regardée non pas comme l'acceptation de la situation, mais comme la forme inversée d'une impuissance d'agir » (Clot, 2001, p. 36).

Les possibles niés, parfois par le sujet lui-même, continuent donc d'exister, et par une sorte de choc en retour, d'agir contre lui. Plus encore, le danger pour le sujet, confronté aux empêchements, est de prendre des « libertés » avec les normes du travail, les règles de métier. En effet, l'émancipation ne se définit pas en niant les normes ou les règles, mais au contraire en cherchant à en faire quelque chose individuellement et collectivement. La vie au travail peut alors être regardée comme une tentative de jeu subjectif pour s'ajuster aux différentes normes afin que le travail puisse être un milieu de développement de la personnalisation des sujets, et cela jusqu'à ce qu'ils puissent porter la responsabilité de leurs actes, créer des rapports entre les choses qui ne leur viendraient pas sans leurs actions (Canguilhem, 2002, p. 68). C'est en tout cas avec ce prisme que je comprends Le Blanc (2004) : « *La subjectivité commence dans une certaine décision d'accorder les normes entre elles, dont l'origine est à chercher dans la nécessité de persévérer dans son être* » (p. 105). Entendons-nous bien : il ne s'agit pas simplement pour les sujets de s'adapter aux normes, il convient au contraire qu'ils puissent agir sur ces normes pour construire leur milieu de travail et ainsi gagner en santé.

Mais alors, quelle action pour le psychologue du travail ?

La clinique de l'activité tente de soutenir l'action des professionnels (voir par exemple : Clot, 2008). Comment peut-on s'y prendre ? Tout simplement, nous cherchons à soigner d'abord le travail en adoptant une psychologie de l'activité, plutôt que de soigner les personnes,

Une psychologie sociale héritière du travail de Malrieu a montré pourquoi le travail, pourtant lieu de personnalisation et de subjectivation, pouvait se retourner contre les sujets, principalement lorsque les conflits de l'activité éprouvés dans le milieu de travail ne permettent pas au sujet de s'y développer (Almudever, Le Blanc et Hajjar, 2013 ; Almudever et Le Blanc, 2004). Les professionnels ne sont pas seulement des producteurs de biens et de services, ils sont toujours des acteurs engagés dans plusieurs milieux qu'ils cherchent à rendre compatibles, tout en espérant surmonter les contradictions pour les dépasser et s'en déprendre. Dans ce cadre, la personnalisation est bien une construction originale de l'activité du sujet qui se risque à objectiver et à surmonter les conflits. Pour le dire à la manière de Malrieu (2003), « *Le travail est toujours une lutte sur divers fronts psychiques* » (p. 83). Mais les régulations actives et créatives des professionnels peuvent échouer et, dans ce cas, la santé du professionnel est alors malmenée, faisant alors potentiellement le lit de la maladie. Il est possible de regarder la psychopathologie au travail comme une dépersonnalisation du travail qui prend sa source dans l'impossibilité des travailleurs à affecter de leur initiative le milieu de travail. Nous retrouvons ici la belle analyse de Wallon (1932/1976). En effet, nous pouvons reprendre à notre compte sa critique du travail taylorisé pour y déceler les conséquences d'une activité empêchée : « *Après étude, après chronométrage, on a choisi le mouvement qui demandait [au travailleur] le moins d'initiative, parce que l'initiative prend du temps [...] Or, priver l'homme de son initiative, l'amputer de son initiative pendant sa journée de travail, pendant*

ses huit ou dix heures de travail, aboutit à l'effort le plus dissociant, le plus fatigant, le plus épuisant qui se puisse trouver » (p. 209-210).

Dès lors, il est possible de considérer que l'humain dans l'entreprise est d'abord un sujet qui tente, le plus souvent malgré tout, de marquer de ses propres actions, interventions, propositions, manières de faire le milieu professionnel où il déploie son travail. En allant un peu plus loin, on peut avancer que c'est le sous-développement de l'activité possible, contraint par des procédures tenaillant le sujet à l'étroit, qui est l'un des ressorts de la psychopathologie du travail.

C'est cette amputation du pouvoir d'agir que le psychologue du travail doit essayer de renverser. Autrement dit, l'action du psychologue du travail est de soutenir la restauration du pouvoir d'agir des professionnels par eux-mêmes. L'action est alors destinée à provoquer le développement de dynamiques subjectives individuelles et collectives ou, pour le dire autrement, il s'agit de susciter le développement de l'activité collective comme instrument de l'activité individuelle. Pour cela, le psychologue peut s'appuyer sur un objet largement partagé, aussi bien par les travailleurs de première ligne que par la Direction, ou encore les organisations syndicales : les critères du travail bien fait. Et rien n'est plus discutabile que ces critères ! Ce faisant, l'action du psychologue est dirigée vers l'organisation réglée de disputes professionnelles sur ces critères, d'abord entre professionnels du même métier puis, ensuite, avec les représentants de la Direction et des organisations syndicales. Le psychologue du travail tente donc de soutenir la restauration de la fonction du collectif à agir sur le travail.

Finalement, l'humain dans l'entreprise est un sujet qui ne trouve pas d'abord en lui-même le pouvoir d'agir sur son milieu, son activité et sur lui-même. Il le découvre dans son activité avec les autres sur son métier lorsqu'il arrive à discuter collectivement des critères de qualité de son travail. C'est en restaurant la vitalité dialogique du

social que l'humain au travail peut advenir. On retrouve ici une idée force de Vygotski (2004) lorsqu'il démontre que « *L'individuel chez l'homme n'est pas le contraire du social mais sa forme supérieure* » (p. 236). Et c'est dans ces liens entre individuel et collectif que se joue toute la difficulté d'une psychologie de l'activité : provoquer de la croissance collective en dedans (Vygotski, 2014) de chaque professionnel, par un engagement professionnel délibéré, pour qu'ils puissent affecter leur milieu de travail de nouveaux possibles ■

Note

1. Pour une critique du concept de servitude volontaire, voir Hamraoui (2010, 2015).

Bibliographie

- Almudever, B., Le Blanc, A., & Hajjar, V. (2013). Construction du sens du travail et processus de personnalisation : l'étude du transfert d'acquis de l'expérience et des dynamiques de projet. In A. Baubion-Broye, R. Dupuy et Y. Prêteur (Sous la dir.). *Penser la socialisation en psychologie* (pp. 171-185). Toulouse : Éditions Érès.
- Almudever, B., & Le Blanc, A. (2004). Socialisation anticipatrice et entrée dans une organisation du travail : enjeux identitaires et transition professionnelle. In A. Lancry, & C. Lemoine (Sous la dir.). *La personne et ses rapports au travail* (pp. 133-144). Paris : L'Harmattan.
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 1(146), 35-49.
- Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 1(39), 123-144.
- Hamraoui, E. (2015). Servitude volontaire : l'analyse philosophique peut-elle éclairer la recherche pratique du clinicien ? *Travailler*, 1(13), 35-52.
- Hamraoui, E. (2010). Servitude volontaire ou désobjectivation ? In Y. Clot et D. Lhuillier (Sous la dir.). *Travail et santé* (pp. 101-114). Toulouse : Éditions Érès.
- Le Blanc, G. (2004). *Les maladies de l'homme normal*. Bègles : Éditions du Passant.
- Le Guillant, L. (1963). Incidences psychopathologiques de la condition de « bonne à tout faire ». *L'évolution psychiatrique*, 28, 1-64.
- Macherey, P. (2014). *Le sujet des normes*. Paris : Éditions Amsterdam.
- Malrieu, P. (2003). *La construction du sens dans les dires autobiographiques*. Ramonville Saint-Agne : Éditions Érès.
- Vygotski, L. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2004). Psychologie concrète de l'homme. In M. Brossard, *Vygotski. Lectures et perspectives de recherche en éducation* (pp. 225-255). Villeneuve d'Ascq : Septentrion.
- Wallon, H. (1932/1976). Culture générale et orientation professionnelle. In H. Wallon, *Lecture d'Henri Wallon, Choix de textes* (pp. 205-218). Paris : Éditions Sociales.

« À CHACUN SON KARMA »

LES INFLUENCES DES PRATIQUES DE SÉLECTION SUR LE RAPPORT AU TRAVAIL DES JEUNES CADRES

Dans quelle mesure les « jeunes » cadres expérimenteraient des modes de vie nouveaux, rejetant la carrière traditionnelle, intra-organisationnelle et managériale, au profit de parcours « nomades » ? Une enquête entre 2014 et 2015 en France identifie des contraintes qui tendent à relativiser ces hypothèses ; elle relève l'influence des politiques et des pratiques de gestion sur ces comportements.

Par Jean Pralong

Psychologue - Responsable de la Chaire Nouvelles Carrières - NEOMA Business School

La fascination pour la « génération Y » provient de l'hypothèse implicite selon laquelle les « jeunes » incarneraient l'avant-garde et, ainsi, expérimenteraient des modes de vie nouveaux (Kupperschmidt, 2000). C'est pourquoi il n'est pas étonnant de retrouver, dans les attitudes attribuées à la « génération Y », toutes les caractéristiques du rapport au travail « postmoderne » décrites (voire prescrites) par la littérature gestionnaire depuis les années 1990. Les jeunes auraient ainsi aisément rejeté la carrière traditionnelle, intra-organisationnelle et managériale, au profit de parcours « nomades » (Cadin et al., 2003). La rémunération à court



L'alternative « partir ou rester » fait partie des interrogations quotidiennes.

terme de la performance conviendrait particulièrement à ces populations. Les organisations ne seraient que l'arrière-plan des ambitions et de destinées individuelles : l'abondante littérature managériale qui tente de circonscrire le phénomène « génération Y » dépeint des entreprises désarmées devant les attentes ou l'infidélité des jeunes (Pichault et Pleyers, 2012).

De même que les travaux qui décrivent la fin des carrières traditionnelles s'interdisent de penser l'existence de modèles hybrides, ceux qui font des jeunes les prototypes du salarié « postmoderne » enterrent un peu vite l'influence des règles de gestion, des modes de management et des discours tenus par les organisations sur les comportements.

Ce bref texte résume une recherche sur la place des pratiques de sélection imposées par les entreprises dans la relation au travail des membres de la « génération Y. » Il reprend les éléments essentiels d'une enquête qualitative conduite entre 2014 et 2015 auprès de jeunes cadres français issus des écoles de commerce, d'ingénieurs ou de l'université.

« Rester, ce n'est pas que rester »

L'alternative « partir ou rester » fait partie des interrogations quotidiennes. L'opportunité de « partir pour progresser » est un stimulus quotidien. Elle apparaît sous la forme des informations et des sollicitations provenant de l'extérieur de l'entreprise : les jeunes cadres sont les destinataires d'offres d'emploi spontanées. Or, malgré cette abondance d'informations favorables à la mobilité externe, c'est bien la carrière intra-organisationnelle que souhaitent les jeunes cadres : « *L'idéal, c'est quand même de rester, d'être connu et reconnu, de faire sa place petit à petit* » (Homme, 27 ans).

Alors pourquoi partir ? « *Il ne faut pas se leurrer, ça me fait marrer tous ceux qui font des jumps de salaires en changeant.*

Tant mieux si on rebondit bien, mais tout le monde sait que ceux qui partent n'ont pas le choix » (Femme, 28 ans). Pour les jeunes cadres, les entreprises recruteraient de nombreux jeunes diplômés pour organiser ensuite, entre eux, une compétition latente dont la règle est le *up or out*. L'organisation pyramidale de l'entreprise rendrait nécessaires ces tournois (Rosenbaum, 1979) : « *Soit on monte, soit on stagne* » (Homme, 28 ans). Or, c'est « *impossible de stagner, non pas à cause de l'entreprise, mais à cause du marché* » (Femme, 31 ans). Le marché imposerait des durées idéales et des âges dans les postes. « *Je pourrais rester dix ans chef de la même agence, mais je serais invendable à l'extérieur* ». Puisqu'il est indispensable d'être au bon âge au bon poste, il est nécessaire de se tourner vers le marché externe quand les voies de la mobilité interne sont bloquées.

Ces propos permettent de mieux comprendre le premier attrait de la mobilité interne : « *rester, ce n'est pas que rester* » : c'est être parmi ceux qui auront été sélectionnés et reconnus. La mobilité interne possède donc un prestige qui a rarement été identifié dans les études récentes. La mobilité externe apparaît comme un choix par défaut. Les jeunes cadres interrogés interprètent avec prudence les « *effets d'annonce de ceux qui partent* » (Femme, 31 ans) : *Partir « permet de trouver le job qu'on ne pouvait pas avoir en restant [et] ça permet de se refaire une virginité dans une boîte où on n'a pas encore de passif, donc c'est prometteur, mais c'est quand même au départ un constat d'échec* » (Homme, 28 ans).

« L'idéal, c'est quand même de rester, d'être connu et reconnu, de faire sa place petit à petit » (Homme, 27 ans)

« La performance ici, ça ne veut rien dire »

La sélection fait-elle l'objet d'une évaluation objective des compétences ou des performances ? Les missions qui sont confiées aux jeunes cadres sont variées, mais elles ne leur semblent pas faire appel à leur expertise. La plupart occupent des postes très encadrés par des procédures : « *Je fais selon le process. Je saurais faire autrement, ou proposer de quoi améliorer. Mais, ce n'est pas ce qui m'est demandé. Ça donne la désagréable impression que n'importe qui, avec ou sans diplôme, pourrait le faire en lisant la procédure* » (Femme, 27 ans). De ce fait, l'évaluation de la compétence ou de la performance est ambiguë : « *La performance, ici, ça ne veut rien dire* » (Femme, 28 ans).

La mobilité externe est une conséquence des pratiques de sélection

Finalement, la simplicité des tâches confiées, conjuguées avec la règle du *up or out*, suggère l'existence d'une évaluation permanente et non dite : « *Tout le monde sait que dans les grandes boîtes, les premiers postes qu'on donne aux jeunes diplômés sont des filtres* » (Femme, 27 ans). Les critères de ce filtrage paraissent implicites et informels. Mais leurs conséquences prennent la forme d'indices factuels qui se compilent jusqu'à former des signaux explicites de reconnaissance ou de stigmatisation. Par exemple, être invité à participer à un projet stratégique, représenter l'entreprise au-dehors, accéder à une formation sélective... sont des indices de reconnaissance. La relation au manager est ici centrale : c'est lui qui assure l'évaluation formelle des membres de son équipe, mais c'est aussi lui qui nourrit les réputations : « *Si pour une raison X ou Y, un beau matin, ton boss décide qu'il ne te supporte plus, c'est mort* » (Femme, 27 ans).

« L'important, c'est ce qui est bon pour mon karma »

L'accès à la mobilité interne est ainsi suspendue à l'appréciation du manager. Or, « *le manager ne voit qu'un truc : son évaluation annuelle à lui* » (Femme, 27 ans). Toute l'activité est suspendue à cet agenda de court terme. Il est donc nécessaire de trier, parmi ses missions, celles qui correspondent aux enjeux immédiats du manager : « *Je ne peux pas tout faire ; l'important, c'est ce qui est bon pour mon karma* » (Femme, 28 ans).

La recherche de la reconnaissance du manager passe avant tout par des habiletés politiques plus que techniques. Mais il s'agit aussi de démontrer sa loyauté envers les idéologies gestionnaires en vigueur : le caractère inéluctable de la mondialisation ou de la financiarisation de l'économie, qui déterminent le court-termisme de l'activité, la nécessité de la flexibilité ou de la compétitivité et l'idée même de compétition entre les jeunes cadres : « *Finalement, cette compétition entre les jeunes, c'est assez logique, mathématique même. C'est l'intérêt de l'entreprise de garder les meilleurs* » (Femme, 28 ans). Réciproquement, c'est « *à nous [les salariés] de nous adapter aux objectifs de l'entreprise* » car en échange, « *on a de bons salaires, il ne faut quand même pas se plaindre* » (Homme, 31 ans). Notamment, les jeunes cadres savent parfaitement mêler des propos enthousiastes sur les produits ou l'avenir de l'entreprise avec des discours anxigènes sur l'austérité et « la frugalité », présentées comme des nécessités de la guerre économique. Cette allégeance envers la doctrine managériale avec ses objectifs de court terme n'est qu'un petit paradoxe lorsqu'elle est un moyen de poursuivre une carrière de mobilité interne dont les principes sont ceux de la loyauté de long terme.

La valorisation souvent prescriptive des parcours « nomades » tend souvent à faire de la mobilité interne un choix frileux. À rebours de ces discours, les jeunes semblent attachés à des



DR

« Tout le monde sait que dans les grandes boîtes, les premiers postes qu'on donne aux jeunes diplômés sont des filtres. »

parcours de long terme et à la carrière traditionnelle. Or, la mobilité externe est une conséquence des pratiques de sélection : elle impose des pratiques court-termistes et des modes de travail qui s'opposent aux attentes d'engagement des jeunes cadres. Face à ces contraintes opposées, les jeunes cadres sont maintenus dans une posture ambiguë : il leur faut maintenir de front les comportements liés aux engagements de long terme qu'ils espèrent. Il s'agit, ici notamment, de privilégier la pérennité de l'entreprise. Mais, ces objectifs sont en partie dissonants avec les objectifs de court terme qui sont, paradoxalement, les conditions de la survie des jeunes cadres. La lutte des places oriente le travail mais ne lui fournit pas de sens. En conséquence, les jeunes cadres doivent maintenir une certaine labilité cognitive pour maintenir de front des discours contradictoires : valorisation de la compétition mais attentes d'attachement, enjeux de court terme mais espérances

de long terme et, surtout, valorisation malgré tout de la mobilité externe. Ce faisceau de contraintes tend à relativiser les hypothèses souvent avancées qui font des jeunes les prototypes des salariés postmodernes, cyniques et détachés des organisations. Il met l'accent sur l'influence des politiques et des pratiques de gestion et contribue à questionner la réelle pertinence de l'idée de génération pour expliquer les comportements ■

Bibliographie

- Cadin, L., Bender, A.-F., & de Saint Giniez, V. (2003). *Carrières nomades*. Paris : Vuibert.
- Kopperschmidt, B. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *Health Care Manager, 19* (1).
- Pichault, F. et Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale. *Gérer et comprendre*, avril.
- Rosenbaum, J. E., (1979). Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative, Science Quarterly*, juin, vol. 24.

CONSTRUCTION DE SENS ET ORGANISATIONS

Les individus ne subissent pas les faits sociaux mais les produisent par leurs interactions. C'est à travers ces interactions « sociales » que l'individu acquiert le sens de « soi » et de ce qui l'entoure dans une organisation.

Par Nabil El Mabrouki
Spécialiste des sciences de gestion, chercheur associé au Cesem

Depuis le début des années 80, les entreprises ont commencé à mettre en place des structures et des fonctions dédiées à la construction de sens. Ces structures nommées *business intelligence*, *compétitive intelligence*, intelligence stratégique, dotées de technologie « smart » (méta-moteur de recherche, agent intelligent, cartographie, *data mining*), ont pour missions la collecte, le traitement, l'analyse et la proposition des *scenarii* stratégiques.

Ces structures, souvent idéalisées dans la littérature, sont présentées comme permettant d'offrir un cadre organisé dont l'objectif est de répondre aux différents questionnements que se posent les managers pour l'élaboration et le suivi de leur stratégie. En réalité, il s'agit de structures de production de l'information à travers un cheminement organisé, des moyens et des outils spécifiques permettant d'élaborer, mémoriser, mettre en pratique et diffuser une information. Ce n'est donc pas la capacité de ces structures qui permet d'avoir une meilleure compréhension de son environnement mais bien l'esprit humain en interaction sociale qui donne le sens à l'information.



À travers les interactions « sociales », l'individu acquiert le sens de « soi » et de ce qui l'entoure.

La construction de sens entre déterminisme et interactionnisme

Dans une vision déterministe, les rationalistes avancent la thèse du comportement humain déterminé par les structures, guidé par les choix, en réaction à l'environnement. Ils adoptent le positivisme et la quantification, privilégient les analyses macro-sociales et mettent en adéquation des idéaux-types aux relations sociales. Pour eux, la société est présentée comme un système structuré par des règles, des statuts, des normes et des valeurs qui guident les individus et prédéfinissent leurs rôles. Cette vision holiste classique de l'organisation idéale est celle d'une entité, d'un « *organon* », comme le note Nicole Giroux¹, au service d'un but commun aux membres de l'entreprise qui partagent les mêmes significations puisqu'ils participent de la même culture promue par un leadership visionnaire.

À l'opposé, les interactionnistes ont une vision plus souple et plus dynamique de la société. Pour eux, le comportement humain émane d'un processus interactif de construction de l'environnement, souvent indépendant des structures. Ils étudient ainsi les processus au lieu des structures et mettent davantage l'accent sur les représentations des acteurs en situations, la négociation des significations et le déroulement de l'interaction dans le temps. Ils s'intéressent aux problématiques d'interaction sociale et privilégient les analyses microsociales.

Pour les premiers, la construction de sens ne serait pas le produit de l'humain et de ses interactions avec l'autre, mais bien de structures formelles et d'outils dédiés. Alors que pour les seconds, la construction de sens est indépendante des structures et des objets sociaux. Elle ne s'inscrit pas dans une approche simple, linéaire, ordonnée, mais s'oriente vers des approches où la complexité, le désordre, et la non-linéarité sont reconnues, surtout dans des environnements de moins en moins statiques ou stabilisés. Les individus ne subissent pas les faits sociaux mais les

produisent par leurs interactions. C'est à travers ces interactions « sociales » que l'individu acquiert le sens de « soi » et de ce qui l'entoure.

L'organisation comme un phénomène social en construction

Karl Weick² est sans aucun doute l'un des auteurs qui ont le plus influencé les théories des organisations. L'auteur se situe dans le champ de la psychologie sociale. Ce champ s'intéresse à l'étude des interactions humaines et leurs fondements psychologiques. Karl Weick place les acteurs et leurs subjectivités au centre de la dynamique organisationnelle. Il pense l'organisation comme un phénomène social en construction.

Les business intelligence sont en fait des structures créées par les entreprises, pour la collecte, le traitement, l'analyse et la proposition des scénarii stratégiques...

Ses travaux sur l'organisation présentent un caractère subversif en rupture avec le courant de la contingence et du fonctionnalisme. Pour lui, les organisations cessent d'être considérées comme des moyens au service des fins qui leur seraient assignées ; elles deviennent des fins pour elles-mêmes. Il rejette ainsi la conception statique de l'organisation, considérée par les classiques comme une entité, et lui confère un caractère dynamique. Il la présente comme un processus continu et un phénomène en construction. Karl Weick met l'accent sur le caractère collectif et social de l'organisation. Il utilise la notion de « structure collective » et souligne que l'organisation se structure collectivement par l'action des acteurs.



La construction de sens n'est pas un phénomène solitaire mais bien un processus d'interactions sociales.

Une fois que la structure collective est formée, les individus prennent des mesures pour s'assurer qu'elle sera préservée. Par conséquent, tout individu qui entreprendra un comportement pouvant conduire à la modification de cette structure collective, déclenche un comportement supplémentaire d'autres individus, ayant le désir de contrôler et de garder stable la situation. Le souci d'assurer la pérennité de la structure sociale pousse donc les acteurs à prendre des responsabilités et à s'engager davantage dans l'organisation.

La construction du sens comme un processus d'interactions sociales

Karl Weick est à l'origine de l'introduction du *sensemaking*, construction de sens, en théories des organisations. Il le définit comme un processus de réduction collective de l'ambiguïté d'une situation donnée. Cette construction se fait par des échanges réciproques entre les acteurs et leurs environnements, pour lesquels les acteurs donnent une signification et la mémorisent. La construction de sens, selon Karl Weick, n'est donc pas un phénomène solitaire comme on peut le penser, mais bien un processus

d'interactions sociales. Celles-ci ne donnent pas lieu à une construction collective du sens mais à une construction d'un sens collectif, basé sur un ensemble de schémas de pensée partagés par les membres de l'organisation.

La construction de sens en tant qu'un processus d'interactions sociales, comme le note Hervé Laroche et Véronique Steyer³, permet la coordination des actions dans des situations de travail particulières et produit donc l'organisation, sa culture, ses systèmes de management, la vision et les attentes de ses managers. Cette organisation agit en retour sur la construction du sens et l'action.

Notes

1. Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. In Autissier D. et Bensebaa F. (dir.). *Les Défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Paris : Economica.
2. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organization*. London: Sage Publications.
3. Laroche, H. and Steyer, V. (2012). Contributions of sensemaking theory to understanding risks and crisis situations. *Number 2012-06 of the Cahiers de la Sécurité Industrielle*. Foundation for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Available at <http://www.FonCSI.org/en/>

DANS LA PEAU D'UN MANAGER

Les managers de proximité sont des acteurs clés au sein des entreprises, responsables de la performance de leur unité, gérant quotidiennement une équipe de collaborateurs et confrontés aux difficultés opérationnelles. Si l'on connaît bien certaines caractéristiques du contexte dans lequel ils travaillent, on connaît moins bien la manière dont ils perçoivent leur environnement de travail. Pour comprendre cela, il faudrait pouvoir se mettre dans la peau d'un manager. On réaliserait alors à quel point ils font preuve d'une sensibilité toute particulière leur permettant de gérer le dynamisme de leur contexte d'action ainsi que la bonne mise en œuvre quotidienne des opérations.

- Hervé Laroche, professeur au département Stratégie, Hommes et Organisation, ESCP Europe (Paris)
- Christelle THÉRON, assistante temporaire d'enseignement et de recherche, Université de Cergy-Pontoise, ESCP Europe (Paris)

Si les dirigeants ou *top managers*, stars modernes de l'économie, focalisent les regards et les études, les managers « ordinaires » apparaissent délaissés. Que font-ils vraiment ? À quoi servent-ils ? Les restructurations répétées ont mis à mal le statut et les carrières des *middle managers*. Quant aux managers de proximité, les *firsts line managers*, ils demeurent des « petits chefs » dans l'imagerie populaire. Dans l'entreprise, ils sont vus comme des relais indispensables mais n'ont ni prestige ni reconnaissance. Ils restent mal connus et mal compris, car si leur rôle semble simple et évident, en réalité son exercice est complexe et peu visible.



Les recherches sur les managers ont souligné les difficultés de leur travail.

Nous avons choisi de nous intéresser à cette catégorie délaissée. Qu'est-ce qu'être un manager de proximité ? Bien entendu, c'est, avant tout, « faire marcher », « faire tourner » une activité productive assurée par une équipe d'opérateurs. Comment fait-on cela ? Facile, nous dit la vision classique du travail managérial, centrée sur la tâche : *distribuer des instructions, faire appliquer les règles et les procédures, contrôler l'exécution*. Mais c'est aussi : *motiver, animer, communiquer*, insiste une vision plus moderne. Et encore : être un leader, soutiennent les directions des Ressources Humaines, sans doute par souci de valoriser les managers de proximité en leur attribuant des vertus auparavant réservées aux grands chefs. Dans la littérature savante, les listes des rôles managériaux sont légion¹. Certes, mais qu'est-ce que tout cela signifie, concrètement ? En quoi est-ce directement relié à l'enjeu majeur : « faire marcher », « faire tourner » ? C'est là le point clef, celui sur lequel nous allons nous focaliser en nous mettant dans la peau d'un manager de proximité.

L'enjeu pour le manager de proximité, c'est de parvenir à maintenir une attention active à l'égard d'éléments qui pourraient si facilement passer inaperçus

Voici donc un homme que nous appellerons MP, responsable d'une boutique dans un très grand parc d'attraction, avec une équipe d'environ 65 collaborateurs². MP a été suivi comme son ombre par l'un des auteurs, quotidiennement, pendant deux semaines. Ces observations directes ont été complétées par un entretien et de multiples conversations ouvertes. Comme attendu, au cours d'une journée,

MP ne fait rien de bien spectaculaire : il travaille à son bureau, il anime des réunions d'équipe, il parcourt l'espace de ses locaux et, même souvent, il semble ne rien faire que regarder. Mais, derrière cette surface banale se révèlent tout un ensemble d'activités aussi essentielles que peu visibles.

Au bureau

Au cours de la journée, MP se trouve régulièrement à son bureau pour recevoir des personnes en entretien, traiter son courrier électronique, ou bien encore prendre connaissance des résultats d'activité de la boutique. MP laisse toujours sa porte ouverte, sauf s'il a un entretien confidentiel ou délicat avec un collaborateur. Il est fréquemment sollicité par des personnes qui frappent à sa porte ou manifestent leur présence en restant debout à l'entrée de son bureau. Rien d'étonnant à tout cela. Mais prenons par exemple la situation suivante. MP s'entretient dans son bureau avec son assistante, lorsqu'une responsable d'équipe entre discrètement dans le bureau pour récupérer certains courriers. À la place de MP, pris dans la conversation avec son assistante, on pourrait facilement ne pas porter attention à cette présence fugace. Cependant, MP remarque le passage rapide de la responsable d'équipe et l'arrête avant qu'elle ne reparte. Il lui signale qu'elle n'est pas là où elle devrait se trouver, c'est-à-dire au sein de la boutique. Il en profite également pour lui demander si elle a vu tel membre de leur équipe et si elle s'est entretenue avec lui de certains points. Cette interaction permet au manager à la fois d'alerter sa responsable d'équipe sur son comportement problématique (absence du terrain) et de s'enquérir de ses interactions avec d'autres membres de l'équipe. Si, dans ce cas, le manager a été alerté par une action incorrecte de la responsable d'équipe (être dans le bureau plutôt que sur le terrain), c'est très fréquemment que le manager s'extrait d'une activité qu'il est en train de réaliser pour profiter d'une présence non attendue. Ainsi, le manager voit des opportunités d'interaction là où d'autres personnes n'en verraient pas, et les saisit alors même qu'il a d'autres activités en cours.

Avec l'équipe

En début de journée, les collaborateurs se rassemblent dans l'arrière-boutique et le manager, s'il est présent et disponible, commence la réunion. Ce que l'on voit de l'extérieur, ce sont des collaborateurs qui regardent le manager et semblent, pour la plupart, l'écouter attentivement. MP, quant à lui, communique des informations d'ordre opérationnel (par exemple, sur le nombre de visiteurs prévus pour la journée ou bien les offres promotionnelles du moment) qu'il illustre à l'aide de diapositives. Lorsque le manager anime le point d'équipe, que voit-il, lui ? Il voit d'autres aspects : il est notamment particulièrement attentif à la tenue des collaborateurs. En effet, ces derniers se doivent de respecter un code vestimentaire bien précis pour travailler. Lorsque les membres de son équipe sont rassemblés devant lui, MP voit les détails incorrects de leur costume : lanière manquante, chemisier trop ouvert, etc. Mais en dehors de ces détails très concrets, MP fait également attention au fait que les membres de son équipe ont bien compris les objectifs, les enjeux et les consignes du jour : il leur fait des rappels réguliers et leur montre concrètement comment faire (par exemple : comment poser les billets pour rendre la monnaie aux clients sans se tromper et éviter ainsi les écarts de caisse), il leur montre la productivité des caisses à l'aide de graphes et leur explique pourquoi celle-ci n'est pas toujours optimale, il les interroge pour s'assurer de leur compréhension et savoir s'ils ont des questions, et profite de certaines pour développer des explications. Le manager perçoit beaucoup plus d'éléments qu'on ne peut le penser lors des réunions avec son équipe. Ce ne sont pas pour lui seulement des moments de transmission d'informations, ces réunions lui permettent d'appréhender d'autres aspects auxquels il attache de l'importance et à l'égard desquels agir si besoin.

En visite

Plusieurs fois par jour, MP fait le tour de la boutique dont il a la responsabilité. C'est *a priori* un espace de vente bien banal. Il n'y a pas un type de produit

qui semble plus important qu'un autre et les caisses se ressemblent toutes. La seule chose qui accroche vraiment le regard, c'est la pyramide de peluches se trouvant au centre. On ne peut passer à côté d'elle sans la remarquer du fait de sa taille imposante. Les clients de la boutique eux-mêmes la remarquent car, même s'ils ne montrent aucune velléité d'achats de peluches, ils sont nombreux à toucher au passage les têtes des peluches ou à caresser leurs poils. L'enfant qui regarde la pyramide de peluches voit essentiellement ses peluches préférées, celles avec lesquelles il a envie de jouer (et ne se prive d'ailleurs pas de le faire en les extirpant de leur ordonnancement méticuleux dans la pyramide). Le parent qui regarde la pyramide de peluche, quant à lui, voit peut-être plutôt en premier le prix des peluches et le compare en fonction de leur taille (il se demande d'ailleurs sûrement laquelle son enfant tentera par tous les moyens de lui faire acheter). Lorsque le manager regarde la pyramide de peluches, que voit-il, lui ? Il y voit le reflet de l'activité de sa boutique, à la fois de l'activité de vente et de l'activité des collaborateurs. En effet, plus il y a d'affluence au sein de la boutique, plus il y a de bambins jouant avec les peluches ou de parents les retournant pour contrôler leur prix, et plus la pyramide devient un tas informe et s'éloigne de son ordre initial. Les collaborateurs doivent assurer le rangement régulier de celle-ci de manière à ce qu'elle soit toujours présentable, impeccablement rangée pour les clients, car c'est la première chose qu'ils verront. La pyramide est donc un indicateur global d'activité que MP interprète d'une manière complexe pour juger conjointement de la réalisation d'objectifs commerciaux (les ventes) et de la qualité du travail effectué par ses collaborateurs. Cette mise en ordre de l'espace ne se limite pas à la pyramide, d'ailleurs : MP parvient également à repérer une peluche ayant roulé sous une gondole de présentation. Peut-être un bout de patte dépassait-il du bord de la gondole ? Ici, la sensibilité du manager est la traduction d'un enjeu bien plus vaste : ce possible petit bout de patte qui dépassait (difficilement perceptible pour un client ou un observateur extérieur) signale au manager l'efficacité de l'équipe ou que celle-ci se laisse déborder par l'activité opérationnelle.

Le manager voit des opportunités d'interaction là où d'autres personnes n'en verraient pas et les saisit alors même qu'il a d'autres activités en cours

(Apparemment) inactif

Il arrive que le manager s'arrête et regarde autour de lui. La boutique du manager a une forme ronde, il n'y a pas beaucoup de place entre les rayonnages pour se déplacer et elle est souvent très remplie de clients. Au milieu des nombreux produits aux formes et couleurs variées et dans un brouhaha fait de musique d'ambiance, de conversations, de pleurs d'enfants et d'éclats de rire, c'est un fourmillement incessant de déplacements des clients mêlés à ceux des membres de l'équipe. L'observateur extérieur a bien du mal à trouver des repères stables dans ce tourbillon incessant de sollicitations visuelles et sonores qui lui donne des vertiges. La forme circulaire de la boutique concentre les clients et les produits dans un même endroit qui tend à saturer la vue. Les membres de l'équipe révèlent qu'eux-mêmes perçoivent cela comme fatigant. Que voit alors MP quand il s'arrête et regarde ? Pour lui, la forme circulaire de la boutique facilite au contraire l'appréhension en un coup d'œil de la majeure partie des opérations. Par exemple : y a-t-il beaucoup de clients ? Font-ils la queue aux caisses ? Y a-t-il suffisamment de caisses ouvertes ? Les caissiers sont-ils à leur place ? Là où la vue d'un client ou d'un observateur extérieur peine à lire l'espace de la boutique et ce qui s'y passe, celle du manager, orientée par une attention à la fois générale et sélective, se porte aussitôt sur les éléments saillants pour le bon déroulement de l'activité.

Un manager attentif

Les recherches sur les managers ont souligné les difficultés de leur travail : ambiguïté et incertitude³ (favorisant les difficultés de perception et d'interprétation), rythme effréné⁴ (et dispersion qui en résulte⁵), augmentation du nombre d'activités à réaliser (et donc de la charge de travail), et éloignement des équipes de travail (créant ainsi un « management empêché », par exemple du fait d'activités de *reporting*⁶). Mais elles ont peu montré ce qui en faisait la valeur pour l'entreprise, ce qui, finalement, justifie leur présence. Les exemples volontairement triviaux tirés de l'observation de notre manager de proximité montrent que son travail, simple en apparence, est avant tout marqué par une activité attentionnelle intense et polymorphe. C'est que sa préoccupation majeure, « faire marcher », « faire tourner » son unité, nécessite une forte sensibilité à des éléments reflétant l'état des opérations dont il a la responsabilité et traduisant la nature et l'orientation des membres de son équipe. Ces éléments vont bien au-delà des indicateurs prévus par les systèmes d'informations ou des moments d'évaluation. Ils sont multiples, indirects, et inscrits dans l'environnement concret. L'enjeu pour le manager de proximité, c'est, malgré les multiples sollicitations qui lui parviennent, malgré un rythme de travail effréné et le fait qu'il baigne quotidiennement dans un environnement saturé de *stimuli* ordinaires, de parvenir à maintenir une attention active à l'égard d'éléments qui pourraient si facilement passer inaperçus, comme ce petit bout de patte dépassant du bord de la gondole ■

Note

1. Par exemple : Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
2. Comprenant certains collaborateurs désignés comme « responsables d'équipe » (membres de l'équipe avec plus de responsabilités que les autres).
3. Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
4. Stewart, R. (1967/88). *Managers and their jobs*. Second edition, first edition: 1967, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, and London: The Macmillan Press Ltd.
5. Datchary, C. (2011). *La dispersion au travail*. Collection travail et activité humaine (préface de Laurent Thévenot). 1^{re} édition. Toulouse : Octarès Éditions.
6. Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 214, 89-105.

VIE PRIVÉE, VIE PROFESSIONNELLE : QUELLE CONCILIATION ?

La problématique d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle est-elle principalement féminine ? Pas seulement, ils sont des centaines de milliers d'anonymes, hommes et femmes, qui souffrent, se plaignent ou jettent l'éponge, parce qu'ils estiment qu'il faut « *travailler pour vivre et non vivre pour travailler* ».

Par Abdelillah Jennane
Consultant RH

D *es anecdotes... symboliques*

Carolina Bescansa, un nom qui ne vous dit probablement rien. Cette députée espagnole de Podemos a néanmoins fait l'actualité, il y a quelques semaines, en arrivant au Parlement avec son bébé dans les bras. Un acte militant pour souligner les difficultés professionnelles que rencontrent les jeunes mamans. Mais aussi le point de départ d'une polémique autour des interférences entre vie privée et vie professionnelle.

Rachida Dati, un nom qui vous dit plus. Tout le monde se souvient de sa reprise du travail, à peine quelques jours après son accouchement. On apprendra plus tard qu'elle craignait de se faire



Travailler pour vivre ou vivre pour travailler ?

débarquer du Gouvernement pendant son absence.

On se souvient aussi du tollé soulevé par la proposition d'entreprises de la Silicon Valley de financer la congélation des ovules de leurs collaboratrices, pour éviter qu'elles aient à choisir entre leur carrière et l'impératif biologique de procréer avant la quarantaine.

Est-ce à dire que cette problématique d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle est principalement féminine ? Ce serait oublier ces centaines de milliers d'anonymes, hommes et femmes, qui souffrent, se plaignent ou jettent l'éponge, parce qu'ils estiment qu'il faut « *travailler pour vivre et non vivre pour travailler* », ne supportant plus les rythmes effrénés, les horaires imposés, les déplacements incessants, les temps de trajet non maîtrisés ou les mails en flux continu.

Un sujet nouveau... vieux de plus de vingt ans

« *Depuis près de vingt ans, des études montrent que les salariés "décrochent" de l'entreprise pour se concentrer sur leur vie privée* » (Dumas¹, 2008).

Selon une étude de 2004 de la DARES², les salariés attendent davantage de « *reconnaissance, d'autonomie, de soutien et de plaisir à aller travailler chaque jour, sous peine de désengagement, d'absentéisme et de départs vers d'autres environnements où il est bon de vivre ou même de retrait du marché du travail* ».

Dans un document de l'OIT (Organisation internationale du travail) de 2011, cette organisation soulève la question de la « *conciliation des responsabilités professionnelles et familiales* ». Et elle considère que le terme « conciliation » exprime bien l'idée d'un conflit à résoudre entre les deux sphères de responsabilité.

Et l'OIT relève comme facteurs aggravants « *la progression du travail rémunéré chez les femmes, l'essor du*

travail atypique, l'intensification du travail, le vieillissement démographique et l'évolution des structures familiales, qui se traduit notamment par l'augmentation du nombre des familles monoparentales ».

Un problème de riches... qui touche surtout les pauvres

Certains pourraient considérer que ce sujet de conciliation entre vie professionnelle et vie privée est un problème de riches. L'ONU, dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), a récemment démontré que les réponses (structures d'accueil des enfants et des personnes à charge, politiques de congés, assouplissement des horaires de travail, etc.) participent activement à la réduction de la pauvreté, l'égalité des sexes, l'amélioration de la santé maternelle et la diminution de la mortalité infantile.

Et l'ensemble des diagnostics et des études sur ce sujet montre que le conflit vie professionnelle/vie personnelle a non seulement des conséquences préjudiciables sur la santé et l'équilibre psychologique des travailleurs (salariés, professions libérales, artisans) et de leur famille (conjoint, enfants, ascendants...), mais aussi sur leur productivité et leur engagement professionnel.

Toujours selon l'OIT, les mesures de conciliation travail/famille procurent aux employeurs des gains en termes de productivité (baisse de l'absentéisme, plus de motivation, meilleure organisation du travail...) et de baisse des coûts (préservation des compétences, rétention du personnel, diminution des frais de santé en raison du meilleur état de santé des parents et des enfants).

Un problème de tous... qui touche surtout les femmes

De nombreux témoignages recueillis dans le cadre de bilans de compétences ou d'entretiens d'embauches révèlent que l'une des principales raisons pour

lesquelles les salariés souhaitent changer d'employeur est le manque de temps pour soi, pour sa famille ou pour des activités plus personnelles (formation, engagement associatif, pratique contraignante d'un sport...). Non seulement la plage horaire de présence reste contraignante, mais il faut également considérer le trajet, les déplacements, les astreintes, voire les permanences à assurer en dehors des horaires de bureaux. Les contraintes familiales sont davantage évoquées par les femmes, pour justifier une démission ou une demande de temps partiel.

Si le code du travail marocain impose un congé de maternité et exige la mise en place d'une salle d'allaitement au sein même de l'entreprise, de nombreuses femmes (pour ne pas dire la totalité) programment leur grossesse en fonction des congés de fin d'année, ne profitent pas de la période de repos pré accouchement, afin de pouvoir rester le plus longtemps auprès de leur nourrisson. L'absence de structures d'accueil pousse parfois à la prise de congés supplémentaire sans solde, voire à démissionner. Il est inutile ici d'insister sur l'absence de congés de paternité, ce qui permet de passer sous silence l'iniquité homme/femme dans la prise en charge des enfants et des autres travaux domestiques en général.

De la souplesse... mais pas toujours à bon escient

Les aides à domicile et le maintien d'une solidarité familiale forte apportent néanmoins une souplesse supplémentaire aux parents dans la gestion du temps de leurs enfants (avant la scolarisation, après les cours, pendant les vacances scolaires).

Il est un fait, l'environnement professionnel au Maroc permet également une relative souplesse des horaires et des absences. Ceci s'explique à la fois par une certaine compréhension de l'employeur (face au décès, à la maladie d'un enfant ou d'un proche, ou pour des démarches administratives) que

par un certain manque de rigueur et de professionnalisme. Mais ce qui peut être vrai pour des cadres d'entreprise ou des fonctionnaires, l'est beaucoup moins pour des employés ou des ouvriers « postés » (par exemple sur une chaîne ou dans un centre d'appel).

Des semaines de 188h... grâce au progrès

Depuis quelques années, deux nouveaux éléments viennent perturber cet équilibre vie privée/vie professionnelle : l'hyperconnectivité et la mondialisation de l'environnement de travail. De nombreux cadres deviennent « sollicitables » 24h sur 24, par téléphone, par mail, voire par visioconférence ; et 7 jours sur 7, parce que leurs contacts professionnels sont sur des zones géographiques larges, sans week-end, ni jours fériés communs.

Des solutions... pour les privilégiés

De nombreux employeurs mettent en place des solutions pour atténuer ce conflit entre les sphères professionnelle et privée. Nous pouvons regrouper ces mesures en deux groupes :

- Des mesures de souplesse : horaires aménagés, demi-journées « formalités administratives », souplesse des heures de début et de fin de présence sur le lieu de travail, possibilité de récupérer les heures supplémentaires en journées de repos...
- Des mesures de soulagement : mise en place de crèches d'entreprises, organisation de colonies de vacances, mise à disposition des collaborateurs et de leur famille d'un club, prise en charge ou facilitation de démarches administratives, création d'une conciergerie d'entreprise...

Malheureusement, leur nombre reste encore très restreint. Et le sentiment que les contraintes professionnelles prennent le pas sur le cadre familial et privé n'en est que plus fort ■

L'HUMAIN DANS L'ENTREPRISE : UN CAPITAL COMME UN AUTRE ?

L'émergence de l'économie mondiale du savoir et des entreprises intensives en actifs immatériels accroît l'importance du capital humain, reconnu comme une des principales causes de la croissance économique et sociale. Toutefois, le concept de capital humain ne fait pas l'unanimité. Certains auteurs lui reprochent la déshumanisation de l'individu au travail et sa réduction à une marchandise.

Par Adil El Ouazzani
Enseignant-chercheur en finance, Cesem-HEM

Depuis plusieurs décennies, le concept de capital humain fait l'objet de toutes les attentions, aussi bien académiques, politiques, économiques, sociales que managériales. En effet, l'émergence de l'économie mondiale du savoir et des entreprises intensives en actifs immatériels accroît l'importance du capital humain, reconnu par ailleurs comme une des principales causes de la croissance économique et sociale. Il est notamment présenté par l'OCDE¹ comme le cœur de l'avantage compétitif des entreprises, le garant du bien-être des individus ainsi que de leur capacité à gagner dignement leur vie. Toutefois, le concept de capital humain ne fait pas l'unanimité dans son acception théorique au sein des différentes disciplines.



Le capital humain considère l'individu comme un acteur rationnel qui investit en lui-même.

Certains auteurs lui reprochent la déshumanisation de l'individu au travail et sa réduction à une marchandise. C'est ainsi que ce court papier ambitionne de présenter un aperçu du concept controversé de capital humain et de ses récentes évolutions théoriques.

La genèse d'un concept économique

Même si certaines références remontent la paternité de la théorie du capital humain à Adam Smith², voire même à Aristote³, la majorité des spécialistes attribue l'origine de la théorie moderne du capital humain aux économistes de l'école néoclassique de Chicago durant les années 1960, et plus précisément aux deux lauréats du Prix Nobel d'économie, Theodore Schultz et Gary Becker, qui ont étendu le raisonnement micro-économique, déjà bien rodé à propos du capital financier ou physique, au capital humain⁴ qu'ils définissent comme « *l'ensemble des capacités productives des individus* »⁵.

Si, dans le langage courant, le terme capital représente une somme d'argent (un héritage par exemple) ou renvoie dans le domaine comptable à la notion juridique de capital social, le sens est en revanche différent en économie. Il représente, en effet, un stock de biens inscrits à l'actif d'un patrimoine qu'il est possible de mesurer à tout moment et dont la valeur varie en fonction de deux forces contraires : les flux d'investissement d'un côté et la consommation ou l'obsolescence de l'autre. Ainsi et par analogie au capital physique ou au capital financier, la théorie du capital humain assimile ce dernier à un actif au sens comptable⁶, soit « *un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs* »⁷. Dans ce sens, chaque individu dispose d'un capital humain qui fait référence au stock de connaissances, d'expériences, de compétences, ainsi que de motivations

et d'attitudes. Il englobe « aussi bien le *diplôme universitaire que la maîtrise d'un outil, les doigts d'un pianiste, le tour de main d'un potier ou l'autorité du manager* »⁸.

Tout comme le capital financier ou physique, le capital humain s'acquière par une accumulation d'investissements hétérogènes en éducation (familiale, scolaire ou universitaire), en formation ou au cours des expériences professionnelles. Cette accumulation nécessite du temps, des efforts et de l'argent, c'est-à-dire la somme des dépenses de formation (en vue de meilleures opportunités) liée à la renonciation à un revenu salarié durant les périodes de formation engagées dans l'espoir d'un retour sur investissement sous la forme de bénéfices et de plus-value. La théorie du capital humain considère l'individu comme un acteur rationnel qui investit en lui-même par des actions de formation dans le but d'améliorer sa productivité, de trouver un meilleur travail, de diminuer le risque de chômage et d'augmenter son revenu et son bien-être.

Ainsi, la théorie économique du capital humain a contribué à expliquer le fonctionnement du marché du travail, la formation des rémunérations, les décisions des agents individuels, les dépenses publiques (en éducation, formation, santé, migrations...) ou la croissance économique. Mais qu'en est-il du point de vue de l'entreprise ?

Le capital humain : du champ économique à l'entreprise

En partant de l'acceptation économique du capital humain, les capacités productives des salariés représentent pour l'entreprise un actif qui a une valeur financière et dont elle attend des avantages économiques en termes de gains de productivité, de performance et de capacité d'adaptation à son environnement. Il serait ainsi tentant d'assimiler le capital humain de l'entreprise à l'ensemble des individus qui la composent – avec leurs compétences,

leurs motivations et leurs émotions – que l'entreprise agrège pour constituer une ressource unique, rare, inimitable et source de performance et d'avantages compétitifs. Or, ce glissement sémantique conduirait l'entreprise à considérer « son » capital humain comme un stock de mains-d'œuvre plus ou moins aptes à générer des revenus futurs. Le salarié ne serait donc pas considéré comme un partenaire de l'entreprise mais comme « *un effectif contrôlé par surveillance, contrat ou idéologie* »⁹.

La responsabilité de l'entreprise est de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent de mobiliser le capital humain de ses salariés

Le capital humain serait donc réduit à un facteur de production ou à une variable d'ajustement dont l'entreprise cherche à maximiser le rendement et à diminuer à la fois le coût (par le recours aux restructurations, réductions des effectifs, externalisations, et autres délocalisations) et le risque¹⁰ de perte sur investissement en cas de départ du salarié. Pour cela, elle favorise le développement chez ses salariés d'un capital humain spécifique et difficilement utilisable par d'autres entreprises et opère constamment des arbitrages en termes de coût d'opportunité : investir ou non dans le capital humain des salariés face au risque de les voir quitter l'entreprise pour valoriser leur capital humain sur le marché du travail.

Il convient cependant de souligner que l'expression même de « capital humain » hérisse le poil de bon nombre d'auteurs¹¹

dans la mesure où elle réduit l'humain à une forme de capital que l'entreprise peut acquérir ou céder en fonction de ses besoins. Toutefois, dans ses réalités, l'entreprise ne peut *a priori* être propriétaire du capital humain à la différence des autres capitaux. Nous pouvons, à cet égard, dire avec Thomas Piketty que le capital humain ne peut être séparé de son porteur dont il est le seul propriétaire : « *Attribuer une valeur monétaire au stock de capital humain n'a de sens que dans des sociétés où il est effectivement possible de posséder de façon pleine et entière d'autres individus* »¹². Convenons en effet que dans tous les pays du monde, l'entreprise ne dispose pas de droits de propriété sur les salariés.

Le sociologue Alain Bihl prolonge ces critiques en soulignant que l'expression « capital humain » est un oxymore¹³ qui n'apporte rien de nouveau à la science économique si ce n'est de rendre les rapports entre « capitalistes » et salariés incompréhensibles. En propageant l'idée selon laquelle tout individu est porteur d'un capital humain, qu'il lui appartient de valoriser au mieux en le « *louant* » au plus offrant sur le marché du travail, la théorie du capital humain conduit à la fausse impression qu'il n'existe plus de lutte de classes ou d'affrontement entre « capitalistes » et « prolétaires » puisque tout individu, quels que soient son revenu ou ses conditions de vie, est en fait un capitaliste.

En se basant sur le paradigme ultralibéral néoclassique de *l'homo-economicus*, la théorie du capital humain surestime l'importance du marché, réduit l'humain à une marchandise soumise à la loi de l'offre et de la demande et ignore le rôle majeur des institutions, des valeurs, de la coopération, de la solidarité ou de la confiance. Et ce faisant, elle découragerait les actions sociales, justifierait les discriminations, stigmatiserait les personnes en situation de chômage et pousserait les individus à mesurer leur existence à l'aune de la seule valeur qui compte dans une économie capitaliste : la valeur marchande.

L'entreprise socialement responsable du capital humain de ses salariés

Face à ces critiques, la théorie du capital humain a connu un bouleversement durant ces deux dernières décennies en raison de la montée en puissance des normes RSE¹⁴ et de l'évolution de l'approche gestionnaire du capital humain. En effet, l'évolution de la réglementation, la poussée des revendications sociales et la pression des agences de notation extra-financière ou des fonds d'investissement éthiques ont poussé l'entreprise à intégrer le capital humain comme le pilier social et sociétal d'une approche globale de responsabilité sociale et de développement durable. Cela se traduit, d'une part, par l'engagement volontaire de l'entreprise à améliorer les conditions de travail et à conjuguer la performance économique au respect et la promotion des droits sociaux et humains (promotion de la diversité, de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations...). D'autre part, cela se manifeste par la divulgation de l'entreprise d'informations quantitatives et qualitatives sur sa gestion de son capital humain et ses actions menées en faveur des salariés. Ce reporting, inspiré des outils de mesure du développement durable (critères, indicateurs et référentiels), contribue à améliorer la valorisation du capital humain, à entretenir le dialogue avec les parties prenantes, à prévenir les risques sociaux et à assurer un pilotage interne efficace des actions RH.

Force est de rappeler que ce sont justement les évolutions récentes de la théorie du capital humain, relatives à la recherche en gestion stratégique des ressources humaines, qui ont permis de dépasser les limites conceptuelles de l'approche économique « *qui réduit l'homme à un capital-objet* »¹⁵. En effet, la perspective gestionnaire considère le capital humain comme une ressource à la fois stratégique et complexe qu'il convient de gérer en tant que telle. Pour cela, l'entreprise élabore des outils et des indicateurs, tenant compte de considérations économiques, de décisions

stratégiques, de choix organisationnels et de styles de management, propices à l'acquisition, à la préservation et au développement du capital humain.

L'approche gestionnaire considère que l'accumulation du capital humain de ses salariés n'est pas systématiquement un gage de performance. En effet, non seulement le capital humain doit être en adéquation avec les activités de l'entreprise mais, en plus, les individus doivent être incités à coopérer pleinement. En cas de problèmes de démotivation, d'ennui au travail ou d'apathie, les individus peuvent décider de ne pas mettre tout leur capital humain à la disposition de l'entreprise et ne pas contribuer au maximum de leurs capacités à la création de valeur pour l'entreprise. Ils peuvent même aller jusqu'à s'engager dans des actions collectives de contestation ou quitter l'entreprise en cas de désaccords majeurs.

Il semble important de noter que l'un des défis majeurs de l'entreprise est de fidéliser ses salariés et d'entretenir leur motivation ainsi que leur engagement

Ainsi, la responsabilité de l'entreprise est de mettre en place des pratiques de gestion de ressources humaines qui permettent de mobiliser le capital humain de ses salariés. Il s'agit non seulement de repérer et d'attirer les meilleurs talents et de veiller à l'évolution des compétences (par la formation notamment) en cohérence avec les besoins de l'entreprise, mais également de mettre en place des systèmes de management, de valorisation et de reconnaissance qui permettent aux salariés d'exprimer pleinement leur plein potentiel dans l'intérêt de l'entreprise et de ses clients. Partant de là, il semble important de

noter que l'un des défis majeurs de l'entreprise est de fidéliser ses salariés et d'entretenir leur motivation ainsi que leur engagement. Cela passe, à court terme, par l'amélioration des conditions de travail ou la mise en place de politiques salariales motivantes (primes sur performance, systèmes de promotion interne, gestion des carrières et des compétences, intéressement et incitations diverses, communication, consultation et implication des salariés dans la prise de décision ...). À plus long terme, la motivation des salariés dépend de la capacité de l'entreprise à fédérer ses salariés autour de valeurs communes qui leur permettent de donner du sens à leurs actes et à leur existence.

Au vu de ces dissonances conceptuelles, nous pourrions conclure que la mise en valeur de l'humain ne revient pas à son assimilation notionnelle à un capital¹⁶, à un stock, à une dépense ou à une ressource. L'humain n'a pas et n'est pas une valeur, il crée de la valeur¹⁷. Valoriser l'humain nécessite plutôt de reconnaître en l'individu ce qui le différencie d'un bien ou d'une machine et fait de lui une personne avec son histoire, ses idées, ses connaissances, ses valeurs, ses émotions, ses aspirations et ses potentialités.

L'approche gestionnaire met en évidence la complexité du concept de capital humain de l'entreprise qui ne représente pas la somme du capital humain individuel de ses salariés. Les individus interagissent dans le collectif d'une organisation sous l'impulsion de systèmes de management¹⁸ et développent ensemble un capital dit organisationnel qui peut être supérieur ou inférieur à cette somme en fonction du degré d'adhésion des salariés, aux valeurs et au projet de l'entreprise¹⁹.

Il conviendrait, pour une analyse exhaustive du concept de capital humain, d'étudier plus en profondeur les ponts et les ruptures entre divers champs non explorés dans ce papier, à l'instar de l'économie du savoir, l'apprentissage organisationnel, la théorie basée sur les ressources, le management par les valeurs... ■

Notes

1. OCDE (2001). *Du bien-être des Nations, le rôle du capital humain et social*.
2. « Ces qualifications ou aptitudes ont été acquises par les individus par l'éducation familiale, les études et l'apprentissage. Cette acquisition entraîne des dépenses réelles qui correspondent à un capital fixe et incorporé dans l'individu. Ce capital fait alors partie de sa fortune comme de celle de la communauté à laquelle il appartient... Ces qualifications représentent un élément déterminant du progrès économique. Elles doivent donc être introduites dans la définition du capital fixe de l'économie. » (Smith, A. (1776). *Richesse des nations*).
3. Aristote préconisait à tout un chacun de découvrir ses talents et de développer son potentiel, au risque de négliger sa propre humanité. Le bonheur passe par la réalisation du potentiel de chacun. (Resche, C. (2007). *Human Capital : L'avvers et le revers d'un terme métaphorique*. LSP).
4. Autier, F. (2006). Vous avez dit capital humain ?, *Gérer & Comprendre*, n° 85, septembre, p. 63- 72.
5. Becker, G.S. (1964). *Human Capital*. National Bureau of Economic Research.
6. Cela dit, il faut bien noter que le capital humain est absent des référentiels comptables nationaux et internationaux.
7. Définition du Plan Comptable Général français.
8. Autier, F., *op. cit.*
9. Aliouat, B., Nekka, H. (1999). *L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise : compétences, apprentissage et style de management*. AIMS.
10. Les entreprises font constamment des arbitrages en termes de coût d'opportunité : investir ou non dans le capital humain des salariés face au risque de les voir quitter l'entreprise pour valoriser leur capital humain sur le marché du travail.
11. (Alain Bihl, Isabelle Cadet, Branko Milanovic, Thomas Piketty ...)
12. Piketty, T. (2013). *Le Capital au XXI^e siècle*. Paris : collection « Les Livres du nouveau monde », Le Seuil.
13. Une figure de style qui vise à rapprocher deux termes (un nom et un adjectif) que leurs sens devraient éloigner, dans une formule en apparence contradictoire, comme « une obscure clarté ».
14. La Responsabilité sociale des entreprises est d'ailleurs définie comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes. Et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement » (définition de la Commission européenne, 2001).
15. Méreaux, J.-P., Feige, J. et Mbengue, A. (2012). Évaluation comptable du capital humain : enjeux, pratiques et modalités. *Humanisme et Entreprise*, n° 310, novembre/décembre, p. 41-56.
16. Guillard, A. et Roussel, J. (2010). Le Capital humain en gestion des Ressources Humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 1 n° 31.
17. Cadet, I. (2014). La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore ? Du risque épistémologique à l'idéologie de la certification. *Question(s) de management*, n° 5.
18. *Livre blanc du capital humain*. Paris : HEC, 2011.
19. Chamak, A. et Fromage, C. (2006). *Le capital humain*. Paris : Éditions Liaisons.

L'ENTREPRISE FAMILIALE : L'HUMAIN AU CŒUR DE L'AVENTURE

Forme dominante des entreprises au Maroc et dans le monde, l'entreprise familiale interpelle tout autant les gestionnaires que les sociologues ou les psychanalystes. Ainsi, s'interroger sur la dimension humaine au sein des entreprises familiales revient à se pencher sur les individus qui les composent, leurs caractéristiques et leur position au sein de l'unité économique et au sein de la famille.

Par Caroline Minialai
Chercheur en sciences de gestion, Cesem-HEM

L'entreprise familiale est la forme dominante d'entreprises dans le monde, et au Maroc, on considère que dans près de 95% des cas, c'est cette structure qui prévaut, qu'il s'agisse de grandes, petites ou moyennes entreprises. Ces entreprises constituent donc la colonne vertébrale de l'économie du Royaume. De par leur nature même, ces entreprises sont fréquemment tiraillées entre la dimension économique, dominée par une logique de marché, et la dimension familiale, dominée elle par des émotions et des interactions individuelles. D'ailleurs, la dynamique au sein de ces organisations intéresse tout autant les gestionnaires que les sociologues ou les psychanalystes.



Notons l'importance des émotions dans la gestion d'une affaire familiale.

Ainsi, s'interroger sur la dimension humaine au sein des entreprises familiales revient à se pencher sur les individus qui les composent, leurs caractéristiques et leur position au sein de l'unité économique et au sein de la famille. Pour mieux comprendre la complexité de cette question, et en quoi elle se distingue de la situation des entreprises non familiales, nous montrerons que l'entreprise famille est d'abord une famille, puis que celle-ci est dirigée par un individu dont la personnalité et les traits de caractères sont déterminants. Ensuite, nous nous arrêterons sur la problématique de la gestion des émotions au sein de l'entreprise familiale et, enfin, nous montrerons au travers de quelques exemples ce qui peut se passer si la dimension humaine est oubliée.

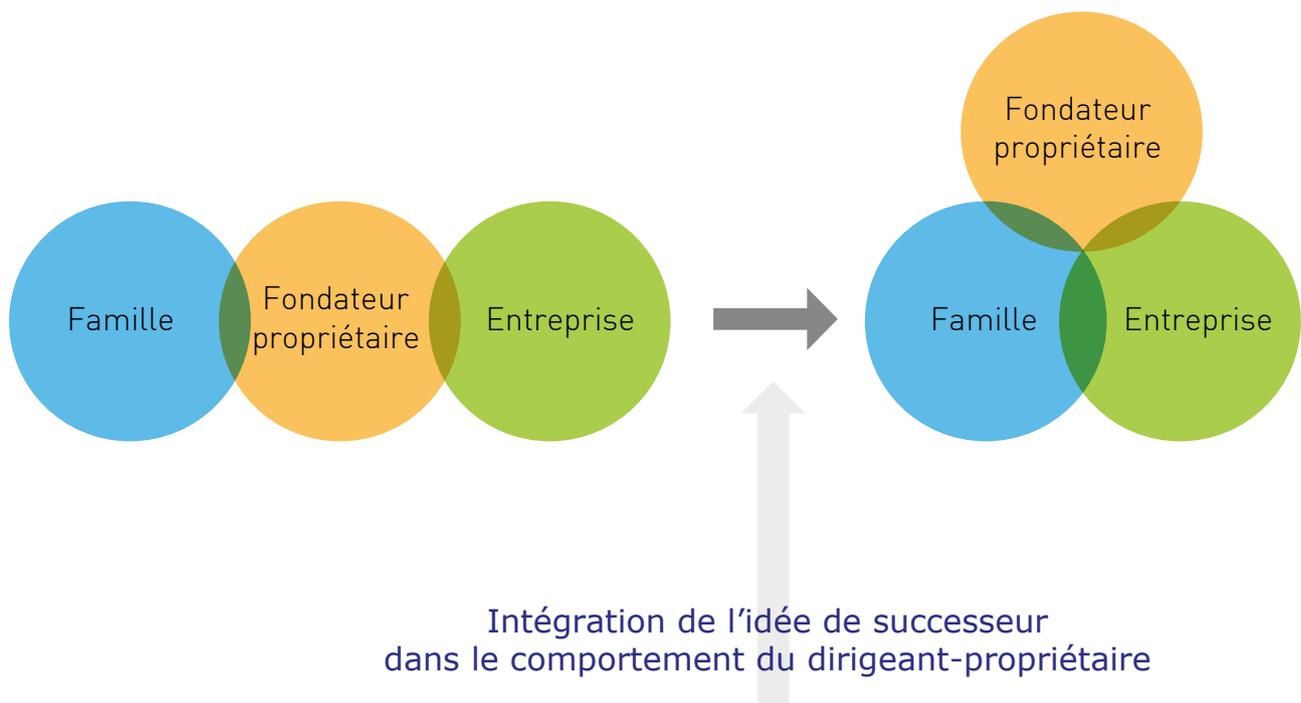
L'entreprise familiale est d'abord une famille

Définir ce qu'est une entreprise familiale n'est pas, dans le monde académique, chose facile. En effet, qu'est-ce qui fait

qu'une entreprise est dite familiale, et non pas une affaire de famille ou une famille en affaire ? Dans la plupart des cas, la distinction s'explique par le comportement des dirigeants, mais aussi et surtout par leur vision et leur intention de transmettre l'entreprise aux générations suivantes.

Pourtant, le caractère commun à l'ensemble de ces activités reste l'imbrication d'une ou de plusieurs familles dans la gestion, la direction et/ou la gouvernance de l'entreprise. Et comme le retient Miller & al. (2007) dans leur définition du concept, une entreprise familiale « est une entreprise dans laquelle plusieurs membres d'une même famille sont impliqués en tant que propriétaires ou dirigeants, de manière simultanée ou au fil du temps »¹. Et donc une entreprise familiale, c'est avant tout une famille. Les entreprises marocaines, familiales par essence pour la plupart d'entre elles, rejoignent cette définition académique dès lors que le fondateur tient compte dans son comportement de l'intention de transmettre son entreprise à un membre de sa famille (Figure 1).

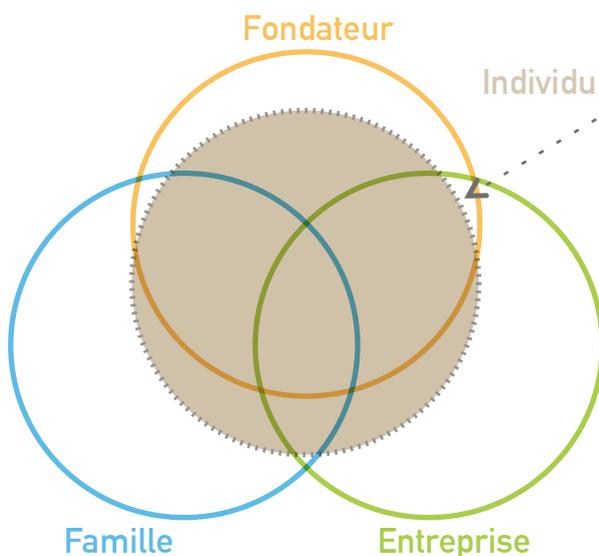
Figure 1 : Le rôle de la vision transgénérationnelle dans la transformation de la PME en PME familiale (adapté de Churchill & Hatten, 1997 in Minialai, 2013)



Mais la notion même de famille fait débat, et nombreux sont les anthropologues qui ont délaissé le mot « famille » au profit de celui de « kinship » (parentèle en français) rejoignant en cela la définition de l'entreprise familiale qui se caractérise par la domination d'une parentèle émotionnelle (*emotional kinship*). Cette notion de parentèle peut ainsi être définie comme « le réseau de relations biologiques et de liens sociaux modelés comme relations de parenté généalogique »² (Good, 1996 in Stewart, 2003). La logique de cette parentèle pouvant supplanter dans le cadre du système de l'entreprise familiale la logique du marché. La famille, lieu d'interactions humaines et émotionnelles, est donc bien au cœur de l'entreprise familiale.

Cette imbrication entre la famille et l'entreprise fait donc que la dimension « humaine » est omniprésente. Comment en effet écarter de l'analyse l'individu (Figure 2), un être humain modulé et construit par sa culture, son système familial et inséré dans son environnement ?

Figure 2 : La théorie des quatre cercles de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2008)



Le dirigeant de l'entreprise familiale donne le ton

Récemment, Danny Miller regrettait dans une tribune dans la *Revue Française de Gestion* que l'élément humain soit manquant dans la plupart des discours et théories ayant trait au management en général. En particulier, il défend l'idée selon laquelle les traits de personnalité et le caractère des dirigeants sont d'autant plus déterminants que la direction et la propriété de l'entreprise sont concentrées. Ces traits de personnalité sont souvent quasi permanents et ne varient que très peu au fil du temps, même si leur activation et leur importance dépendent aussi du contexte auquel les dirigeants sont confrontés (Klotz, 2015). Ainsi, un dirigeant particulièrement avide de pouvoir et de réussite pourra devenir impitoyable dans la gestion quotidienne de son entreprise (Miller, 2015). Ce comportement impacte dans l'entreprise familiale tout autant les équipes que la famille.

De plus, le dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale, et plus particulièrement des PME, développe avec son entreprise des liens particuliers. Ainsi, la notion de propriété, d'ordinaire limitée à ses aspects juridiques, est souvent étendue dans ce cadre à la « propriété psychologique » mesurée en réponse à la question : « À quel point ai-je le sentiment que c'est à moi ? »³ (Bernhard, 2011). Cette propriété psychologique renvoie dans les termes mêmes de la question aux émotions vécues par le dirigeant et à la relation particulière, sentimentale qu'il entretient avec son entreprise générant une « *possessivité et un attachement élevés* » (Bernhard, 2011, p. 30). L'importance des émotions dans ce cas conduit d'ailleurs à brouiller les limites entre les sphères entreprise et famille, à tel point que de nombreux chefs d'entreprise racontent qu'ils se sentent « *à la maison* » lorsqu'ils agissent en tant que dirigeant de l'entreprise familiale. L'entreprise est souvent dans ce cas un prolongement du dirigeant lui-même et l'attachement psychologique est nécessairement très fort, jusqu'à parler de « *symbiose⁴ liant l'organisation à celui qui l'a impulsée* ».

Le dirigeant d'entreprise familiale, souvent qualifié de chef d'orchestre, impulse donc une ambiance, un climat, qui impacte toutes les interactions humaines, tant dans la sphère professionnelle que familiale.

La gestion des émotions

Par ailleurs, s'il est maintenant reconnu que les émotions jouent sur les comportements des individus dans leur environnement professionnel, ce sont justement les dynamiques émotionnelles qui caractérisent les entreprises familiales (Rafaeli, 2013).

La notion de propriété, d'ordinaire limitée à ses aspects juridiques, est souvent étendue dans le cadre de l'entreprise familiale à la « propriété psychologique »

Comme nous l'avons expliqué, le propriétaire dirigeant a une relation émotionnelle forte avec son entreprise et les relations entre les différentes parties prenantes, familiales le plus souvent, sont impactées par le poids des émotions. À ce niveau, ce sont donc les individus qui sont en prise avec leurs propres émotions, mais aussi celles de leurs partenaires familiaux ou non. D'ailleurs, en suivant l'analyse freudienne du comportement des individus, la rationalité de chacun est limitée à la fois par le cognitif et l'émotionnel, et on peut aller jusqu'à considérer que les individus qui montrent un fort détachement émotionnel sont incapables de devenir à terme des leaders.

Si dans le cas du propriétaire-dirigeant, les dimensions émotionnelles et psychologiques sont particulièrement significatives, l'importance des émotions

est manifeste dans l'ensemble des relations entre les individus au cœur même de l'entreprise familiale. Si la plupart des chercheurs en entreprises familiales ont considéré pendant longtemps que l'entreprise était le domaine du rationnel alors que la famille était celui de l'émotionnel, c'est justement la jonction d'un système rationnel fonctionnant selon des principes majoritairement économiques, les affaires, avec un système organisé et régi par les émotions, la famille (Kets de Vries & al., 2007, p. 26), qui est tout à la fois naturellement source de conflits et de ressources.

Au niveau de l'individu, chaque membre de la famille tente de trouver un équilibre au sein de l'entreprise familiale entre la satisfaction de ses besoins d'amour et de travail alors même que l'entreprise familiale dépend de manière forte du monde des affaires. D'une certaine manière, il faut donc reconnaître que les pratiques managériales des entreprises familiales seront affectées par les besoins d'amour et de reconnaissance de la famille (Kets de Vries, 2007, p. 26). Certains travaux ont même montré que la diminution du niveau de tension dans les relations familiales permet d'augmenter de manière significative la performance financière de l'organisation (Olson & al., 2003).

Lorsque la dimension humaine est oubliée...

La recherche de pérennité de l'entreprise familiale et son organisation, souvent autour d'un homme ou d'une femme forte, facilitent la multiplication de comportements claniques, conduisant parfois au népotisme et qui s'avèrent, à moyen terme, coûteux pour l'organisation et sa famille.

Ainsi, dans certains cas, les membres de la famille, et ce, quelles que soient leurs compétences, occuperont tous les postes clés de l'entreprise familiale, alors que les salariés non familiaux n'auront aucun espoir de promotion à des positions stratégiques.



DR

Une entreprise familiale, c'est avant tout une famille.

Le coût de ce type de comportements, qui occultent complètement la dimension humaine pour ne tenir compte que de la dimension familiale, est élevé. Il peut se traduire par une plus faible motivation et implication des individus dans la performance de l'entreprise, mais aussi par une plus grande distance entre l'entreprise familiale et son environnement socio-culturel. L'étude de certaines longues dynasties familiales montre, par exemple, que les membres du clan sont souvent écartelés entre les normes de méritocratie communément acceptées dans l'environnement économique et les normes dynastiques en vigueur dans la famille.

Enfin, ne pas tenir compte de la dimension humaine, c'est occulter le fait que l'entreprise, qu'elle soit familiale ou pas, est constituée d'individus, qui ont des besoins et des désirs. Au Maroc, mais pas seulement, c'est au moment de la succession au sein de l'entreprise familiale que la situation est souvent la plus critique. En effet, le caractère autoritaire du système familial dominant est à l'origine de décisions imposées par les aînés à leurs descendants et successeurs désignés. Si la mayonnaise peut prendre, un peu comme dans les mariages arrangés, il n'en demeure pas moins que, dans certains cas, la négation de la dimension humaine du successeur peut conduire à des situations dramatiques tant dans la famille que dans l'entreprise ■

Notes

1. "As one in which multiple members of the same family are involved as major owners or managers, either contemporaneously or over time" Miller & al. (2007), p. 836.
2. "Most anthropologists (take) kinship to be a network of genealogical relationships and social ties modeled on the relations of genealogical parenthood" (Good, 1996, p.312 in Stewart, 2003, p. 384).
3. Traduction de "How much do I feel it is mine?".
4. Association biologique durable entre deux organismes vivants, selon le Petit Larousse.

Bibliographie

- Bernhard, F. (2011). *Psychological ownership in family businesses*. Köln: Josef EUL Verlag.
- Hirigoyen, G. (octobre 2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts. *Économie et Sociétés*, série « Économie de l'Entreprise », n° 19.
- Kets de Vries & al. (2007). *Family Business on the Couch*. London: Wiley.
- Klotz, A. C., & Neubaum, D. O. (2015). Research on the Dark Side of Personality Traits in Entrepreneurship: Observations from an Organizational Behavior Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Miller, D. (2015). Response to "Research on the Dark Side of Personality Traits in Entrepreneurship: "Observations From an Organizational Behavior Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester R. & Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, p. 829-858.
- Olson, P., Zuiker, V., Danes S., Stafford, K., Heck, R. & Duncan K. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), p. 639-666.
- Rafaeli, A. (2013). Emotion in Organizations: Considerations for Family Firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), p. 295-300.
- Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), p. 383-396.

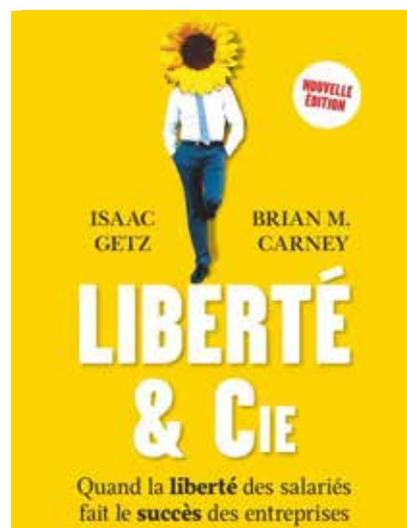
FREE YOUR EMPLOYEES

On peut en douter, mais il existe des patrons « libérateurs » rejetant les chaînes de la hiérarchie, le poids des normes et les règles de la discipline, et ce, pour déployer dans leurs entreprises, un environnement plus ouvert, permettant la créativité, la coresponsabilité et la liberté d'agir. *Liberté and Cie* est un plaidoyer dans le sillage de ces patrons-là pour des entreprises « libérées » !

Par Bachir Znagui
Journaliste-consultant, Cesem-HEM

Un livre passionnant dans lequel métaphores, citations et exemples font le plaidoyer d'une manière de gérer l'entreprise hors du carcan de la bureaucratie et de l'autoritarisme. *Liberté and Cie* est paru à l'origine en 2009 en anglais, sous le titre : *Freedom, Inc.* ; sous-titré : *Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*. Un tel slogan alors que la crise frappait de plein fouet l'économie américaine et mondiale pouvait paraître extravagant, il n'en fut rien. Bien au contraire, le livre a été, commercialement, un succès.

Traduit en français dès 2012, il a été édité avec comme sous-titre : *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Il a connu un accueil favorable, car fondé sur le récit de divers managers relativement connus, mais dont l'histoire de la réussite était méconnue. Il a révélé leur choix peu commun dans le développement de leurs entreprises. Ils sont différents les uns des autres mais ont en partage un autre modèle de gestion qu'ils adoptent sans départir du contexte d'économie de marché. Le livre a été écrit par Isaac Getz, spécialiste en psychologie et management, et Brian M Carney, journaliste à *Wall Street Journal*,



Le titre original du livre est *Freedom, Inc*

lauréat en 2003 du prix Bastiat du Journalisme, dans la catégorie des affaires commerciales et économiques. Selon ses auteurs, l'ouvrage est le fruit de recherches et de compilations qui ont duré quatre années.

Assumer la liberté à l'intérieur de l'entreprise

Au départ, les auteurs relèvent combien dans une société moderne vénérant la liberté et prétendant la considérer comme valeur fondamentale, on se trouve en porte-à-faux par rapport à celle-ci, dans le cadre de l'entreprise, noyau économique du même système sociétal. « *Oui pour la liberté d'entreprendre !* », disent les patrons capitalistes. Toutefois, l'entreprise, elle, est une structure organisée le plus souvent, selon une hiérarchie, une discipline et un contrôle permanent, il n'y a aucune place pour la liberté en son sein. Le taylorisme et le fordisme lui font peser un héritage navrant, même si aujourd'hui il est largement dépassé aux États-Unis. Mais, les entreprises demeurent un lieu de contraintes et de règles établies.

Serait-ce le prix à payer pour faire des affaires dans le monde moderne ? Peut-on faire autrement ? Ce sont ces interrogations qui ont amené les auteurs à réfléchir sur une nouvelle relation entre l'entreprise et ses employés, et ils affirment que celle-ci existe bel et bien, et que ses résultats sont probants, comparativement aux entreprises qui adoptent un profil de gestion plus conformiste. Les entreprises libérées dans des domaines d'activité allant de la haute technologie, des services, de la finance à l'industrie lourde, ont réussi. Ces sociétés « *ont éliminé tous les mécanismes de contrôle et ont réussi à parvenir à un remarquable développement* », affirment les auteurs. La liste déjà impressionnante des entreprises qui ont adopté cette option est renforcée dans le livre par un schéma représentatif des secteurs et des entreprises qui ont osé ce défi. Parmi les exemples cités, Harley-Davidson, Sun Hydraulics...

Comment peut-on réussir ? En écoutant les employés au lieu de leur dire quoi faire, en les traitant comme des égaux et non en limitant l'information à travers une hiérarchie dense et opaque. En encourageant une culture dans laquelle les employés prennent des engagements par opposition aux contraintes de

l'emploi, les entreprises sont en mesure de libérer leurs employés pour leur permettre d'être plus productifs, loyaux et engagés et pour atteindre, grâce à eux, des bénéfices significatifs et mesurables et, à la clé, une croissance.

Une réflexion à partir de cas d'entreprises

Les idées proposées par les auteurs sont issues d'expériences engagées concrètement par des managers et basées sur les résultats tangibles d'entreprises de pointe. Les principes retenus ne coûtent rien – si le coût est mesuré en termes de ressources financières ou de temps –, la question repose tout simplement sur la conviction que, si les gens peuvent être libres d'agir dans les meilleurs intérêts de l'entreprise où ils travaillent, les résultats seront meilleurs.

Des entreprises aussi diverses que la compagnie d'assurance USAA, Vigneron Sea Caves de fumée, Gore & Associates, le groupe Richardson ont eu la perspicacité et le courage de remettre en question les croyances sur la nature humaine et celle des employés ; leurs patrons ont fait le choix de gérer sur cette base et ont développé des concepts de management fondés sur la liberté de leurs salariés.

L'ouvrage cite notamment l'expérience pionnière de Robert Townsend qui a été l'un des premiers patrons libérateurs et qui avait permis à Avis de sortir de l'état moribond dans lequel elle se trouvait en 1962. Il ne lui a pas fallu plus de trois années pour que l'entreprise devienne un modèle de croissance aux USA. Townsend a publié un livre précurseur en 1970 intitulé *Au-delà du management : comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et bloquer les profits* ; un livre plein d'aphorismes et de conseils en faveur de la libération des entreprises et des salariés. Un de ses aphorismes déclare : « *Mieux on décrira un poste, plus on le figera... La description des postes non seulement coûte cher et exige une révision constante, mais finit aussi par saper le moral de tout le monde !* ».

L'ouvrage cite aussi le parcours fabuleux de Bill Gore et de son épouse. Salariés

pour une société de produits chimiques, la société Dupont, ils ont démissionné pour devenir, quinze années plus tard, les patrons d'un groupe industriel important en aéronautique, énergie et électronique. Bill Gore est un de ces patrons libérateurs qui ont porté dans le cœur l'ambition de transformer la réalité du travail. Il avait constaté chez Dupont que lorsque le patron voulait avancer sur un projet important, il constituait une petite équipe dont les membres travaillaient sur un pied d'égalité. Il n'y avait pas de hiérarchie : « *Tout le monde bossait, tout le monde mettait ses compétences en commun* ». Mais une fois terminée la mission, les uns et les autres reprenaient leur place dans le système de discipline et de hiérarchie en vigueur. De là est née son idée de faire de cette structure collaborative exceptionnelle la structure permanente de son entreprise.

Un nouveau paradigme de gestion de l'humain

Tout au long des récits de ce livre, puisés à travers des enquêtes de terrain avec les patrons et les salariés, on se trouve face à des principes de gestion qui s'annoncent comme suit :

- Cesser de parler et commencer à écouter. Ensuite renoncer à tous les symboles et à toutes les pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.
- Commencer ensuite à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier.
- Arrêter de motiver les salariés et mettre en place un environnement qui leur permettra de s'autodévelopper, de s'autodiriger et s'automotiver.
- Rester vigilant. Une vigilance de chaque instant est le prix de la liberté et de sa durée.

Le nouvel ordre instauré n'est pas un lieu de désordre et d'anarchie. Pour assurer une bonne coordination et éviter tout dérapage, l'entreprise chez Gore adopte comme devise quatre principes : liberté, équité, engagement et ce qu'il appelle une « *ligne de flottaison* ».

Concept emprunté au jargon marin et qui signifie une certaine autodiscipline (être ensemble « sur un même bateau »). L'engagement exprime aussi cette autodiscipline. À titre d'exemple, les nouveaux recrues ne sont pas affectés immédiatement à des postes mais choisissent par eux-mêmes, sur la base de leurs compétences et penchants, le volet par lequel ils entendent participer au travail de l'entreprise.

Un autre exemple de gestion cité fréquemment dans ce livre est celui de Zobrist, le patron de FAVI, principal constructeur des pièces des boîtes à vitesse en Europe et dont le parcours a commencé en 1983 par son arrivée au poste de directeur général dans un contexte de crise. La nouvelle expérience a permis de relancer la société et d'assurer une croissance durable ! Zobrist a fondé sa relance sur les salariés et l'élimination du personnel des cadres. « *Sans licenciement ni révision de salaires* », assure-t-il. Celui-ci a théorisé sa manière de gérer en opérant une classification des entreprises entre le modèle du « comment » et celui du « pourquoi ». Le premier représente une pratique majoritaire où les patrons et leur encadrement se dépensent à travers la hiérarchie à montrer à leurs subalternes comment faire pour parvenir aux objectifs fixés. Le second se limite à expliquer pourquoi l'entreprise agit souvent en vue de la satisfaction des clients ou consommateurs et laissant aux employés le soin de trouver les moyens d'y répondre. Entre ces deux modèles, le premier est coûteux, peu inventif, difficile à transformer, mais relève de la tradition la plus répandue. Le second est peu fréquent mais, en lisant ce livre, on se rend compte qu'il n'est pas si rare, et qu'il fait la gloire des professionnels dans tous les domaines avec une stabilité et une durabilité insoupçonnables, et ce, tout en soulignant qu'il n'est pas unique pour développer la liberté des salariés au sein des entreprises. L'ensemble de l'ouvrage est un récit décrivant des situations et des exemples concrets que des patrons libérateurs ont réussi à faire en se servant de leur créativité et de leur sagesse. Un livre que nos managers feraient bien de lire ! ■

**POUR DÉVELOPPER D'AVANTAGE CHEZ LES JEUNES
L'ESPRIT DE CITOYENNETÉ,
HEM LANCE LA 2^{ÈME} ÉDITION DE SA GRANDE COMPÉTITION
DE JOUTES ORATOIRES À TRAVERS LE MAROC**

**Graine
de Citoyen**
L'ÉCOLE DU DÉBAT

**CASABLANCA - RABAT
TANGER - FÈS - OUJDA
FÉVRIER - MARS 2016**

Avec l'entrée dans son capital de la Banque mondiale à travers sa filiale IFC, Société Financière Internationale, HEM a mis en place un plan triennal 2015-2017 réaffirmant et renforçant ses capacités institutionnelles et pédagogiques. Comme prévu dans ce plan, HEM lance la 2^{ème} édition de "Graine de Citoyen".

HEM assure une formation préalable sur la notion de citoyenneté et la méthodologie de la joute oratoire à tous les participants et encadrants.

PARTENAIRE

**INSTITUT
FRANÇAIS**
MAROC

www.hem.ac.ma

L'UNIVERSITE CITOYENNE®

الجامعة المواطنة

UN CONCEPT UNIQUE AU MAROC CRÉÉ PAR HEM

- Cycles de Séminaires Ouverts à Tous
- Organisés dans les 6 Campus HEM sur 3 mois
- Thématiques Managériales, Économiques et Sociétales
- «Attestation d'auditeur» remise sous conditions

PARMI LES INTERVENANTS CETTE ANNÉE

Mohamed Noureddine AFAYA Najib AKESBI Essaid BELLAL

Rachid FILALI MEKNASSI Yves GONZALEZ-QUIJANO Bassima HAKKAOUI

Aboubakr HARAkat Driss JAYDANE Bichara KHADER Amine LAGHIDI

Bernabé LÓPEZ GARCÍA Hassan RACHIK Soumicha RIYAHA

Mohamed Said SAADI Ali SEDJARI Faouzi SKALI Bassam TAHHAN...

SEMINAIRES GRATUITS

DE JANVIER

À MARS

2016

www.hem.ac.ma

HEM CASABLANCA: 0522 52 52 52

HEM RABAT: 0537 65 26 26

HEM MARRAKECH: 0524 38 17 17

HEM TANGER: 0539 30 19 19

HEM FES: 0535 64 73 73

HEM OUJDA: 0536 50 32 32

Fondation
HEM
BUSINESS SCHOOL

Les savoirs
partagés