

Université du Québec en Outaouais

Le contrôle des savoir-être comme dimension fondamentale  
des nouvelles formes d'organisation du travail

par

Guylaine Cazabon

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade  
*Maîtrise ès science* – relations industrielles et en ressources humaines

août 2010

Présenté à un jury composé des personnes suivantes  
président rapporteur  
Guy Bellemare

Manfred BISCHOFF  
directeur de recherche

membre du jury  
Sid Amhed Soussi

© Guylaine Cazabon, 2010

## SOMMAIRE

Assistons-nous, depuis une trentaine d'années, à l'émergence d'un nouveau malaise dans les milieux de travail ? Depuis les années 1980, de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), telles « l'enrichissement et l'élargissement des tâches » ou les « équipes autonomes », ont succédé aux formes classiques d'organisation du travail (FCOT), c'est-à-dire le taylorisme et le fordisme. Y aurait-il des liens entre les NFOT et les nouveaux malaises qu'éprouvent les travailleurs ? Si c'est le cas, quels sont-ils ?

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons retenu les auteurs qui abordent l'angle de la problématique des nouvelles formes d'aliénation au travail en remontant aux sources de ces dernières, soit le déplacement du contrôle vers les savoir-être. L'émergence de cette nouvelle forme de contrôle se définit par ce sur quoi elle porte, c'est-à-dire les savoir-être en opposition aux savoir-faire dans les FCOT. Nous ferons ressortir certaines caractéristiques des FCOT et NFOT, nous en définirons leur spécificité ainsi que les différences et les similarités des deux formes d'organisation du travail.

Selon notre hypothèse, la spécificité des NFOT ne réside pas tant dans les nouvelles forme de contrôle mises en œuvre, mais dans le changement de « l'objet » et de « l'objectif » du contrôle : les savoir-être. L'importance accordée à la gestion des savoir-être peut-elle avoir des conséquences néfastes sur les travailleurs et être à la source de nouvelles pathologies ?

**8 mots-clés :** compétence, savoir-faire, taylorisme, fordisme, néo-fordisme, néo-taylorisme, dépression, motivation, psychologie du travail

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement en premier lieu M. Manfred Bischoff qui a dirigé et encadré ce mémoire. Il m'a encouragée et a su me prodiguer, tout au long de ce long périple, des conseils avisés. Il a toujours été disponible pour m'aider à approfondir mon sujet.

Je remercie aussi les membres du jury, MM. Guy Bellemare et Sid Ahmed Soussi, qui ont accepté de juger ce travail et ont apporté des suggestions judicieuses.

À tous ceux sans qui ce mémoire ne serait pas ce qu'il est, sans les nombreux échanges, suggestions ou contributions : Nathalie, avec qui j'ai partagé les hauts et les bas de ce parcours, Benoît, Catherine, Lyse, Maëlle et Guillaume qui ont été d'une écoute fort encourageante.

Un merci tout spécial à Pasquale et Laurence pour leur appui inconditionnel, leurs encouragements et leur assistance morale. Merci enfin à Richard, ma douce moitié et mon premier lecteur, pour son apport inestimable et ses moult conseils concernant la rédaction.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 : PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE</b>	
1.1 Problématique .....	10
approche sociologique interprétative .....	13
1.2 Cadre théorique	
théorie de la post-modernité (notion de contrôle) .....	15
1.3 Méthodologie	
i) démarche idéal-type et comparative (FCOT – NFOT) .....	18
ii) concepts-clés de 3 auteurs sélectionnés (de Gaulejac, Brunel, Sennett)	
de Gaulejac .....	21
Brunel .....	26
Sennett .....	30
 <b>PARTIE 2</b>	
Modélisation des formes classiques d'organisation du travail.....	37
Caractéristiques majeures	
2.1 Appropriation des savoir-faire par les ingénieurs .....	37
2.2 Recours timide aux savoir-être (Ford) .....	40
 <b>PARTIE 3</b>	
Compréhension de la notion de savoir-être (idéal-type) .....	47
3.1 La définition.....	48
3.2 Son origine.....	52
3.3 Des typologies.....	55
 <b>PARTIE 4</b>	
Les nouvelles formes d'organisation du travail et place du savoir-être .....	62
4.1 Le passage des FCOT aux NFOT .....	62
4.2 Discours managérial contemporain .....	64
4.2.1 L'entreprise : organisme vivant .....	64
4.2.2 « Se gérer » pour fonctionner en entreprise .....	65
4.2.3 Un discours qui se veut positif .....	66
4.2.4 « Ressources humaines » .....	68
4.3 Les pratiques managériales .....	69

4.3.1. La flexibilité .....	69
(i) Définition .....	71
(ii) Pourquoi la flexibilité? .....	72
(iii) Incidence sur la main-d'œuvre et l'entreprise .....	74
4.3.2. La prise de risques .....	76
4.4 Concepts clés .....	77
4.4.1. L'excellence .....	77
4.4.2. L'engagement .....	80
4.4.3. Gestion de soi .....	85
4.4.4 Les pratiques et outils de gestion de soi .....	88
(i) L'Ennéagramme .....	91
(ii) Le MBTI .....	92
(iii) Le coaching .....	93
Conclusion .....	95

## **PARTIE 5 – NOUVELLES PSYCHO-PATHOLOGIES**

Les conséquences sur les travailleurs .....	99
5.1 La peur .....	101
5.2 La fatigue et le stress .....	105
5.3 La fragmentation de soi, la perte d'identité ou l'aliénation.....	108
5.4 Un cas de figure : Rémi Tremblay .....	111

<b>CONCLUSION</b> .....	<b>115</b>
-------------------------	------------

Chez Marx, l'aliénation se manifeste lorsque la finalité du travail échappe à l'individu. Dans les NFOT, c'est l'individu lui-même, son être ou son âme qui lui échappent.

<b>Bibliographie</b> .....	<b>121</b>
----------------------------	------------

<b>Annexe A</b> (dictionnaire de compétence, outils d'analyse de personnalité)...	<b>128</b>
---	------------

<b>Annexe B</b> (définitions : savoir-vivre, savoir-faire, savoir, savoir-être).....	<b>130</b>
--	------------

## INTRODUCTION

Assistons-nous, depuis une trentaine d'années, à l'émergence d'un nouveau malaise dans les milieux de travail et à l'intensification de signes d'épuisement professionnel chez les travailleurs ? Si nouveau malaise il y a, il est difficile de le cerner sans recourir à des expressions floues telles que *perte de sens*, *souffrance au travail*, *pénibilité contemporaine du travail*, *progression du stress des travailleurs*, etc. Les symptômes de ce malaise se retrouvent souvent sous le diagnostic de « burnout ». La dépression est elle aussi de plus en plus courante dans les pays occidentaux et, comme le burnout, conforte la notion de malaise existentiel dont il sera question dans notre mémoire.

En ce qui a trait à ce malaise, nous aurions pu l'aborder par le biais de la santé mentale, des changements technologiques et de leurs effets sur l'individu ou encore de la motivation et de la satisfaction des besoins dans le cadre de la psychologie du travail. C'est toutefois l'angle des changements dans l'organisation du travail et celui du contrôle qui nous ont le plus intéressés. Probablement qu'il y a là de meilleurs indices pour comprendre l'une des causes de la source du malaise et non seulement les symptômes qui le caractérisent.

Au cours de la période qui nous intéresse, c'est-à-dire depuis les années 1980, de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), telles « l'enrichissement et l'élargissement des tâches » ou les « équipes autonomes », ont succédé aux formes classiques d'organisation du travail (FCOT), c'est-à-dire le taylorisme et le fordisme. Des études en gestion des ressources humaines et en relations industrielles tentent de cerner les caractéristiques de ces NFOT. On y insiste surtout sur le travail en équipes

autonomes ou semi-autonomes, l'aplatissement de la hiérarchie et les transformations du savoir et du savoir-faire dans l'organisation et le contrôle du travail.

Est-ce là ce qui caractérise vraiment les NFOT ? Les caractéristiques retenues suffisent-elles à définir sa spécificité, comportent-elles effectivement un aspect inédit par rapport aux FCOT ? Y aurait-il des liens entre les NFOT et les nouveaux maux qu'éprouvent les travailleurs ? Si c'est le cas, quels sont-ils ? Les écrits généraux apportent peu de réponses à ces questions. La majorité des auteurs nord-américains ont semblé plus portés sur la problématique de l'adaptation de l'individu à son environnement qu'à une problématisation des effets négatifs des nouvelles formes d'intégration des salariés dans l'entreprise. Ainsi, la problématique de l'intégration occupe une place bien plus importante que celle qu'on pourrait appeler la problématique des nouvelles formes d'aliénation au travail.

En effet, les auteurs ayant écrit sur la santé mentale en milieu de travail posent pour la plupart leur lentille sur l'individu et cherchent des moyens d'adapter ce dernier à son environnement. Ils s'emploient davantage à augmenter la performance du travailleur et à réduire ses résistances au changement qu'à déterminer la source de son mal être. Cette approche peut être une source d'avancement pour l'identification des symptômes et leur traitement clinique chez certains auteurs, mais suggère peu pour l'assainissement du milieu de travail.

C'est pourquoi, dans le cadre de ce mémoire, nous avons retenu les auteurs qui scrutaient les éléments de l'organisation du travail susceptibles d'avoir des effets pernicioeux pour l'individu et le collectif de travail, c'est-à-dire ceux qui abordent l'angle de la problématique des nouvelles formes d'aliénation au travail en remontant aux

sources de ces dernières, soit le déplacement du contrôle vers les savoir-être. L'émergence de cette nouvelle forme de contrôle se définit par ce sur quoi elle porte, c'est-à-dire les savoir-être en opposition aux savoir-faire dans les formes classiques d'organisation du travail. La première étape consistera à examiner certaines caractéristiques des FCOT et à en définir leur spécificité. Dans un deuxième temps, nous ferons ressortir les différences et les similarités des deux formes d'organisation du travail.

On s'entend en général pour définir les FCOT selon les principes du « taylorisme » et du « fordisme » dans un contexte où le contrôle s'exerce sur la manière de « faire » ou de « produire » ou encore sur le processus de travail. Des experts de l'organisation scientifique du travail (OST) ont établi des normes de production et de travail à l'aide de différents outils : définition des tâches, méthodes de travail, instruments, allocation des temps et mouvements, etc. Ces normes ont été imposées aux travailleurs par des méthodes administratives ou techniques qui exigent de retirer des savoirs et savoir-faire aux ouvriers pour les confier exclusivement à divers ingénieurs et experts de l'organisation de la production et du travail c'est-à-dire au management.

On peut avancer que les caractéristiques des FCOT font l'unanimité, en ce sens que tous les auteurs, peu importe leur orientation théorique, s'entendent pour dire que dans les FCOT, l'objectif du management est le contrôle des savoir-faire. Il n'en est pas ainsi pour les NFOT selon l'hypothèse que nous allons explorer dans ce mémoire. En témoignent les nombreux débats sur les distinctions à faire entre néo-taylorisme et post-taylorisme, entre néo-fordisme et post-fordisme, sans compter que ces notions de « néo » et de « post » sont peu pertinentes pour l'analyse des types d'organisation du travail dans plusieurs entreprises du secteur des services, qu'elles soient publiques ou privées, encore



fort teintées par les méthodes d'efficacité héritées du taylorisme. Or, selon notre hypothèse, la spécificité des NFOT ne réside pas tant dans les nouvelles formes de contrôle mises en œuvre, mais dans le changement de « l'objet » et de « l'objectif » du contrôle : les savoir-être.

Pour vérifier l'hypothèse centrale sur le contrôle des savoir-être comme dimension fondamentale des nouvelles formes d'organisation du travail (Partie 1), nous établirons d'abord une modélisation des anciennes (Partie 2) et nouvelles formes d'organisation du travail dans une démarche comparative. Nous tenterons ensuite de circonscrire la notion du savoir-être (Partie 3) en fonction de trois aspects : la définition du savoir-être, son origine, et une typologie des savoir-être. Pour ce qui est des nouvelles formes d'organisation (Partie 4), nous puiserons dans divers écrits, études et analyses, empiriques ou théoriques, portant sur différents aspects de la problématique. Nous ferons une analyse critique de type documentaire des textes suivants : *La société malade de la gestion* de Vincent de Gaulejac, *Les managers de l'âme* de Valérie Brunel, *Le travail sans qualités* de Richard Sennett, et nous aborderons certaines notions dans *Les désordres du travail* de Philippe Askenazy et *La fatigue d'être soi* d'Alain Ehrenberg (Partie 4). Dans la mesure où ces ouvrages abordent sous différents angles le contrôle sur les savoir-être, ils revêtent une importance majeure dans l'élaboration de notre cadre théorique. Nous analyserons également, dans ce même chapitre, des outils portant sur les savoir-être fréquemment utilisés en milieu de travail.

Et finalement, nous chercherons à savoir si l'importance accordée à la gestion des savoir-être peut avoir des conséquences néfastes sur les travailleurs et être à la source de nouvelles pathologies (Partie 5). Nous ferons une analyse de cas à partir du récit d'un

patron, Rémi Tremblay, *Les fous du roi*, où l'auteur parle de l'adhésion à la « culture d'entreprise », l'éloignement de ses valeurs et la difficulté de rester soi quand domine le culte de la performance dans l'entreprise.

## **PARTIE 1 – PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE**

### **1.1 PROBLÉMATIQUE**

Comme nous l'avons mentionné en introduction, certains auteurs insistent surtout sur les aspects organisationnels liés à l'assouplissement du contrôle exercé sur les « manières de faire » (enrichissement et élargissement des tâches, par exemple). D'autres mettent l'accent sur les aspects technologiques, c'est-à-dire le recours aux technologies informatiques dans les processus de production et de travail pour modifier les « manières de faire ». Enfin, d'autres auteurs s'intéressent à la fois aux aspects organisationnels et technologiques. Tous sont d'accord sur un point : le contrôle porte encore et toujours prioritairement sur les « manières de faire ».

Or, c'est justement cette « évidence » que nous voudrions mettre en doute. Bien sûr, les ingénieurs en informatique et spécialistes de la réingénierie du travail sont encore omniprésents dans les milieux de travail. Ce sont eux qui étudient à la loupe toutes les « manières de faire » et cherchent des façons d'optimiser la production et le travail. Mais un autre type d'experts intervient aussi dans les entreprises, soit les psychologues spécialisés en organisation du travail. Ces derniers se penchent surtout sur les « manières d'être » des travailleurs, afin d'optimiser aussi la performance au travail.

La discipline de la psychologie de l'organisation (ce que les Américains appellent « industrial psychology ») est récente et s'est d'abord intéressée à la crise de motivation des employés dans les années 1960 et 1970. Depuis les années 1980, les problèmes de mobilisation des employés ont attiré l'attention des chercheurs sur l'importance des « savoir-être » pour assurer la bonne marche des entreprises et optimiser le travail. Les experts et le management sont depuis devenus obsédés par cette notion et la réalité

correspondante. En témoignent les outils s'y rattachant de plus en plus populaires tant dans les écrits théoriques que dans les pratiques du management.

D'où notre question : N'y a-t-il pas lieu de s'interroger sur l'importance du contrôle sur les « manières d'être » comme nouvelle dimension fondamentale caractérisant les formes contemporaines d'organisation du travail ? Ne sommes-nous pas passés d'une pratique managériale dominée par les « ingénieurs » et leur problématique de la « Mechanical Engineering » issue du « Scientific Management » de Taylor, à une toute nouvelle problématique dominée par les psychologues du travail et leur problématique de « Human Engineering » comme le préconisait Mayo et son école ?

Le contrôle sur les « manières d'être » peut s'exercer dans les secteurs les plus divers et rompt avec le paradigme du contrôle direct ou indirect sur les « manières de faire ». Ne constitue-t-il pas une toute nouvelle approche ou technique pour mieux contrôler en dernier lieu les « manières de faire » ? Ce nouveau contrôle ne vise-t-il pas à « produire » des employés qui, ayant intériorisé certaines normes, sont davantage motivés et mobilisés au travail que ne le sont ceux dont le contrôle passe par des mesures financières, administratives ou techniques ?

Ces questions nous amènent donc à formuler l'hypothèse générale suivante : la nouveauté la plus importante des NFOT réside dans la mise en œuvre de tout un ensemble de dispositifs de « contrôle » portant sur les « manières d'être » dans le but de mieux contrôler et d'optimiser les « manières de faire, de travailler ou de produire ». Ce contrôle sur le « savoir-être » pourra s'exercer sur le plan individuel par l'imposition de « profil-type » attendu dans chaque entreprise et, sur le plan collectif, sous le couvert de ce qu'on appelle la « culture d'entreprise ».

Le remplacement du type de contrôle exercé dans les FCOT par celui que l'on observe dans les NFOT s'est imposé comme solution aux problèmes de motivation des employés et de leur désaffection du travail, entre autres. Face à ces réalités, le contrôle sur les savoir-faire se révélait impuissant et devenait inefficace et contre-productif. Il le devenait d'autant plus au moment où les économies occidentales sont passées du stade industriel au stade post-industriel (Daniel Bell, 1973), avec le déplacement massif des emplois vers les nouveaux secteurs tertiaires. Or, l'une des caractéristiques majeures du travail dans les services est la difficulté d'en contrôler et d'en mesurer l'efficacité et la productivité, puisqu'il s'agit pour l'essentiel d'un travail plus « immatériel » que « matériel ». De plus, dans les secteurs tertiaires faisant appel à des travailleurs hautement spécialisés et qualifiés – « l'économie du savoir » et de la « recherche et développement » par exemple -, les méthodes classiques de contrôle direct ou indirect sur les « manières de faire » (et les savoir-faire) s'avéraient inefficaces, voire impossibles.

En plus de devoir relever le défi des nouvelles technologies, les entreprises et les organisations devaient aussi s'attaquer aux problèmes humains. La « démotivation » des travailleurs s'explique en partie par le changement culturel profond qui s'opère dans la période d'après-guerre et qui culmine avec le mouvement de la contre-culture de la génération des années 1960, époque où les travailleurs revendiquent un « travail épanouissant » en lieu et place de « plus hauts salaires et avantages sociaux » (rejet du métro-boulot-dodo). Les études réalisées tant par le management que les gouvernements sur ce phénomène ont eu pour effet d'accentuer l'importance de la « satisfaction au travail » et de la maîtrise des paramètres et facteurs qui en sont responsables. L'approche psychologique axée sur l'individu plutôt que sur leurs savoir-faire dans les FCOT a

amené les experts à privilégier des solutions de contrôle des « savoir-être », sur le plan individuel ou collectif, dans les « manières de faire » le travail.

### **Approche sociologique interprétative**

L'hypothèse interprétative nouvelle que nous voudrions présenter ici porte donc sur la caractéristique majeure des NFOT. On pourrait dire qu'il s'agit d'un nouveau paradigme pour l'interprétation de ce qui constituerait réellement la « nouveauté » dans les NFOT. Or, les études contemporaines visant à identifier la spécificité des NFOT par rapport aux FCOT sont essentiellement fondées encore sur le paradigme du « contrôle des manières de faire » (manières de travailler et de produire). Selon ce paradigme, la « nouveauté » des NFOT, ou la « rupture » qu'elles introduisent par rapport aux FCOT, tient aux formes de contrôle nouvelles plutôt qu'à celui de « l'objet » à contrôler. Dans ce paradigme, « l'objet » à contrôler par le management demeure grosso modo le même : ce sont les « manières de faire », et cela, sous l'angle des « savoir-faire » que le management cherche encore et toujours à maîtriser.

Il ne s'agit pas ici de contester ou de rejeter en bloc ce paradigme qui préside encore à la plupart des études sur l'organisation du travail. Il s'agit plutôt de montrer comment ce paradigme est en voie d'être supplanté, si ce n'est déjà fait, par un autre tout à fait inédit, dans lequel ce ne sont pas seulement les formes de contrôle qui ont changé, mais ce sur quoi le contrôle porte de plus en plus : les « manières d'être » (attitudes et comportements au travail) et ce qui les sous-tend, à savoir les « savoir-être ». Ce type inédit de contrôle, de par l'importance qu'il acquiert depuis quelques décennies, n'écarte aucunement l'objectif classique de contrôler les « manières de faire » – dans la mesure où

cet objectif demeure en dernière instance celui qui depuis toujours est le plus stratégique pour le management : s'assurer que les salariés travaillent le plus efficacement et le plus productivement possible afin de livrer des produits ou des services à la fois de qualité et à des coûts concurrentiels, et cela, pour garantir la rentabilité des affaires de l'entreprise. Le nouveau paradigme de contrôle vient plutôt se superposer à l'ancien, au sens qu'il considère que la voie la plus efficace pour contrôler les « manières de faire » - dans le contexte de la nouvelle économie post-industrielle – passe désormais par le contrôle des « manières d'être ». Il s'agit donc d'une forme inédite de « contrôle indirect », mais pas au sens où l'on entend cette notion dans le paradigme classique (encore axée sur le contrôle « direct » des manières de faire). Car parler de « contrôle indirect » selon l'ancien paradigme, nous renvoie encore et toujours vers le même objet visé et privilégié par ce contrôle : les manières de faire. Le contrôle « indirect » dans cette optique, désigne pour l'essentiel le fait qu'il y a eu, de la part du management, une certaine forme d'assouplissement du contrôle de type taylorien, dans lequel on accorde une plus grande « autonomie » aux salariés dans l'effectuation de leur travail : dans leurs manières de faire justement (enrichissement des tâches, élargissement des tâches, groupe de travail semi-autonomes, etc).

Or selon notre hypothèse de recherche, la réelle nouveauté, ou innovation majeure, en matière de « contrôle indirect » réside, au contraire, dans le déplacement de ce sur quoi le contrôle porte ou devrait porter désormais : les manières d'être. Autrement dit, dans le nouveau paradigme de contrôle, le contrôle sur les « manières de faire » passe désormais de plus en plus par le contrôle des « manières d'être ». L'objectif devient alors celui d'inculquer aux salariés des attitudes et des comportements, des valeurs

« d'entreprise » qu'ils vont intérioriser. Ce type de contrôle passe donc par le mécanisme de l'intériorisation des « normes » jugées essentielles au bon fonctionnement de la vie en entreprise, et pour l'accomplissement optimal des « manières de faire », plutôt qu'à travers le mécanisme classique de l'imposition, en extériorité, de règles de travail portant principalement sur l'effectuation concrète des « manières de faire » : le fameux « contrôle des temps et des mouvements » préconisé par le *scientific management* (taylorisme et fordisme), qui passait par la séparation rigide entre la « conception » réservée aux « ingénieurs », et l'« exécution » imposée aux ouvriers, et qui avait pour corollaire la parcellarisation de ces « activités d'exécution » afin de pouvoir les contrôler en détail et en temps réel. Or, dans le *scientific management*, le contrôle sur les « manières d'être » est toujours demeuré à son niveau le plus élémentaire, minimal ou rudimentaire : on cherchait uniquement, ou principalement, à imposer une attitude et un comportement d'obéissance à l'autorité managériale.

## 1.2 CADRE THÉORIQUE

### **Théorie de la post-modernité**

Le cadre théorique général dont nous nous sommes inspirés pour la formulation de notre problématique et de notre hypothèse de recherche ne provient pas de la discipline des relations industrielles, de l'une des théories de l'organisation du travail qui s'y trouve exposée, ou encore de l'un de ses courants théoriques. Nous sommes plutôt allés le chercher du côté de la sociologie, et plus particulièrement dans ce courant théorique appelé « sociologie dialectique » incarné par le sociologue Michel Freitag.<sup>1</sup> En

---

<sup>1</sup> Filion, Jean-François, *Sociologie dialectique – Introduction à l'oeuvre de Michel Freitag*, Éditions Nota bene, Collection *Société*, 2006



effet, nous avons trouvé dans les écrits de cet auteur, et des auteurs qui sont identifiés à ce courant théorique, une problématique sociologique fondamentale des modes d'intégration et de reproduction des pratiques sociales, qui se rapproche du courant appelé « constructiviste » - en ce qu'il insiste sur la dimension créatrice et historique présente en toute société pour ce qui est de l'instauration des modalités sociétales appelées à régir les divers secteurs des pratiques sociales, et cela, dans le cours effectif des relations entre les sujets sociaux, sur le plan individuel comme collectif. Nous avons particulièrement retenu de cette approche théorique, sa typologie socio-historique des modes d'intégration et de reproduction des pratiques sociales, en ce qu'elle met en lumière des types formels (archétype) selon lesquels cette intégration et reproduction se sont présentées historiquement dans les diverses sociétés. Freitag, en effet, identifie trois de ces types formels dans lesquels l'intégration et la reproduction des pratiques sociales ont opéré : selon une logique « culturelle-symbolique », puis « politico-institutionnelle » et enfin « décisionnelle-opérationnelle ».<sup>2</sup> Ces trois types correspondant aux trois formes historiques majeures de sociétés rencontrées dans l'histoire : les sociétés « primitives », « traditionnelles et modernes », et celles dites « post-modernes ». La notion de « contrôle » y occupe une place tout à fait centrale, dans la mesure où elle correspond au mode formel d'intégration et de reproduction des pratiques sociales propres aux sociétés dites « post-modernes », et cela, par contraste avec la notion de « pouvoir » qui relève plutôt du mode politico-institutionnel rencontré dans les sociétés de type traditionnel et moderne.

---

<sup>2</sup> Idem, p. 166-170

L'une des hypothèses sociologiques centrales de la théorie dialectique de Freitag, situe l'apparition des pratiques de contrôle<sup>3</sup> – par opposition aux pratiques de domination, ou de « pouvoir » – dans la genèse des « organisations » sous la forme concrète de l'entreprise capitaliste. En effet, le propre de toute « organisation » est qu'elle fonde l'intégration et la reproduction des pratiques de travail sur le « contrôle » des « manières de faire », et cela, sous la forme inédite d'un « monitoring », ou d'une « gestion en temps réel et rapproché » des pratiques de travail. Contrairement aux pratiques de domination - qui s'effectuent de manière plutôt institutionnelle à travers la production de « lois » à caractère universaliste, qui régissent de manière *a priori*, et « à distance », les pratiques sociales – les pratiques de contrôle opèrent de manière plutôt immédiate, circonstanciée, rapprochée et en temps réel, et elles régissent au plus près les pratiques sociales qu'elles visent alors à « gérer ». Freitag y voit le nouveau mode formel de régulation et de reproduction des pratiques sociales, sur le plan sociétal – et il désigne par là le caractère central de ce qui fait l'originalité des sociétés post-modernes, par opposition aux sociétés dites modernes – dans la mesure où la logique de « contrôle », d'abord apparue dans les entreprises capitalistes, en vient de proche en proche à se constituer en mode sociétal de « gestion » et de « contrôle » des pratiques sociales dans tous les secteurs de la vie sociale.

Pour ce qui est de notre problématique de recherche, nous nous situons plutôt au niveau des « organisations » (entreprises) où les pratiques de « contrôle » ont pris naissance. Nous n'aborderons donc pas le plan sociétal proprement dit. Nous pensons contribuer à la théorie dialectique dans la mesure où notre problématique de recherche vise à mettre en évidence une toute nouvelle forme organisationnelle de « contrôle »

---

<sup>3</sup> Idem, p. 274

comme nous l'avons décrite ci-dessus. Notre apport se veut d'abord et avant tout théorique, en ce sens que nous tenterons de présenter une nouvelle hypothèse interprétative des transformations en cours dans l'organisation du travail. Hypothèse que nous ne chercherons pas à valider empiriquement par des études de cas ou de terrain. Hypothèse que nous chercherons plutôt à valider indirectement à travers une recension critique d'auteurs qui, eux, se sont penchés davantage sur des études empiriques, et qui ont fait ressortir des «faits» pouvant venir confirmer jusqu'à un certain point notre hypothèse interprétative. C'est donc, en un certain sens, à une exploration théorique que cette recherche est consacrée : celle touchant aux nouvelles formes de « contrôles » des pratiques de travail dans les entreprises. L'essentiel, pour nous, sera donc d'explicitier au mieux notre problématique de recherche et l'hypothèse sur laquelle elle est fondée : à savoir l'émergence d'un nouveau paradigme de contrôle dans les organisations. Nouveau paradigme qui, selon nous, vient se substituer progressivement à l'ancien paradigme qui jusqu'à présent est encore dominant dans les études portant sur la nature et la portée des transformations de l'organisation du travail dans les sociétés post-modernes. En ce sens nous pouvons dire que notre problématique théorique vise à montrer que les entreprises ne sont pas ou plus dans une période de *modernisation* de leurs pratiques de gestion, mais qu'elles sont plutôt entrées de plein pied dans la phase de leur « post-modernisation ».

### **1.3 MÉTHODOLOGIE**

#### **i) Démarche idéal-type et comparative**

Nous avons déjà mentionné les questions qui nous préoccupent : l'importance du contrôle sur les « manières d'être » serait-il un élément de nouveauté caractérisant les

formes contemporaines d'organisation du travail ? Ce contrôle constitue-t-il une toute nouvelle approche ou technique pour mieux contrôler en dernier lieu les « manières de faire » ? Vise-t-il à « produire » des employés qui, ayant intériorisé certaines normes, sont davantage motivés et mobilisés au travail que ne le sont ceux dont le contrôle passe par des mesures financières, administratives ou techniques ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous établirons un idéal-type des formes classiques d'organisation du travail (FCOT) et des nouvelles formes (NFOT), donc une modélisation des anciennes et nouvelles formes d'organisation du travail dans une démarche comparative. La « modélisation » renvoie à la notion d' « idéal type » à travers laquelle sont identifiés les caractéristiques majeures qui définissent un phénomène ou une réalité sociale, c'est-à-dire des tableaux de pensée homogène où les traits les plus distinctifs sont rassemblés pour caractériser l'objet à l'étude.<sup>4</sup> En définissant les idéals types des FCOT ou des NFOT, il s'agit donc d'identifier les principales caractéristiques qui constituent chacune de ces formes d'organisation du travail.

- 1) Elles ont en commun la caractéristique d'être des formes de contrôle (par le management) des processus de production et de travail dans les entreprises. C'est dans ce sens que la notion « d'organisation » renvoie à celle de « contrôle » (au même titre que la notion « d'institution » renvoie à celle de « pouvoir »).
- 2) Elles se distinguent cependant par la manière d'exercer ce contrôle. Dans les FCOT, on cherche à contrôler directement l'activité de travail à travers le contrôle des « manières de travailler » et donc des savoir-faire. Dans les NFOT, on cherche à contrôler indirectement l'activité de travail à travers les attitudes ou manières d'être au travail et donc des savoir-être.

---

<sup>4</sup> Weber, Max, *Essais sur la théorie de la science*, Éd. Pocket, 1992, p. 172-173

Ensuite, comme techniques de recherche, nous puiserons dans divers écrits, études et analyses, empiriques ou théoriques, portant sur différents aspects de la problématique. Notre démarche consistera à faire une analyse critique de type documentaire des écrits consultés (exemples : *La société de la gestion* de Vincent de Gaulejac, *Les managers de l'âme* de Valérie Brunel, *Le travail sans qualités* de Richard Sennett, *Les désordres du travail* de Philippe Askenazy, *La fatigue d'être soi*, d'Alain Ehrenberg).

Il sera important de cerner la notion du « savoir-être ». Bien qu'elle n'apparaisse pas formellement dans le dictionnaire, cette notion est largement utilisée en pédagogie, en management et dans le domaine des ressources humaines. Nous commencerons par définir et mieux circonscrire cette notion à l'aide d'un bref historique du rapport entre les différents savoirs : savoir-vivre (ou bienséance et politesse), savoir-faire, savoir (connaissance). Cette étape nous apparaît importante pour montrer l'évolution de l'usage de cette notion dans le contexte de l'entreprise depuis le taylorisme à aujourd'hui.

De plus, nous nous attarderons aux auteurs qui ont expressément invoqué la notion de « savoir-être » dans le contexte du travail. Nous tenterons de faire ressortir le contexte dans lequel le management a recours au « savoir-être », de préciser la nature du « savoir-être » et de distinguer les outils privilégiés. Nous nous emploierons également à relever les normes et les discours qui s'y rattachent dans le contexte des questions qui nous préoccupent.

D'une part, en nous fondant sur une modélisation des FCOT, nous mettrons en lumière les formes de contrôle instaurées dans l'usine au cours de la période où l'on assiste surtout à l'appropriation des savoirs et savoir-faire par les dirigeants et les experts en organisation du travail. On verra que la simplification du travail industriel pour

absorber la main-d'œuvre peu ou pas qualifiée de même que l'expropriation des savoirs des ouvriers de métiers a permis de réduire la résistance des travailleurs et d'imposer des niveaux de production plus uniformes et plus constants dans le but d'obtenir un rendement optimal. À cette époque, ce n'est pas que le contrôle du « savoir-être » n'existait pas, mais il s'exerçait marginalement, dans le seul but de maintenir l'ordre, la ponctualité et un haut rendement dans l'usine. On verra en effet qu'avec Ford, des primes étaient offertes aux ouvriers dont le caractère et la culture s'adaptaient à la nouvelle structure d'autorité et à la nouvelle technologie imposées.

D'autre part, le modèle des NFOT orientera notre analyse de quelques écrits théoriques sur le « savoir-être » au sein des NFOT. Dans les NFOT, l'entreprise exerce son contrôle en suscitant l'adhésion à la culture, en insistant sur la gestion des compétences dans un climat de « survie d'entreprise » réclamant polyvalence, flexibilité et autonomie. Pour illustrer ces thèmes, nous avons arrêté notre choix sur des auteurs provenant de disciplines diverses et qui ont donc abordé différents angles d'analyse mettant en lumière la nouveauté stratégique des formes de contrôle des savoir-être : Vincent de Gaulejac, Valérie Brunel, Richard Sennett, Philippe Askenazy et Alain Ehrenberg. Il nous importe ici de justifier ces choix.

## **ii) Concepts-clés de trois auteurs sélectionnés**

De Gaulejac, Vincent, *La société malade de la gestion*, 2005

Vincent de Gaulejac prend précisément le parti de dénoncer les divers mécanismes pouvant provoquer certains malaises ou mal de vivre chez les travailleurs dont l'obsession de la performance, le miroitement du travail comme expérience

enrichissante et la gestion de tout ce qui peut se « gérer » y compris le « soi ». Pour arriver à être au premier rang, l'entreprise a besoin à tout prix de l'engagement des employés en invitant le personnel à prendre en soi la « culture d'entreprise ». Les pratiques managériales axées sur l'intériorisation des valeurs de l'entreprise viendront renforcer l'hypothèse du contrôle des savoir-être comme dimension fondamentale des NFOT.

Plusieurs raisons se conjuguent pour expliquer la soumission du pouvoir managérial à l'emprise des marchés financiers, entre autres, une raison psychologique liée à la volonté de toute-puissance des dirigeants obsédés par le désir de « devenir numéro un » dans leur secteur. Vouloir être numéro un n'a pas de sens dans la durée. La quête d'un idéal de perfection conduit à une compétition sans fin.

Le discours gestionnaire actuel porte sur le fait que l'on peut prévoir le comportement du travailleur, optimiser ses choix, les soumettre au calcul et programmer son existence. Les instruments de mesure en milieu de travail semblent mettre de l'objectivité là où règne la contradiction et de la sécurité dans un monde instable et menaçant. Selon le paradigme utilitariste, tout ce qui n'est pas utile est considéré comme n'ayant pas de sens. La question n'est plus alors de produire de la connaissance en fonction de critères de vérité, mais selon des critères d'efficience et de rentabilité à partir des objectifs fixés par le système.

Le discours managérial actuel laisse entendre que l'engagement est la clé de la réussite. Il convient de renforcer l'adhésion du personnel en lui offrant une vision claire et cohérente fondée sur des valeurs communes dictées par la direction. Ce processus de captation de l'Idéal du Moi par un idéal collectif favoriserait l'identification, la

mobilisation psychique et l'adhésion. Cette « vision » conforte le sentiment que la réussite de l'entreprise dépend avant tout de l'engagement de tous.

La conjonction de deux logiques, compétition et mesure, conduit chacun à intérioriser des objectifs toujours plus ambitieux, des résultats plus élevés, des performances plus exigeantes. L'intention de départ est louable : proposer aux organisations une démarche pour mieux comprendre ses modes de fonctionnement et mobiliser toutes les « parties prenantes » pour les améliorer. Les promoteurs de la démarche sont manifestement inspirés par le souci de revaloriser les « ressources humaines », le projet d'introduire dans les entreprises une culture de l'évaluation fondée sur les « faits » et une certaine éthique. Ces bonnes intentions pourraient déboucher sur une démocratie d'entreprise. Mais les outils mis en œuvre produisent tout autre chose.

*L'entreprise propose à l'homme managérial de satisfaire ses fantasmes de toute-puissance et ses désirs de réussite, contre une adhésion totale et une mobilisation psychique intense... Plus il "réussit", plus sa dépendance augmente... plus il s'identifie à l'entreprise, plus il perd son autonomie propre.*<sup>5</sup>

Le travail est présenté comme une expérience intéressante. Chaque travailleur doit se sentir responsable des résultats pour pouvoir développer ses compétences et ses talents ainsi que sa créativité. Le désir est sollicité en permanence : désir de réussite, goût de challenge, besoin de reconnaissance. L'entreprise devient le lieu de l'accomplissement de soi-même. L'entreprise propose à l'homme managérial de satisfaire ses désirs de réussite contre une adhésion totale et une mobilisation psychique intense. Plus il « réussit », plus sa dépendance augmente; plus il s'identifie à l'entreprise, plus il perd son autonomie propre.

---

<sup>5</sup> De Gaulejac, *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005, p. 91



L'individu est amené à croire en la vulnérabilité de l'entreprise dont la survie serait menacée, donc en la nécessité d'effectuer des sacrifices pour la sauver. Le culte de l'urgence trouve d'abord sa source du côté des marchés financiers. Les travailleurs se mettent au service d'un pouvoir qu'ils croient posséder alors que c'est lui qui les possède. Dans cet univers, la satisfaction est toujours différée dans le temps. L'aliénation survient dans cette hallucination permanente du désir.

La performance enclenche un cycle infernal : l'amélioration continue de la productivité engendre une spirale qui peut avoir des conséquences destructrices. Les évolutions technologiques accroissent la pression psychique. D'où une pression, par le temps, par les résultats, mais aussi par la peur, qui a des conséquences redoutables. Elle engendre des comportements d'addiction, un stress structurel et des souffrances que l'on cache, au risque, si elles étaient exprimées, de se retrouver sur la touche.

L'incertitude devient une menace. L'acceptation du risque est un élément nodal dans la culture de l'entreprise. La lutte des places est naturalisée : que le meilleur gagne ! La menace pousse à se dépasser pour le « système » afin d'assurer sa pérennité. Il faut être « au-delà des attentes » pour être apprécié. Le contexte suscite un sentiment de ne jamais en faire assez et une angoisse de ne pas être à la hauteur de ce que l'entreprise exige. L'employé projette sur l'entreprise son propre idéal de toute-puissance et d'excellence et, simultanément, introjecte l'idéal d'expansion et de conquête proposé par l'entreprise. Il y a comme une osmose entre les objectifs de l'entreprise et le fonctionnement psychique du travailleur qui identifie sa réussite personnelle aux résultats de son entreprise. Les conséquences psychopathologiques de ces situations sont connues : dépression, épuisement professionnel, addiction au travail.

L'hyperactivité est une surcharge de travail qui s'installe durablement parce qu'elle est considérée comme normale et acceptée volontairement. Elle est source de fierté et traduit un surinvestissement dans le travail qui vient combler un sentiment de manque. L'hyperactivité devient, comme le stress, un symptôme banal tant il paraît répandu.

La « résistance au stress » est exigée comme une qualité nécessaire pour réussir. Plutôt que de s'interroger sur ses causes, on apprend à le « gérer », à l'apprivoiser par des exercices ou des gadgets. Du côté de l'entreprise, on prétend que le stress a un caractère stimulant, qu'une dose de « bon stress » favorise la performance. Le stress est banalisé ou présenté comme la conséquence de comportements individuels.

Le modèle de la société industrielle, où la norme dominante était de s'adapter à un ordre social considéré comme stable, se transforme. La mobilité devient la norme. L'homme flexible remplace l'homme de métier. À l'identité de métier, qui ancrerait chaque individu dans un univers professionnel structuré dont il partageait les normes et les savoir-faire, se substitue une identité flexible et polyvalente. L'appartenance à une classe fondait un sentiment profond d'identité sociale. Sans un sentiment d'appartenance, il n'y a pas de raisons de lutter collectivement pour changer les conditions d'existence.

La gestion retrouvera la crédibilité qu'elle a perdue si elle peut apporter plus de sens, de compréhension et d'analyse qualitative. Une gestion plus humaine qui refuse d'instrumentaliser les hommes en les considérant soit comme un coût, soit comme une ressource. Au fondement même de l'humain, il y a une aspiration de se construire comme un être singulier relié aux autres dans un désir d'accomplissement. Tout ce qui tend à objectiver et à instrumentaliser les individus, dans la réflexion comme dans

l'action, se heurte constamment à la volonté d'être considérés comme des sujets. Être sujet, c'est n'appartenir à personne, ni à des personnes physiques, ni à des personnes morales. L'entreprise est un moyen, parmi d'autres, pour produire la société et améliorer le bien-être collectif. Elle doit donc prendre en compte les conséquences humaines, sociales et environnementales de son fonctionnement en intégrant ces différents paramètres dans son système de gestion. Elle devrait promouvoir une non-violence économique qui prêche la solidarité comme contrepoids à la compétition; alléger la pression du travail et du culte de l'activisme; considérer la richesse comme un moyen pour renforcer la cohésion sociale. Affirmer que le lien importe plus que le bien, c'est redonner sens à une conception de la gestion réconciliée avec la société. Il suffirait que chacun résiste un peu plus à devenir le gestionnaire d'une société marchande pour devenir producteur d'un autre monde plus soucieux d'altérité que de profit.

Brunel, Valérie, *Les managers de l'âme* Paris, 2004

L'intérêt principal de l'ouvrage de Valérie Brunel dans le cadre de notre mémoire tient surtout à la façon dont elle explique comment l'entreprise moderne a récupéré l'intérêt pour la connaissance de soi des individus à ses propres fins. Tout comme de Gaulejac, elle montre comment la gestion de soi est devenue un élément clé de l'efficacité au travail. Dans la mesure où l'efficacité au travail passe par la gestion de la subjectivité (connaissance de soi, autonomie, capacités relationnelles, etc.) tout est mis en œuvre pour présenter le travail comme possibilité d'expression et de réalisation de soi. L'observation du sujet et l'examen des conditions de son adaptation prennent le pas sur la remise en cause de l'organisation du travail.

La gestion de la subjectivité (connaissance de soi, autonomie, capacités relationnelles) est perçue aujourd'hui comme une condition de l'efficacité au travail. On est à la recherche de nouvelles solutions organisationnelles, plus flexibles et plus efficaces. Le taylorisme correspondait à la gestion de la permanence, de la stabilité. On doit plutôt faire face aux changements engendrés par les évolutions scientifiques, technologiques et sociales.

La pensée managériale intègre des modélisations de l'organisation et de l'environnement comme systèmes vivants et complexes. Les organisations doivent devenir plus adaptables, flexibles, proactive, innovantes, autour du service au client. En ce sens, les employés doivent développer la considération et le pouvoir d'initiative.

L'entreprise se perçoit maintenant comme un lieu de développement personnel : le travail est vu comme possibilité d'expression et de réalisation de soi. L'engagement au travail et la confiance deviennent des normes. On fonctionne par mode « projet » et les logiques hiérarchiques disparaissent pour laisser place à une logique d'accompagnement des collaborateurs.

Le client et le service deviennent une nouvelle centralité exigeant une connaissance de soi dans la relation à l'autre. Face au client, l'employé doit faire appel à ses ressources personnelles, contrôler son comportement, créer une relation. Il apprend à être ouvert, disponible, réactif, capable de gérer l'interaction, à s'adapter à l'interlocuteur, à régler les divergences d'intérêts sans créer de conflits.

La réflexivité porte sur le sujet et les conditions de son adaptation à l'environnement plutôt que sur une remise en cause de l'organisation du travail. Il existe un rapport de causalité entre la complexité de l'environnement, du travail et l'autonomie

de l'esprit humain. L'autonomie est vue comme la capacité de répondre au mieux aux exigences psychiques accrues du travail entraînant ainsi un alourdissement de la charge psychique du travail.

L'entreprise recherche la production de la coopération et la relation de service. Elle veut être plus attractive sur le marché en répondant aux besoins de recherche de soi, au besoin d'autonomie et de capacités relationnelles, aux talents communicationnels, et toutes autres qualités orientées dans un sens utile à l'entreprise. Il s'agit de montrer que la quête individuelle d'authenticité à soi, d'estime de soi et de bien-être va de pair avec l'accroissement de l'efficacité personnelle. Le projet de développement personnel sert de médiation entre deux logiques : celle de l'individu et celle de l'entreprise, pour devenir une pratique managériale.

L'objectif de performance et de bien-être, en eux-mêmes, ne semblent pas opposés, mais le fait de les rendre dépendants l'un de l'autre pose la question du type de régulation sociale qui va s'exercer par la manière dont l'individu va être amené à s'envisager lui-même et à faire usage de lui-même.

À la fin des années 1990, on assiste à l'essor de l'inflation réflexive dans le champ managérial avec les pratiques de coaching, les techniques de développement personnel pour lui permettre un rapport à soi-même, à autrui et à son travail plus harmonieux et plus efficace. Le paradoxe consiste à prôner la subjectivation, le sujet autonome, libre et authentique pour mieux favoriser l'adaptation de l'individu aux attentes de l'entreprise. Il y a donc des liens entre les formes de pratique de soi et le pouvoir dans l'organisation. Les pratiques du sujet traduisent un imaginaire social du rapport à soi et à autrui idéal.

Pour l'entreprise, il s'agit des codes comportementaux les plus utiles qui permettent la meilleure coordination des acteurs et les compétences relationnelles les plus adaptées aux nouvelles contraintes organisationnelles. Pour l'individu, ce sont les qualités personnelles les plus souhaitables et nécessaires pour se faire advenir comme individu et construire sa place dans la société.

La Programmation neurolinguistique (PNL), l'analyse transactionnelle, Myers-Briggs, l'Intelligence émotionnelle, l'Ennéagramme, le Process Communication sont des théories humanistes et affectives centrées sur le vécu de ce qui peut augmenter le bien-être et la santé de l'individu. Ces méthodes sont faciles d'utilisation et orientées vers des résultats concrets et des comportements directement observables. Chacun des éléments de ces méthodes remplit une fonction dans l'action : forces à utiliser, faiblesses à neutraliser en contexte professionnel dans une perspective instrumentale.

Selon les tenants de ces méthodes, l'intériorité et le « soi » peuvent être saisis par un travail réflexif et deviennent des objets de travail. L'individu peut se reprogrammer pour se défaire des comportements à « trouble ». Prôner la pleine responsabilité et l'autonomie de chacun favorise l'adaptation de l'individu aux contraintes sociales.

La psychologie humaniste et les théories de développement personnel voient une logique causale réciproque entre estime de soi, relation saine au monde, bien-être et efficacité personnelle. L'estime de soi permet d'établir un rapport sain au monde, cause d'efficacité et d'adaptation, et ces éléments nourrissent l'estime de soi. Les conditions sociologiques sont exclues de ces approches psychologiques : les statuts hiérarchiques, les rôles, les positions de pouvoir respectifs. Mais l'entreprise n'est pas le lieu de l'égalité démocratique et du libre choix. Il existe un discours managérial normatif dans

lequel le monde du travail est un univers interhumain, composé de relations. Il ne tient qu'à l'individu d'améliorer ses conditions de travail, son efficacité et son parcours dans l'entreprise.

La vision subjectiviste et relationnelle du monde du travail autorise une transition directe entre des problématiques au niveau économique et organisationnel et des situations situées aux niveaux psychologique et relationnel. Des causalités apparaissent : la connaissance de soi mène à l'estime de soi, l'autonomie et la responsabilité mènent à l'efficacité au travail. Chacun est responsable de lui-même et de ses comportements. Certaines problématiques liées en partie aux processus organisationnels ou à l'organisation du travail sont transposées au niveau du rapport à soi et à autrui.

Sennett, Richard, *Le travail sans qualités*, 2000

Chez Richard Sennett, nous retiendrons les concepts de flexibilité et de « court terme », d'où l'absence de continuité, ce qui a pour effet d'effriter la personnalité et l'identité. C'est dans la notion de flexibilité que l'on retrouve le lien avec le contrôle sur les savoir-être. L'entreprise contemporaine exige de l'employé qu'il s'adapte à l'imprévisibilité, à la précarité, à la mouvance, autant d'éléments qui risquent de corroder les traits de caractère qui lient les êtres humains les uns aux autres et donnent à chacun un sentiment de son moi durable.

La thèse de Richard Sennett exposée dans *Le travail sans qualités* consiste essentiellement à identifier les conditions émotionnelles qui sous-tendent le capitalisme moderne et qui sont responsables de la « corrosion » du caractère des travailleurs. Parmi ces conditions, il insiste surtout sur :

*les incertitudes de la flexibilité; l'absence de confiance et d'engagement profondément enracinés; le caractère superficiel du travail d'équipe; le spectre de l'échec, de l'incapacité à se faire une place dans le monde, à se construire une vie par son travail.*<sup>6</sup>

Sennett expose la difficulté des individus à développer des loyautés et des engagements mutuels quand le milieu de travail est en constante restructuration. Son exposé de cas concrets laisse place, à notre avis, à une analyse permettant de dégager la notion de nouveaux contrôles comme dimension fondamentale des nouvelles formes d'organisation du travail.

Le titre original de l'essai de Sennett, *The Corrosion of Character : The Personal consequences of Work in the New Capitalism*, situe d'emblée le nœud du débat autour du caractère. Sennett retient des écrits sur le « caractère », depuis l'Antiquité, la définition suivante :

*...le caractère est la valeur éthique que nous attachons à nos désirs et à nos relations avec les autres. Le caractère d'un homme, écrit Horace, dépend de ses liens avec le monde... Le caractère se rapporte donc aux traits de personnalité que nous apprécions le plus en nous et par lesquels nous cherchons à être appréciés par les autres.*<sup>7</sup>

Sa définition porte sur l'identité profonde de l'individu fondée sur une perception positive de soi et des autres. Pour que son identité soit bien ancrée, l'individu doit avoir une image positive de lui-même dans toutes les sphères de sa vie et cette image doit être renforcée dans ses rapports avec autrui.

Sennett s'emploie à relever la corrosion du caractère à l'aide de quatre histoires. Les histoires d'Enrico et des boulangers constituent pour Sennett des modèles de

---

<sup>6</sup> Sennett, Richard, *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000, p. 196

<sup>7</sup> Ibid. pp. 10-11



continuité, de « réussite » dans une structure bureaucratique où les travailleurs peuvent compter sur une pension de retraite. L'auteur met en lumière les changements qui s'opèrent dans les récits des travailleurs et dans la capacité de se forger un caractère au cours des vingt dernières années.

Le fils d'Enrico, Rico, a déménagé quatre fois en 14 ans. La peur est une composante importante de sa vie professionnelle. Le type de travail que fait Rico n'est pas porteur d'un discours clair sur la nature de ce travail ou le champ de responsabilité. À la différence d'Enrico, Rico ne peut puiser dans son travail des exemples de résolutions de problèmes ou de persévérance. Cela amène Sennett à affirmer que : « les qualités de la réussite professionnelle [d'aujourd'hui] ne sont pas celles du bon caractère, de l'homme épanoui. »<sup>8</sup> Rico apprend à « être » d'une certaine façon dans son milieu de travail et aimerait montrer à ses enfants une autre façon d'être.

Le « pas de long terme » corrode la confiance, la fidélité et l'engagement mutuel. Les liens de confiance, surtout informels, mettent du temps à se former et prennent difficilement racine dans des institutions en perpétuelles déconstructions. Le travail en équipe où les tâches varient sans cesse et dans lequel les membres se renouvellent en cours de route contribue aussi à affaiblir les liens sociaux, sape la loyauté.

Sennett est d'avis que, de cette société faite d'épisodes et de fragments vient la difficulté à se forger une identité et à se construire un itinéraire.

*Je dirais que le capitalisme du court terme menace de corroder son caractère, en particulier les traits de caractère qui lient les êtres humains les uns aux autres et donnent à chacun un sentiment de son moi durable.*<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 23

<sup>9</sup> Ibid. p. 31

On voudrait agir d'une certaine façon et on agit autrement, on « est » autre. D'où l'ambivalence de Rico : la souplesse dont il a fait preuve pour accommoder le système lui a permis de réussir, mais elle a aussi affaibli son caractère.

Sennett affirme que la routine est tout à fait dépassée et ramollirait le caractère. On voudrait que l'être humain s'adapte au changement, mais dans les faits, celui-ci est très souvent bouleversé par les nombreuses restructurations dans les institutions. C'est l'antithèse du système de production préconisé par Ford. La chaîne de montage a cédé la place à des îlots de production spécialisée où les ouvriers exécutent tous les jours des tâches différentes, exacerbant ainsi la polyvalence. Le contrôle s'exerce dans l'imposition d'objectifs élevés de production et de profit. Le travail est physiquement décentralisé, exécuté à distance, par exemple, mais le pouvoir exercé sur l'employé est plus direct empruntant la voie électronique, entre autres.

La description de ces nouvelles pratiques du travail est intéressante en ce sens qu'elle met en relief l'obligation pour l'employé de posséder une force de caractère bien particulière : confiance en soi pour s'accommoder du désordre, capacité à trouver son bonheur dans la dislocation et à être stimulé par la dynamique de changement permanent. L'employé doit développer la capacité à se détacher de son passé, de ses racines, de son « moi ».

Un autre personnage de Sennett, Rose, tente un changement de carrière et dans ce nouvel environnement, se sent constamment mise à l'épreuve devant l'absence d'indicateurs permettant de mesurer objectivement le « bon » travail. Dans ce milieu, la prise de risques est normale et va de soi. Rose vit dans un état perpétuel de vulnérabilité

et l'effort exigé pour faire ses preuves au quotidien finit par la ronger. Elle quitte avec la vive impression d'avoir essuyé un échec.

De nos jours, l'emprise de la culture du risque est telle que le fait de ne pas vivre de changements est perçu comme un signe d'échec. On s'attend à ce que le travailleur éprouve son caractère, même s'il est condamné à un échec. La peur de l'échec se retrouve dans la prise de risques, dans l'incertitude et l'absence de clarté.

Sennett soutient que le travail en équipe fait appel à la sensibilité envers les autres et requiert des compétences « douces », comme savoir écouter, se montrer coopératif et la capacité de s'adapter aux circonstances – à l'image d'une économie politique flexible. Le travail en équipe exige une adaptation rapide à la situation et à des gens nouveaux. Le pouvoir y est présent mais l'autorité est absente. La responsabilité est rejetée sur les autres.

*Ce jeu de pouvoir sans autorité engendre un nouveau type de caractère. À l'homme entreprenant se substitue l'homme ironique... La vision ironique de soi est une conséquence logique de la vie dans un temps flexible, sans normes d'autorité ou de responsabilité ... [il ne peut y avoir] de cohésion sociale à travers l'ironie.<sup>10</sup>*

Il ressort des expériences vécues citées par Sennett pour illustrer la culture de l'ordre nouveau, que l'identité personnelle est ébranlée : Rico dissocie l'expérience flexible de l'éthique personnelle statique; les boulangers dissocient le travail facile et superficiel de la compréhension et de l'engagement et la prise constante de risques entraîne Rose dans la dépression. Pour appuyer sa thèse sur la fragilisation du moi moderne, l'auteur cite Katherine Newman qui explique que, pour un cadre, être déclassé c'est ...

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 164

*d'abord découvrir qu'on n'est pas aussi bon qu'on le pensait, et finalement ne plus savoir très bien qui on est ou ce que l'on est.*<sup>11</sup>

Il emprunte aussi à Salman Rushdie le passage suivant :

*... le moi moderne est un édifice branlant que nous construisons avec des fragments, des dogmes, des blessures d'enfance, des articles de journaux, des remarques de hasard, de vieux films, de petites victoires, des gens qu'on hait, des gens qu'on aime.*<sup>12</sup>

L'indifférence du système de capitalisme flexible est plus personnelle que dans l'ancien capitalisme parce que le système lui-même est moins clairement défini, que sa forme est moins lisible. Comment l'individu sent-il que l'institution a besoin de lui quand il vit à répétition les dégraissages ? Dans ces conditions, le caractère se corrode.

Dans l'ère moderne, le changement est hautement valorisé et, conséquemment, les traits de caractère, comme le détachement, la flexibilité, la superficialité et la prise de risques le sont aussi. Les mouvements d'une compagnie à l'autre ne sont pas propices à la création de liens interpersonnels durables ni à la cohésion, deux conditions essentielles au bon caractère comme l'entend Sennett. En raison de leur nature éphémère et superficielle, les équipes de travail ne favorisent pas non plus la formation de liens. Cette superficialité mine la résistance des travailleurs et rend ces derniers perméables à de nouveaux contrôles.

---

<sup>11</sup> Ibid. p. 187

<sup>12</sup> Ibid. p. 188

*d'abord découvrir qu'on n'est pas aussi bon qu'on le pensait, et finalement ne plus savoir très bien qui on est ou ce que l'on est.*<sup>11</sup>

Il emprunte aussi à Salman Rushdie le passage suivant :

*... le moi moderne est un édifice branlant que nous construisons avec des fragments, des dogmes, des blessures d'enfance, des articles de journaux, des remarques de hasard, de vieux films, de petites victoires, des gens qu'on hait, des gens qu'on aime.*<sup>12</sup>

L'indifférence du système de capitalisme flexible est plus personnelle que dans l'ancien capitalisme parce que le système lui-même est moins clairement défini, que sa forme est moins lisible. Comment l'individu sent-il que l'institution a besoin de lui quand il vit à répétition les dégraissages ? Dans ces conditions, le caractère se corrode.

Dans l'ère moderne, le changement est hautement valorisé et, conséquemment, les traits de caractère, comme le détachement, la flexibilité, la superficialité et la prise de risques le sont aussi. Les mouvements d'une compagnie à l'autre ne sont pas propices à la création de liens interpersonnels durables ni à la cohésion, deux conditions essentielles au bon caractère comme l'entend Sennett. En raison de leur nature éphémère et superficielle, les équipes de travail ne favorisent pas non plus la formation de liens. Cette superficialité mine la résistance des travailleurs et rend ces derniers perméables à de nouveaux contrôles.

---

<sup>11</sup> Ibid. p. 187

<sup>12</sup> Ibid. p. 188

## PARTIE 2

### MODÉLISATION DES FORMES CLASSIQUES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans cette partie, nous entendons examiner les formes classiques d'organisation du travail (FCOT) sous l'angle du contrôle exercé à la fois sur les savoir-faire et sur les savoir-être. Nous le verrons, le contrôle des savoir-faire caractérise d'emblée la période qui a vu naître et s'enraciner les FCOT. Quant au contrôle des savoir-être, c'est timidement qu'il se dessine pendant cette période, dans la mesure où il sert essentiellement à contrer la résistance des travailleurs à la réalisation du potentiel optimal de la nouvelle technologie et de l'organisation du travail de l'époque.

#### 2.1 APPROPRIATION DES SAVOIR-FAIRE

Lorsqu'il est question des FCOT, c'est d'abord la place qu'y occupent les savoir-faire qui retient l'attention. Pour maximiser la productivité de toutes les heures exécutées par les ouvriers « loués » et réaliser des profits, l'entrepreneur a recours à l'organisation du travail. En regroupant les ouvriers sous un même toit, il peut mieux exercer, avec l'aide de contremaîtres, un contrôle sur la durée du travail et l'exécution des tâches.

*Et le contrôle est bien le concept central de tous les systèmes d'organisation du travail, cela a été reconnu, implicitement ou explicitement par tous les théoriciens de l'organisation du travail.*<sup>14</sup>

F.W. Taylor est à l'origine du mouvement connu sous le nom d'organisation scientifique du travail (OST), selon lequel il n'existe qu'une seule solution rationnelle (*one best way*) à chaque problème d'organisation du travail. Avec l'OST, Taylor a fait

---

<sup>14</sup> Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste, La dégradation du travail au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Maspero, 1976, p. 63.

accepter la nécessité absolue pour les dirigeants d'entreprise d'imposer aux travailleurs une manière précise d'exécuter le travail. Alors que, antérieurement, le contrôle du travail se limitait à l'assignation des tâches aux travailleurs, l'OST dicte à ces derniers la manière de le faire. Les producteurs sont dépossédés de leurs savoir-faire et de leurs outils et sont soumis à la parcellarisation des tâches. Dans les faits, l'OST retire au travailleur son pouvoir de décision sur son travail, que la tâche soit simple ou compliquée.

*La portion du capital consacrée à la force de travail étant « variable », il devient donc essentiel pour le capitaliste que le contrôle du processus de travail passe des mains des travailleurs dans les siennes. Cette transition se présente historiquement comme « l'aliénation progressive des processus de production » aux dépens des travailleurs; pour le capitaliste, c'est le problème de « l'organisation du travail ».<sup>15</sup>*

Taylor postule que l'être humain est flâneur de nature, d'où la nécessité de prendre des mesures pour optimiser son travail. Le contrôle par les ordres et une discipline générale est inefficace, parce que l'ouvrier conserve la responsabilité du processus de travail et peut alors faire obstacle à tout effort d'optimisation de la potentialité de sa force de travail. La direction doit donc prendre en main le contrôle du processus de travail, c'est-à-dire fixer chaque étape du processus et définir le mode de rendement. Ainsi s'amorce l'effritement du contrôle qu'avaient les travailleurs sur leur travail et leur savoir-faire au profit des dirigeants d'entreprise. Pour optimiser le rendement, on accroît la durée et l'intensité du travail tout en tentant de réduire le plus possible les temps morts. Les normes de rendement et les cadences sont fixées et contrôlées par les propriétaires des moyens de production. Par ailleurs, on confie à des

---

<sup>15</sup> Ibid. p. 54

contremaîtres et des chronomètres la surveillance du rendement des ouvriers. L'« ordre du savoir et du pouvoir (est inversé) dans l'atelier ».<sup>16</sup>

Durant cette période (début du 20<sup>e</sup> siècle), les doléances ouvrières ont surtout porté sur la perte des connaissances liées aux métiers et sur l'effritement du contrôle autonome du travail, avec pour conséquence que les ouvriers se voyaient confinés dans des processus de travail déjà tout pensés d'avance. On les dépouillait du savoir qui leur permettait de résoudre des problèmes; seules étaient valorisées les connaissances essentielles à l'exécution de tâches simples. Ainsi, comme le dit si bien Braverman, l'ouvrier devient « un outil animé aux mains de la direction »<sup>17</sup>.

Après Taylor, Ford accentue l'appropriation des savoir-faire des travailleurs en mettant en place des convoyeurs mécaniques et des chaînes de montage qui permettent de réduire le temps de déplacement des produits et de régler la cadence du travail. Ces nouveaux processus imposent les normes de rendement, les rythmes de travail ayant été déterminés tout au long de la chaîne de travail.

*Il est revenu au fordisme par l'introduction de machines organisant le travail (machines spéciales, moyens de manutention et de levage...), de porter à son point le plus élevé pour les besoins du capital le travailleur collectif, en poussant à l'extrême sa déqualification, son éclatement, sa segmentation et sa recomposition sous la dictature du capital.*<sup>18</sup>

*L'outil, inséré dans le complexe de la machine, devient machine-outil, machine qui incorpore les rapports sociaux. Le machinisme en effet n'est pas neutre, car la machine intègre, au niveau du principe d'opération, la dextérité, la qualification du travailleur individuel, désormais privé de son savoir-faire, désormais assujéti, du point de vue de son rendement social, à la machine qu'il ne fait que servir, mettre en action, diriger.*<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Coriat, Benjamin, *L'atelier et le chronomètre- Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Christian Bourgois Éditeur, 1994, p. 61

<sup>17</sup> Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste*, p. 117.

<sup>18</sup> Palloix, Christian, *Travail et production*, Petite collection Maspero, François Maspero, Paris, 1978, p. 68

<sup>19</sup> Palloix, Christian, *Le procès de travail – Du fordisme au néo-fordisme*, La pensée, numéro 185, février 1976, p. 52



*Il y a renversement de la relation entre les travailleurs et les moyens de travail. Au lieu de diriger les outils, les travailleurs deviennent les appendices de la machine. En transférant les caractères qualitatifs du travail à la machine, la mécanisation réduit le travail à un cycle de gestes répétitifs caractérisés exclusivement par sa durée, la norme de rendement.<sup>20</sup>*

Bref, ce qui caractérise l'organisation du travail de type fordien, c'est que l'ouvrier, fixé à un poste de travail, perd totalement le contrôle de la cadence du travail, donc des moyens de travail.

## **2.2 RECOURS TIMIDE AUX SAVOIR-ÊTRE**

Dans le domaine du travail, le courant organisationnel qui donne lieu à la mise en place d'outils spécialisés, donc à un contrôle serré des connaissances et savoir-faire des ouvriers, débouche également sur des interventions destinées à contrôler certains aspects des savoir-être. L'instauration de diverses mesures salariales comme la rémunération journalière certaines formes de primes, témoigne, notamment chez Ford, d'un souci de créer un nouvel employé modèle dont le caractère et la culture seraient adaptés à la structure d'autorité et à la technologie émergentes.

La main-d'œuvre des usines de Ford devait bien sûr posséder des savoir-faire et de la force physique, mais une partie de ses connaissances et habiletés étaient déjà intégrées dans les machines. Mais voilà qu'on exigeait de plus des ouvriers qu'ils soient présents et ponctuels pour s'occuper des machines, qu'ils se dévouent sans cesse à leurs tâches monotones et qu'ils demeurent fidèles à leur employeur au fil des ans. Le changement sur le plan du rythme du travail imposé par l'automatisation exigeait aussi un

---

<sup>20</sup> Aglietta, Michel, *Régulation et crise du capitalisme- l'expérience des États-Unis*, Éditions Calmann Lévy, 1976, p. 93

changement chez l'ouvrier au niveau de son caractère : adaptation, soumission, obéissance. Pour susciter ce changement, il était récompensé pour son long service, sa présence au travail et sa ponctualité.

En plus d'atténuer la résistance des ouvriers face au rythme trépidant des machines, les bons salaires avaient pour effet d'amener les ouvriers à s'adapter à la nouvelle structure de travail et d'autorité et à s'impliquer dans le fonctionnement de l'usine. Si l'ouvrier était mieux rémunéré, pensait-on, il pourrait mieux vivre, donc mieux produire.

*...Ford innove avec le salaire à la journée (à la place du salaire aux pièces) de façon à « réguler » la gestion extérieure de la force de travail, avec le fameux « Five Dollars Day » (F.D.D.) comme complément nécessaire du nouveau procès de travail mis en place... le F.D.D a pour fonction, comme mode de gestion de la force de travail :*

- assurer au capital un approvisionnement continu en forces de travail
- prévenir, en « assainissant » la population ouvrière, et en la contrôlant par des inspecteurs dont c'est le métier, les grandes révoltes ouvrières qui ont jalonné le 19<sup>e</sup> siècle en Europe;
- assurer ainsi dans de bonnes conditions l'essor de la production de masse et de l'accumulation du capital.<sup>21</sup>

Pour toucher le nouveau salaire à 5\$, l'ouvrier devait néanmoins satisfaire à certaines conditions, notamment en ce qui a trait à son caractère et à ses habitudes de vie à l'usine et dans sa vie privée. Nouvelles méthodes de production exigent, on recherchait un travailleur stable, sobre, travaillant, fiable, discipliné, menant une vie de famille saine, et cultivant des habitudes de consommation à l'américaine. On refusait la rémunération quotidienne aux mauvais sujets et à ceux qui éprouvaient des problèmes (alcool, jeu, écarts de conduite), dont la maison était mal entretenue ou qui avaient des disputes

---

<sup>21</sup> Palloix, Christian, *op. cit.*, p. 52-53

familiales. Selon Ford, si l'individu savait bien utiliser ses heures de loisirs, il saurait donner un bon rendement au travail.

Au fil du temps, la résistance à la nouvelle organisation du travail s'est amenuisée, des liens se sont tissés entre l'organisation paternaliste et ses ouvriers. L'écart entre les classes sociales s'est réduit, les mouvements de révolte se sont calmés et les taux de roulement de personnel et d'absentéisme ont fléchi. Malgré l'intensité du rythme du travail, la volonté de travailler des ouvriers a augmenté en fonction de la hausse du niveau de vie (achat d'une maison, épargne, assurance-vie, diminution du jeu et de l'alcoolisme). Outre les mesures salariales, des programmes d'activités sociales ou récréatives ont suscité l'enthousiasme des employés et l'acceptation du travail et favoriser l'éclosion d'une atmosphère propice et l'établissement de liens de confiance entre dirigeants et travailleurs. Les ouvriers ont développé un sens d'identité personnelle à l'entreprise en raison des efforts consentis pour mettre en place des outils de gestion servant les intérêts des ouvriers et des dirigeants. Autant de mesures qui ont eu pour effet d'augmenter significativement l'efficience dans les usines.

Parmi les savoir-être déjà mentionnés, les plus prisés par les employeurs étaient la stabilité et la fiabilité de l'ouvrier, tant collectivement qu'individuellement. Pour les dirigeants de l'époque et leurs conseillers, ces deux qualités étaient garantes d'une rentabilité accrue. À chaque savoir-être recherché correspond un élément du régime d'avantages sociaux : régime d'assurance pour réduire le roulement et reconnaître les longs états de service; vacances pour réduire l'absentéisme; encouragement à l'achat de maison pour faire taire les récriminations de l'ouvrier; prêts pour lier l'ouvrier à son

employeur. Tous ces avantages ont grandement raison des protestations et de l'absentéisme et contribuent à abaisser le taux de roulement des effectifs.

- *l'absentéisme et le turn-over tombent en chute libre. Après 1914, le turn-over descend à moins de 0,5%;*
- *l'intensification du travail ayant crû dans des proportions considérables, et malgré les hausses de salaire et la réduction de la journée de 9 à 8 heures, le coût de production par voiture baisse d'environ 17%;*
- *l'approvisionnement en une main-d'œuvre sélectionnée et rendue docile étant assurée, l'expansion de la Ford Motor Company se poursuit à des taux records : 200,000 voitures fabriquées en 1913, 500,000 en 1915, un million en 1919, deux millions en 1923.<sup>22</sup>*

Le travail avait été standardisé et rationalisé. Restait à appliquer les mêmes lois au caractère des ouvriers, à leurs habitudes, à leur culture et même à leur psyché, ou encore à leur âme (« workers' soul ») comme le prétend Lukacs (cité par W. Gartman<sup>23</sup>).

Parlant de cette démarche, ce dernier ajoutait même que :

*his personal attributes are separated from his total personality and placed in opposition to it as to facilitate their integration into specialised rational systems and their reduction to statistically viable concepts.*<sup>24</sup>

À notre avis, ce n'est que dans les nouvelles formes d'organisation du travail que cette dernière citation de Lukacs prendra tout son sens, parce que le savoir-être ou l'âme du travailleur deviendra de plus en plus objet de contrôle dans le monde du travail.

---

<sup>22</sup> Coriat, Benjamin, *L'atelier et le chronomètre*, p. 98-99

<sup>23</sup> William, D., Gartman, *Auto Slavery: The Development of the Labor Process in the Automobiles Industry of the U.S. 1897-1950*, England, University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, U.S.A., 1980, p. 88

<sup>24</sup> Ibid, p. 519

Le présent chapitre visait à mettre en évidence toute l'énergie déployée par les dirigeants d'entreprises et d'usines et les ingénieurs durant l'ère du taylorisme et du fordisme pour extraire des artisans et des ouvriers leurs connaissances et leurs savoir-faire. Car c'est bien le contrôle sur les savoirs et savoir-faire qui occupe alors toute la scène. Privés de leurs savoirs et savoir-faire, les ouvriers n'ont plus qu'à répondre aux normes de rendement imposées par la direction. L'OST ne consiste plus uniquement à assigner des tâches aux ouvriers mais à leur dicter la manière de faire. Alors que, jusqu'à cette époque, les travailleurs étaient « maîtres » de leur travail et de la gestion de leur temps, voilà que le taylorisme leur fait perdre toute autonomie. De plus, ils exécutent maintenant un travail simplifié et monotone. Le fordisme, qui intègre les savoirs et savoir-faire dans les processus mécanisés, accentue davantage l'appropriation des connaissances spécialisées. La mécanisation exige des ouvriers une flexibilité au niveau des temps et mouvements. Comme nous le verrons plus loin, c'est la flexibilité de la personnalité du travailleur qui aura la cote dans les NFOT.

Cette appropriation des savoirs et savoir-faire par les dirigeants n'a pas été sans conséquences sur les travailleurs. Friedmann (1955) a beaucoup écrit sur les effets néfastes pour les ouvriers de la division du travail, le « machinisme industriel » ayant, en plus de diviser le travail, divisé l'individu. Des voix s'élèvent alors pour dénoncer cette situation :

*Cette défense de l'homme, de son unité physique et morale menacées par l'emprise écrasante de la seconde révolution industrielle, le mouvement scientifique du facteur humain la revendique et l'entreprind.*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Friedmann, Georges, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Éd. Gallimard, Paris, 1968, p. 58

Le débat s'articule autour de la notion d'aliénation au sens classique du terme, selon laquelle l'ouvrier ne peut plus accorder de sens à son travail parce qu'il est dépossédé de son produit et du contrôle sur les résultats (Marx 1968, Blauner 1964, Seeman 1959). En divisant le travail (« conception - exécution »), les dirigeants empêchaient les ouvriers d'utiliser leur plein potentiel pour réaliser leurs tâches. Ces derniers se voyaient privés de leurs savoir-faire et de leurs outils et n'avaient plus qu'à exécuter ce qui leur était dicté par les machines ou les processus de travail. L'aliénation qu'éprouvaient les travailleurs prend essentiellement la forme d'un sentiment de dépossession de leurs savoir-faire et, de ce fait, de leur possibilité d'expression de soi et d'initiative. Ils ne se reconnaissent ni dans leur travail ni dans les produits de leur travail.

Pierre Naville, dans son analyse de Marx, a aussi abordé le sujet de la division du travail sous l'angle de l'aliénation des travailleurs.

*Le travail devient (chez Marx, à partir de l'Idéologie allemande) ainsi la forme générale dans laquelle s'expriment initialement tous les rapports sociaux, avec ses effets dans le domaine de l'appropriation. Comme activité générale, comme praxis, la vie des groupes humains est création : mais comme travail, elle est création séparée, aliénation. Dans la création, l'homme s'appartient à lui-même et aux autres, comme don de soi; mais dans l'aliénation qui résulte du travail, de la contrainte pour autrui, l'homme devient étranger à lui-même et aux autres. Créateur, il se gagne; producteur de marchandises, il se perd.<sup>26</sup>*

La notion d'aliénation décrite à cette époque diffère du phénomène d'aliénation vécue par les travailleurs de nos jours. À l'heure actuelle, l'aliénation se manifeste sous la forme de pathologies, comme le burnout et la dépression. Ces malaises semblent provenir d'un sentiment de ne plus « se sentir psychologiquement à la hauteur » des exigences liées à l'exécution du travail. Certes, durant les périodes tayloriste et fordiste, les ouvriers

---

<sup>26</sup> Naville, Pierre, *Le nouveau Léviathan : de l'aliénation à la jouissance*, Éditions Anthropos, Paris, 1970, p. 367

trouvaient le travail abrutissant et sans véritable défi, mais l'impératif de « dépassement de soi » au sens psychologique ne semblait pas les atteindre. Ils se sentaient plutôt dépassés par les rythmes de travail et n'ont jamais vu dans l'objectif de s'y conformer une sorte de « défi personnel ». Aujourd'hui l'aliénation prend une nouvelle forme et découle d'un nouveau mode de contrôle qui, cette fois-ci, s'exerce sur les « savoir-être », comme nous le verrons dans la partie 5.

### **PARTIE 3**

#### **COMPRÉHENSION DE LA NOTION DE « SAVOIR-ÊTRE » (IDÉAL-TYPE)**

L'organisation du travail s'est beaucoup transformée au fil des décennies. Ce ne sont pas seulement les techniques et les dispositifs employés qui ont évolué comme l'objet sur lequel s'exerce le contrôle qui s'est déplacé. Nous voudrions montrer que l'accent est mis maintenant sur le « savoir-être » ou la « personnalité »<sup>27</sup> dans le contexte du travail. Dans l'utilisation quotidienne qu'ils font de divers processus de gestion des ressources humaines, les gestionnaires prennent des décisions concernant leurs subordonnés sur la base de critères liés au « savoir-être », que ce soit pour la dotation, les promotions ou le licenciement.

Le poids des critères rattachés au « savoir-être » est de nos jours tout aussi important que les critères se rapportant au savoir-faire (ou compétences techniques). C'est du moins ce que nous avons pu constater au cours de notre expérience en milieu de travail et dans les réseaux d'intervenants en gestion de ressources humaines comme nous voudrions le montrer dans notre mémoire. Il n'y a aussi qu'à voir le nombre de dictionnaires de compétences à la disposition des gestionnaires qui incluent la notion de « savoir-être » par exemple Trima, Architecte et le Profil global de compétences, les outils d'analyse de la personnalité tels le MBTI (Myers Briggs Type Indicator) ou l'Ennéagramme, le contenu des profils de compétences et des offres d'emploi, de même que tous les gourous, coachs de vie prêts à modeler la personnalité en fonction des attentes de chaque entreprise.

---

<sup>27</sup> Selon le *Dictionnaire de psychologie* de Norbert Sillamy, Bordas, Paris, 1980 (1287 p.), la « personnalité comprend les dispositions générales relativement permanentes caractérisant la conduite d'un individu pendant une longue période.



Pour mieux comprendre la notion de « savoir-être », nous ferons d'abord le tour des définitions de mots qui pourraient en être à l'origine, par exemple le savoir-vivre, ou d'autres termes de même souche tels le savoir et le savoir-faire. Nous ferons également une revue de littérature sur ce sujet. Quelques auteurs ont fait porter leur recherche sur ce sujet et le terme lui-même se retrouve dans l'outil linguistique Termium Plus 2007, banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada.

### 3.1 DÉFINITION DU « SAVOIR-ÊTRE »

Qu'est-ce que le « savoir-être » ? Ce terme est absent du Petit Robert et du Larousse. Pourtant, on constate qu'il fait partie du discours pédagogique et managérial et est largement utilisé dans la documentation, fréquemment sous la trilogie « savoir, savoir-faire et savoir-être » (son équivalent anglais *knowledge, skills, attitudes*) :

*Le savoir-être garde ... une plasticité qui lui permet de se calquer sur les besoins et le fonctionnement des organisations;*<sup>28</sup>

*Ce que le savoir-être mobilise, c'est précisément du flou, de la subjectivité; c'est en cela qu'il est tellement utile aux entreprises...;*<sup>29</sup>

*En 1972, Edgar Faure avait exprimé fortement la conviction qu'il fallait intégrer, à côté du « savoir » et du « savoir-faire », le « savoir vivre ensemble » et le « savoir-être »... dans l'éducation et l'insertion des jeunes... Les jeunes sont-ils préparés à entrer dans des organisations qui attendent d'eux des compétences sociales et cognitives plus que des savoirs et des savoir-faire ? Le système éducatif développe-t-il la personnalité des jeunes et ces attitudes qui constitueront tout au long de leur vie professionnelle une condition de réussite?*<sup>30</sup>

*... le vocable de « savoir-être » dans l'entreprise : ces aptitudes impliquent un rapport à soi et à autrui fait d'ouverture, d'empathie, de prise en compte des*

<sup>28</sup> Sandra Bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2004, p.15.

<sup>29</sup> Annick Penso-Latouche, *Savoir-être : compétence ou illusion ?* Paris, Éd. Liaisons, 2000, p. 20.

<sup>30</sup> Alain Kerjean, *Le caractère plus important que le CV*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, pp. 2 et 69.

*affects et des représentations de l'autre, de partage des enjeux, de recherche d'un objectif partagé.*<sup>31</sup>

*L'individu au travail se doit d'être motivé en permanence...Il doit mettre ses compétences au service de l'entreprise, et ses compétences ne sont pas seulement professionnelles. Des qualités relevant de la sphère privée sont aussi mobilisées : il faut être créatif, avoir un bon « relationnel », être « solide » ou énergique, dévoué ou optimiste, etc. Ce n'est plus seulement le savoir-faire qui importe, c'est aussi le « savoir-être ».*<sup>32</sup>

Les mots « savoir » et « savoir-faire » sont des termes de même souche et ont été utilisés depuis des décennies dans le monde du travail. Le mot « savoir » englobe l'ensemble des connaissances acquises par l'étude ou par l'expérience. Le terme « savoir-faire » renvoie à la compétence technique ou l'habileté alliées à l'expérience dans l'exercice d'une activité professionnelle (*Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2005) et menant à une production.

Quant au mot « savoir-vivre » (bienséance, politesse), dès 1674, il fait son apparition dans la langue courante pour désigner l'art de bien diriger sa vie ou la qualité d'une personne qui connaît et sait appliquer les règles de la politesse (Le Petit Robert). Il désigne les conventions qui règlent les comportements de chacun dans la vie en société pour faciliter les relations entre individus. L'individu qui fait preuve de « savoir-vivre » connaît les règles et les applique à travers son comportement et son langage en relation avec les autres. Dans une société complexe, le « savoir-vivre » permet de vivre ensemble harmonieusement. Selon l'Encyclopédie Bordas (1998), le savoir-vivre se définit comme suit : ce sont les « règles... par lesquelles [la société] maintient une cohésion sociale. Ce sont les manières d'être et de faire des groupes dominants qui s'imposent [...] aux autres

<sup>31</sup> Valérie Brunel, *Les managers de l'âme*, Paris, Collection Entreprise & Société, 2004, p. 23.

<sup>32</sup> Evelyne Jardin, *L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ?*, France, publié en 2002 dans *Les organisations : état des savoirs*, Éditions Sciences humaines, 2005, 2<sup>e</sup> édition, p. 344.

comme les seules « bonnes manières ». Un malaise est éprouvé quand on n'a pas intériorisé la norme ou les règles »<sup>33</sup>.

C'est probablement le terme qui se rapproche le plus du « savoir-être », à la différence près qu'il s'adresse à un collectif plus général comme la société, et non comme un objectif précis d'efficacité ou de productivité à atteindre dans une entreprise. Le « savoir-être » est compris dans le savoir-vivre mais s'adresse plus particulièrement à la manière d'être dans telle ou telle entreprise selon ce qui est attendu du travailleur qui l'exerce.

On retrouve dans la banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada (Termium Plus 2006, 3 500 000 termes), des termes et expressions appartenant à presque tous les domaines de l'activité humaine. Les terminologues ont relevé que le « savoir-être » a cours dans les domaines de l'évaluation du personnel et des emplois, du perfectionnement et de la formation du personnel, ainsi que des théories et méthodes pédagogiques. D'après les écrits scientifiques sur cette notion, il y a chevauchement entre l'utilisation du « savoir-être » en pédagogie, aussi appelé « expertise affective », et en gestion. En effet, dans l'optique de résultats à atteindre en éducation (amener l'apprenant à « être capable de... »), la pédagogie s'est mise à se définir en termes d'objectifs, calqués sur le monde de la gestion et de l'entreprise, et les contenus de connaissance sont devenus des moyens pour y parvenir. Dans un ouvrage où il traite de ces objectifs pédagogiques, Daniel Hameline remarque :

*En même temps qu'on se tourne vers la pédagogie par objectifs, on parle de plus en plus, dans les milieux de la formation [...] en termes de gestion. C'est bien la formation elle-même qui est conçue en termes de gestion. Le discours industriel moderne envahit le discours éducatif. La notion d'objectif trouve alors la*

---

<sup>33</sup> Encyclopédie Bordas, Paris, 1998, vol. IX, p. 4650, voir autres définitions en Annexe B

*signification de sa fortune. Car chacun sait qu'elle joue, dans une conception gestionnaire et managériale, un rôle déterminant, à la jonction même de l'axe des projets et de l'axe des moyens. [...] [Il y a] transposition, dans le domaine de l'école, des exigences (de performance, d'efficacité, notre ajout) qui se font jour dans l'univers des entreprises. [...] La fonction enseignante peut être rendue "rentable" par la pédagogie par objectifs, comme la direction par objectifs rationalisera la production. Le parallèle est clair.*<sup>34</sup>

Or, toute la pédagogie par objectifs repose sur les « comportements observables » et bien sûr « mesurables », non seulement ceux qui démontrent que l'apprenant « sait » et « sait faire » mais aussi « sait être ».

Pour ce qui est de l'usage de ce mot dans le contexte du monde du travail, un texte tiré d'un document du Conference Board (1994), cité dans Termium Plus, précise que les entreprises depuis les années 1980, commencent à se tourner de plus en plus vers des compétences « non techniques » (« soft-skills »), comme le leadership et la gestion du changement, compétences incluses dans le contenu de formation s'adressant à leur personnel. Au moment de l'embauche, les employeurs cherchent à avoir une meilleure idée du potentiel des candidats, en particulier de la qualité de leurs relations avec les autres, de leur capacité à faire face à des situations difficiles, de leur enthousiasme, etc.<sup>35</sup>

Avant d'envahir le discours de l'entreprise, le « savoir-être » était déjà présent dans la vie quotidienne. En effet, il existe depuis longtemps des expressions dont le sens rappelle la définition de « savoir-être ». Ne dit-on pas couramment d'une personne « bien éduquée », qu'elle a « un bon caractère ou une bonne personnalité », qu'elle se « comporte bien » ? Dans l'entreprise du temps de Taylor (1911), où l'attente d'un bon travail consistait à faire le bon geste avec force et précision au rythme prescrit par

<sup>34</sup> Daniel Hameline : *Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue*, Paris, éd. ESF, 1979, pp. 29 et 30

<sup>35</sup> *Termium*, sous la rubrique « savoir-être » *The Citizen*, Ottawa : Southam Press (outil en ligne consulté le 5 novembre 2007)

l'organisation scientifique du travail, on recherchait « un bon travailleur », c'est-à-dire « ponctuel », « travaillant », « à son affaire », « qui ne s'engage pas dans des conflits » et « obéissant ». Bien que l'utilisation du « savoir-être » commençait à occuper une certaine place dans l'usine, nous avons vu qu'il était loin de dominer dans les moyens de contrôle de la main-d'œuvre comme c'était le cas pour les savoir-faire.

Aujourd'hui, surtout avec l'importance qu'ont prises les relations humaines, la notion de savoir-être s'est enrichie ...

*on peut dire que toute organisation, par les mécanismes de socialisation qu'elle produit, génère des normes et des discours sur le savoir-être.... On peut même aller plus loin et souligner l'omniprésence du savoir-être dans la gestion des ressources humaines »<sup>36</sup> contemporaine.*

La plupart des entreprises intègrent à la définition de la compétence les trois notions de connaissances (savoir), d'aptitudes techniques (savoir-faire) et de comportements (« savoir-être »). Les chercheurs de la Chaire de gestion des compétences de l'UQAM font justement ces distinctions :

*la notion de compétences individuelles implique la triade, savoir, savoir-faire et savoir-être, observable dans l'action sur les lieux du travail et qui est, selon plusieurs auteurs, associée à la performance de l'entreprise<sup>37</sup>.*

### **3.2 L'ORIGINE DE L'UTILISATION DU « SAVOIR-ÊTRE » EN ENTREPRISE**

L'évolution du monde du travail - tertiarisation de l'économie (passage d'une économie dépendant principalement de l'agriculture et de l'industrie à une économie de services) et complexification du travail (qui se traduit, entre autres, par la diversité des

---

<sup>36</sup> Sandra Bellier, op. cit., p. 3.

<sup>37</sup> Site de la Chaire de gestion de compétences de l'UQAM, [www.chaire-competences.uqam.ca/recherche/](http://www.chaire-competences.uqam.ca/recherche/), (page consultée le 5 novembre 2007)

produits et par l'évolution rapide des nouvelles technologies et de « l'économie du savoir ») - a eu pour effet de placer les relations entre les individus au cœur de la gestion des ressources humaines. En effet, dans une « société de services », ce n'est pas tant le savoir-faire ou les habiletés de l'individu qui sont recherchés, mais plutôt, comme on le verra dans ce mémoire, sa façon d'être avec le client surtout, mais aussi avec les fournisseurs, les partenaires, ses collègues et ses supérieurs, sans négliger son enthousiasme, son entregent, sa capacité d'écoute, etc.

Devant les exigences de la nouvelle forme de concurrence liée surtout à la mondialisation, les entreprises réclament flexibilité, adaptation et autonomie. Cette nouvelle organisation dite flexible « s'accompagne généralement d'une exigence de polyvalence... ainsi que du repérage en finesse du cœur de métier de l'entreprise et de ce qui constitue sa valeur ajoutée ».<sup>38</sup> Cela nécessite l'engagement total des individus, parce que l'entreprise a besoin que ses travailleurs mettent toutes leurs compétences à son service, et non plus seulement ses bras, son ardeur au travail et son obéissance comme dans les sociétés agricole et industrielle (Alain Cotta, 1987).

Selon Sandra Bellier (2004), le « savoir-être » revêt de nos jours encore plus d'importance que le savoir-faire. Cette auteure est mise en citation par l'une des auteurs que nous avons sélectionnés, Valérie Brunel. Nous avons donc pris le parti d'insister sur la définition et les typologies du savoir-être qu'elle suggère.

Bellier avance qu' « on est dans un monde où ce qui compte – et ce qui rapporte – est avant tout la qualité du service. L'important n'est donc pas le diplôme mais le

---

<sup>38</sup> Penso-Latouche, op. cit. p. 16.

relationnel ». <sup>39</sup> C'est le rapport à autrui qui importe. L'ouvrier de Taylor pouvait avoir des sautes d'humeur devant sa machine et malgré tout, le travail se faisait. Dans un travail où le relationnel domine, il n'en va pas de même.

Le « savoir-être », qu'on camoufle souvent sous le vocable de compétence, est identifié chez les individus, développé, évalué et récompensé. Il devient par conséquent objet de gestion. S'ensuit la mise en place d'outils et de démarches permettant de prévoir, de décider, de juger, de former, de développer ce qui relève de la personnalité individuelle. Le rôle du gestionnaire dans ce contexte consiste à « garantir l'efficacité globale du système social et [à] transformer du travail en performance <sup>40</sup> » ou encore à amener le travailleur à fournir sa pleine production.

La notion de « savoir-être » se retrouve par ailleurs dans la définition que donne Boyatsis (1982) de la compétence : « une caractéristique sous-jacente de la personne, pouvant être une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social ou de ses connaissances qu'elle utilise » <sup>41</sup>. Cette définition prend en compte tout un éventail d'éléments qui vont des connaissances aux comportements, en passant par les attitudes, les motivations, les traits de personnalité, l'intelligence tant rationnelle qu'émotionnelle, etc. Un autre chercheur, L. Van Beirendonck, avance l'idée que la définition de Boyatsis doit englober seulement des caractéristiques observables et prévisibles, donc ne pas tenir compte de celles qui sont sous-jacentes, de manière à ce qu'on puisse les mesurer et surtout les gérer. Il ajoute que même les attitudes, les valeurs et les motivations peuvent être traduites en comportements observables.

---

<sup>39</sup> S. Bellier, op. cit. p. 11.

<sup>40</sup> cité de B. Galambaud dans S. Bellier, p. 13.

<sup>41</sup> Lou Van Beirendonck, *Management des compétences : évaluation, développement et gestion*, Bruxelles, Éditions de boeck, 2004, p. 19.

Malgré ce caractère dit scientifique que les auteurs ont tenté de lui donner, le savoir-être demeure difficile à mesurer et à gérer. Le même « savoir-être » peut avoir une définition fort différente d'un dictionnaire à un autre. De plus, la liste des attributs pour chaque « savoir-être » est tellement longue qu'il peut signifier une chose et son contraire.

Le contenu du « savoir-être » varie sensiblement d'une entreprise à l'autre, mais a toujours comme logique le « savoir être ensemble » ou encore l'adaptation de l'individu dans le but d'atteindre le plus efficacement possible les objectifs que l'entreprise s'est fixés. Des comportements comme « de bons rapports relationnels », la « motivation », la « flexibilité », et le « sens de la communication » font partie des plus recherchés dans le but d'être compétitif.

Sandra Bellier, pour sa part dégage le sens usuel de la notion de « savoir-être » dans les entreprises. Selon elle, c'est :

- *ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté au contexte professionnel dans lequel il se situe, c'est-à-dire qu'il sait être comme il faut;*
- *ce qui distingue et caractérise un individu, ce qui concerne son être profond, son identité et lui permet de réussir [c'est-à-dire, recevoir la reconnaissance des dirigeants]. Il sait exister, il sait être, et pas seulement avoir ou faire; et*
- *tout ce qui n'est pas de l'ordre technique, tout ce qui n'est ni du savoir ni du savoir-faire.<sup>42</sup>*

### 3.3 LES TYPOLOGIES DU SAVOIR-ÊTRE

Sandra Bellier classe dans cinq catégories les différents termes utilisés pour décrire le savoir-être, c'est-à-dire qualités morales, caractère, aptitudes et traits de personnalité, goûts et intérêts, et comportements. Elle distingue le savoir-être de la personnalité reconnaissant au premier une idée de maîtrise, de connaissance et de

---

<sup>42</sup> Bellier, op. Cit. p. 17



capacité que l'on ne retrouve pas dans la notion de personnalité. Le savoir-être sous-entend donc un processus d'apprentissage alors que la personnalité serait innée.

Les qualités morales prennent leur origine dans la philosophie, d'Aristote à Kant, dans la recherche de ce qui est bien et mal ou l'éthique. On les retrouvera aussi chez des auteurs du 19<sup>e</sup> siècle (Bossuet, Rousseau, la comtesse de Ségur), dans leurs discours sur la façon de modeler l'âme et de rendre l'individu conforme à ce qui est socialement et culturellement attendu de lui. La religion renforcera ce courant dans le but de détourner chacun du péché. C'est aussi vers les qualités morales qu'on se tourne de nos jours pour parler d'éthique dans les entreprises, face aux nombreux scandales financiers. D'ailleurs, ces qualités morales sont surtout recherchées chez les cadres. Le débat demeure encore autour de certaines d'entre elles, comme le charisme, la force de caractère et l'ambition pour déterminer si elles sont innées, alors que d'autres seraient acquises, telles l'honnêteté, le sens moral et la rigueur.

Pour ce qui est des typologies caractérologiques, Hippocrate soulignait le lien entre les humeurs ou les tempéraments et le caractère psychologique (le nerveux, le bilieux, le sanguin, le lymphatique). Beaucoup plus récemment, Jung (1921) privilégiera l'investissement de la libido comme critère explicatif, donnant lieu à la typologie suivante que l'on retrouve entre autres dans l'outil de connaissance de soi de Myers-Briggs (MBTI) inspiré des théories de Jung : pensée/sensation/sentiment/intuition + introverti/extraverti. Ces typologies, lorsqu'elles sont interprétées de manière réductionniste, ont toutes l'avantage, surtout pour les gestionnaires, de classer assez simplement les individus et de les :

*... réduire à des dimensions maîtrisables... L'approche par typologie convient admirablement à certains systèmes de gestion des ressources humaines, dès lors qu'il s'agit de valoriser la dimension humaine – et les savoir-être en particulier – au travers d'un discours pseudo-scientifique, mais de le faire de manière très réductionniste, afin d'accroître la maîtrise que l'on peut avoir des individus et des décisions les concernant.<sup>43</sup>*

Les approches telles le « Myers Briggs Type Indicator » (MBTI) concernant les aptitudes et les traits de personnalité se réclament aussi d'un caractère scientifique de même que d'une capacité de prévision de comportement et de rendement indispensable à la gestion des ressources humaines. Même si le lien entre les aptitudes et les compétences est rarement explicite, les experts prétendent que les compétences sont la base de la réussite dans l'action. Il est toutefois beaucoup plus difficile de prédire les résultats dans des activités et des contextes professionnels variés et complexes.

Ces approches basées sur les traits de personnalité reposent encore sur l'idée d'une personnalité stable et descriptible. Ce n'est pas tant l'acquisition du savoir-être qui est au cœur du sujet que leur repérage et leur mesure : auquel des 16 types de personnalité du MBTI ou les 9 types de l'Ennéagramme peut-on vous « accoler » de façon à mieux prévoir vos comportements et donc mieux vous gérer. Les experts de ces approches prétendent pouvoir décrire la personnalité de chacun de manière « sérieuse » en vue d'en prédire le comportement ou la stratégie d'adaptation avec les autres.

Les auteurs associés à l'approche des goûts et intérêts (Bujold 1991, Super 1957, Holland 1966) avancent que les choix professionnels sous-entendent certaines aptitudes chez l'individu. L'outil peut-être le plus connu de cette approche est celui de Holland en six typologies : réaliste, investigateur, artiste, social, entreprenant, conformiste. Les

---

<sup>43</sup> Ibid. p. 30

ressources humaines se résument en des personnes capables d'intérêts et de préférences, de sorte que mieux les gérer consiste à tenir compte des préférences des individus.

Finalement, l'approche du savoir-être par les comportements cherche à comprendre comment les êtres humains réagissent, en particulier à certains stimuli. Cette approche comprend d'une part le courant qui considérait que la réponse aux stimuli était le comportement (Skinner, 1938). D'autre part, l'autre courant renvoie à la notion d'attitude, elle-même liée aux valeurs qui guident notre conduite. De toute manière, dans cette approche, le comportement a la caractéristique d'être visible, extérieur et à la portée d'un observateur. Il est donc lié à des objectifs ou des résultats attendus et constitue la manifestation finale et concrète. Les formations au management centrées sur l'acquisition du « bon » comportement (Analyse transactionnelle, Programmation neuro-linguistique...) découleront de ce modèle.

S. Bellier (2004) s'est posé la question suivante : pourquoi avoir recours à cette notion des comportements qui n'a pas la rigueur des typologies, ni la scientificité des aptitudes et des traits, ni la simplicité des qualités morales, ni la clarté des intérêts ? Selon elle, la réponse à cette question se retrouve dans trois logiques des organisations contemporaines. D'une part, cette notion s'apparente à la logique des résultats incarnée par l'évaluation annuelle fondée sur les objectifs. D'autre part, la notion des comportements permet de s'éloigner de la psychologie pour se rapprocher du management, c'est-à-dire par l'intermédiaire de la « gestion des compétences ». De cette manière, la gestion reprend du pouvoir au profit des experts. Et finalement, cette notion permet de quitter le monde de la gestion reposant sur des règles écrites pour entrer dans le monde de la culture et de l'habitude. Elle poursuit en disant que :

[Les comportements] ... *correspondent à la logique du non-dit, du bon sens, et de l'intuition... l'univers du non-formalisé, du non-communicé... tout le monde est d'accord sur ce qu'est un bon chef, un bon vendeur, un bon subordonné. [...] En proposant des catégories qui n'en sont pas pour définir des termes flous, on laisse une énorme marge de manœuvre aux mécanismes de reproduction sociale et à la culture partagée comme processus de décision.*<sup>44</sup>

Pour sa part, A. Penso-Latouche souligne que...

*...à la différence du taylorisme qui décrivait avec exactitude chacune des étapes nécessaires pour aboutir à un certain résultat, [l'approche basée sur le savoir-être met davantage] l'accent ... sur le résultat espéré de l'action et les qualités ou ressources nécessaires pour la mener à bien.*<sup>45</sup>

Cette auteure énumère aussi cinq catégories, dont une qu'elle partage avec S. Bellier, c'est-à-dire les « qualités morales et le partage des valeurs ». Dans sa deuxième catégorie, les aptitudes intellectuelles comme l'esprit de synthèse ou d'analyse et la justesse de jugement « font le constat d'un processus abouti, mais dont le déroulement est mystérieux »<sup>46</sup>. C'est ce qu'on nommait « intelligence » il y a quelques années. Sa troisième catégorie, les savoir-faire faisant appel à d'autres techniques comme l'animation de réunion ou la communication orale, renferme des compétences qui n'avaient pas été prévues au départ dans certains métiers. L'auteure inclut aussi les comportements dans ses quatrième et cinquième catégories. D'abord, les comportements relationnels tels savoir écouter et avoir l'esprit d'équipe, portent sur la qualité de la relation, le résultat obtenu ainsi que la manière de l'obtenir. Puis, A. Penso-Latouche ajoute les comportements témoins d'implication comme la disponibilité dans les groupes de travail et bien sûr l'adhésion aux valeurs.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Ibid, p. 37-38.

<sup>45</sup> Penso-Latouche, op. cit. p. 74.

<sup>46</sup> Ibid, p. 71.

<sup>47</sup> Ibid, p. 72.

Nous verrons que la propension à classer l'humain selon des traits de personnalité (Myers-Briggs, Ennéagramme, outils d'embauche et de promotion) non seulement banalise la complexité humaine ainsi que la dynamique des rapports humains mais elle permet surtout de normaliser et d'instrumentaliser les manières d'être dans les milieux de travail.

Bien que l'expression « savoir-être » soit récente, on peut en établir un rapprochement pertinent avec la notion de « savoir-vivre », c'est-à-dire « le comportement à adopter en société dans le but de ménager la sensibilité d'autrui ». Le savoir-être comporte une dimension plus restreinte puisque dans les sciences du management, il désigne davantage la façon d'être dans telle ou telle entreprise au gré de ce qui est attendu du travailleur. Il dénote une fonction purement utilitaire, un moyen d'atteindre l'efficacité attendue dans l'entreprise et d'adhérer aux normes sociales dominantes. Il est en quelque sorte devenu un facteur stratégique de l'entreprise. Et de nos jours, le contrôle s'exerce plus par le « savoir-être » que par les savoir-faire comme on l'a vu dans le chapitre précédent dans le contexte des formes classiques d'organisation du travail (FCOT) où les savoir-être occupaient peu de place et dans le prochain chapitre portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

Nous l'avons déjà mentionné : un flou semble être toléré autour de la définition du « savoir-être », se rapprochant des traits de caractère, des attitudes, des valeurs, des motivations que l'individu met de l'avant dans ses relations avec autrui (collègues, clients, supérieurs, partenaires...) en milieu de travail de manière à optimiser ses

résultats, son efficacité et sa productivité. Pour les fins de notre mémoire, nous suggérons la définition suivante :

le savoir-être, c'est l'aptitude à vivre en collectivité suivant un ensemble de normes dictées par l'entreprise et diffusées par la culture d'entreprise.

## **PARTIE 4**

### **LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA PLACE DU SAVOIR-ÊTRE**

#### **4.1 Le passage des FCOT aux NFOT**

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) renvoient la plupart du temps au contrôle du travail par les savoir-faire (rotation des postes, élargissement et enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes, cercles de qualité, entre autres). Ce chapitre portera sur les nouvelles formes d'organisation ayant pour objet de contrôler les savoir-être.

Les FCOT n'ont certes pas cédé le pas aux NFOT du jour au lendemain. De nombreux facteurs sont à la source de la transition qui s'est opérée : découvertes technologiques et scientifiques, mondialisation et complexification du travail, entre autres. Nous nous attarderons ici aux facteurs ayant joué un rôle capital dans le passage du contrôle des savoir-faire en milieu de travail au contrôle sur les savoir-être. Parmi ces facteurs, mentionnons d'abord les gains réalisés par les mouvements syndicaux : d'entrée de jeu, les revendications ont porté sur les salaires et les conditions minimales de travail comme les normes de sécurité en milieu de travail et les horaires de travail. Dès lors que les travailleurs ont été en mesure de transformer leurs doléances en acquis consacrés dans des conventions collectives et respectés, ils ont pu commencer à aspirer à de nouveaux besoins, dont un milieu propice à la « réalisation de soi ».

Par ailleurs, l'après-guerre a été marqué par une augmentation du niveau d'éducation. La société a alors subi un changement culturel profond. Les gens deviennent plus critiques, rejettent les valeurs traditionnelles, dont la religion, et

découvrent les vertus de l'autonomie. L'individu, de plus en plus à la recherche d'un « travail épanouissant », a tendance à se désengager d'un travail comportant routine, règles rigides et contenu inintéressant.

Un troisième facteur est venu faciliter le passage des FCOT aux NFOT. Il s'agit de ce qu'on appelle la tertiarisation ou l'avènement du secteur de la production de services (D. Bell, 1973), ou encore de l'employé et du cadre (A. Cotta, 1987) qui ne sont ni ouvriers, ni bourgeois, ni artisans. L'une des caractéristiques majeures du travail contemporain est la difficulté d'en contrôler et d'en mesurer l'efficacité et la productivité, en raison de son caractère essentiellement immatériel. Les dirigeants ont affaire en grande partie à des travailleurs qualifiés dont le travail n'est pratiquement pas « contrôlable ».

Dans ce chapitre, nous dégagerons un certain nombre de notions en lien avec la transformation du travail et le glissement du contrôle sur les savoir-faire vers le contrôle sur les savoir-être. Nous retiendrons, entre autres, les notions de « flexibilité » (polyvalence, recherchée par l'entreprise et l'individu), de « prise de risques », d'« excellence » (concurrence), d'« engagement » et de « gestion de soi » (adaptation, autonomie, autorégulation). Mais avant tout, nous dégagerons les particularités du discours managérial contemporain en l'opposant au discours disciplinaire qui l'a précédé, lorsque le taylorisme et le fordisme dominaient les milieux de travail. Cette étape permettra de mieux cerner les concepts qui nous intéressent.



## **4.2 Discours managérial contemporain**

Le discours managérial contemporain s'appuie sur de nombreux principes, différents de ceux qui alimentaient le discours le précédant, axé sur la discipline. Jusqu'à plus de la moitié du 20<sup>e</sup> siècle, la famille, l'école, l'église et l'entreprise, symboles d'autorité, dictaient les conduites des individus en vue de maintenir le bon ordre social. En résulte une société du devoir. Les quelque quarante dernières années ont vu s'opérer de nombreuses mutations qui ont modulé ces symboles sociaux en fonction d'un individu qui a le « droit de choisir sa vie », de chercher à « réussir » sa vie et à « se réaliser » pleinement.

### **4.2.1 L'entreprise : organisme vivant**

En quoi le discours managérial contemporain est-il différent du discours disciplinaire ? D'une part, l'entreprise est présentée comme un organisme vivant, au même titre que les travailleurs qui la composent. On parle ainsi de sa vulnérabilité, des menaces qui planent sur sa survie, tel un climat de guerre constante, d'où les sacrifices que doivent consentir les travailleurs pour la « sauver ». Le mot « sauver » n'est pas à prendre à la légère : il fait appel à l'empathie, au don de soi, aux efforts extrêmes que feront les travailleurs pour épargner l'entreprise et, par le fait même, préserver leur emploi. Par ailleurs, la menace annoncée vient presque toujours de l'extérieur : pressions économiques, politiques, guerre, etc. Ainsi, les décisions de réduire le personnel, par exemple, peuvent s'expliquer et se rationaliser. « Vulnérable » comme elle l'est, l'entreprise est justifiée d'exiger que ses employés fassent preuve de flexibilité, d'innovation constante, de mobilisation et d'adaptabilité. Les employés, eux, confrontés à cette entité fragile, doivent lutter les uns contre les autres pour faire leur place.

#### 4.2.2 « Se gérer » pour fonctionner en entreprise

Jouant sur la recherche d'autonomie des individus et sur sa propre précarité, l'entreprise laisse entendre que chacun doit se « gérer » (V. de Gaulejac 2005, V. Brunel 2004) pour être le plus efficace possible. Le travail étant moins prescriptible, parce qu'immatériel et sans territoire fixe, le facteur humain prend une plus grande place, d'où l'importance de la gestion des humains.

*La doctrine managériale entend désormais placer les hommes et leur capacité de coopération au centre du fonctionnement du système organisationnel... l'humain est le meilleur intégrateur de complexité et donc plus à même de fournir la réponse la plus adaptée.*<sup>48</sup>

Dans les sphères où la complexité du travail échappe à l'analyse, l'entreprise s'en remet aux travailleurs pour trouver des solutions, être novateurs et créatifs. Or, c'est par la connaissance et la gestion de soi que chacun pourra se rendre utile et efficace. La recherche d'une meilleure connaissance de soi qui émergeait déjà depuis les années 1970-1980 est mise au service de l'entreprise. Une équation prend forme : la quête d'estime de soi va de pair avec l'augmentation de l'efficacité personnelle. L'idée n'est pas d'amener l'individu à trouver des réponses à des questions existentielles, mais plutôt de susciter une connaissance qui lui permettra d'identifier et de faire émerger les qualités qui le rendront plus efficace dans son travail.

Pour sa part, l'individu cherche de plus en plus à s'affranchir du contrôle direct exercé par les superviseurs et veut jouer un plus grand rôle dans la prise de décisions. Cette quête d'autonomie a été récupérée par l'entreprise sous la forme du partage des

---

<sup>48</sup> V. Brunel, *Les managers de l'âme*, p. 18.

responsabilités avec les travailleurs. Les résultats du travail sont ainsi répartis sur les épaules de chacun. L'individu qui sait se gérer contribue à gérer l'entreprise.

Donc, l'efficacité au travail passe obligatoirement par la « gestion du soi ». La quête individuelle d'estime de soi et de bien-être va de pair avec l'accroissement de l'efficacité personnelle. Il n'en tient qu'à l'individu d'améliorer ses conditions de travail. S'il se sent tiraillé entre ce qu'il est et ce qu'il voudrait être, c'est qu'il doit travailler davantage sur lui-même, se responsabiliser et apprendre à maîtriser ses comportements. Ainsi, selon ce discours, le développement personnel servirait tout aussi bien les intérêts de l'individu que ceux de l'entreprise.

#### **4.2.3 Un discours qui se veut positif**

Le discours managérial contemporain présente aussi les NFOT de manière positive. On laisse entendre aux travailleurs que le nouveau milieu de travail est un lieu où ils peuvent « s'épanouir », « mieux exprimer leurs potentialités », « se réaliser » ou « jouir d'une plus grande autonomie ». Ce discours suggère que l'aspect répressif et disciplinaire de l'organisation classique du travail de Taylor et Ford est dépassé. Un nouveau lexique à consonance positive s'impose : « qualité », « excellence », « meilleures pratiques », « progrès », « optimisation des ressources humaines », « amélioration continue », « production de l'adhésion du personnel », « développement de l'autonomie contrôlée ». Le nouveau discours conduit chacun à intérioriser des objectifs toujours plus ambitieux, des résultats plus élevés, des performances plus exigeantes (V. de Gaulejac, 2005). Il constitue une rupture par rapport au modèle

disciplinaire et rigide du taylorisme et marque le passage à l'acceptation volontaire des objectifs de l'entreprise et à la collaboration de tous à leur réalisation.

Contribuer à la réussite de l'entreprise et se sentir responsable des résultats permettra au travailleur de développer ses compétences, ses talents et sa créativité. L'accomplissement de soi passe par la réussite, la sienne, mais surtout celle de l'entreprise, la capacité de relever des défis toujours plus élevés et, enfin, la reconnaissance et la récompense de son mérite. Pour satisfaire son propre désir de réussite, le travailleur doit adhérer totalement au projet d'entreprise. Son adhésion se mesure à l'aune de son engagement et la mobilisation de ses énergies, même psychiques.

Le discours qui présente l'entreprise comme un lieu de développement personnel tire d'une part un trait sur les logiques hiérarchiques au profit d'une logique « d'accompagnement » ou de « coaching » des travailleurs et, d'autre part, érige en norme l'engagement au travail. Dans la littérature populaire, fort prolifique, sur ce sujet, il est souvent question de :

*...stratégies employées pour passer d'un leadership fondé sur le contrôle à un leadership fondé sur l'engagement : générer des nouvelles idées, planifier le travail en équipe et la résolution de problèmes; attribuer une part des profits aux employés; les rendre responsables d'unités entières ou équipes auto-gérées; le coaching. Toutes ces stratégies visent à permettre aux employés de s'engager à fournir de meilleurs résultats à partir d'un sentiment personnel d'appartenance que le produit ou le service leur appartient.<sup>49</sup>*

On pourrait croire que s'est inversé le processus à l'origine des pratiques ouvrières aliénantes du 19<sup>e</sup> siècle, qui dépossédait l'ouvrier de son produit, de son œuvre, dans l'abrutissement de tâches parcellarisées, simplifiées ou pensées par d'autres. Aujourd'hui, on internalise au contraire à outrance le projet d'entreprise, présenté en

---

<sup>49</sup> Dennis C. Kinlaw, *Adieu patron ! Bonjour coach ! : promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., 1997, p. 7.

termes positifs et stimulants, au point où l'individu n'a de choix que d'aspérer à sa réalisation pour s'assurer d'obtenir en échange une certaine forme de reconnaissance.

#### 4.2.4 « Ressources humaines »

Enfin, le discours managérial contemporain présente l'humain comme une « ressource », au même titre que des composantes financières ou immobilières. On trouve aussi d'autres expressions semblables, comme « capital humain », « compétences » ou « talents ». L'économie étant la finalité, l'humain sert de « ressource ». Le travailleur devient un instrument adapté aux besoins de l'entreprise.

*...l'instrumentalisation des hommes [devient] une donnée naturelle du système de production... c'est à l'homme de s'adapter au temps de l'entreprise et non l'inverse.<sup>50</sup>*

Comme il a déjà été mentionné, on est loin d'un travail matériel où le produit est identifiable, quantifiable, évaluable. Dans le monde des services, le travail se passe, la plupart du temps, dans une relation entre le travailleur et un client ou un autre acteur du système. Selon la situation, quelle relation conviendra le mieux ? Quelles sont les étapes à respecter et quel en est le contenu ?

En assimilant l'humain à une « ressource », le discours managérial donne l'impression qu'il s'agit d'une réalité susceptible d'étude objective. L'humain et ses relations sont d'une grande complexité et, à première vue, des comportements comme « interagir efficacement avec les autres » et « savoir écouter et s'adapter » ne se prêtent pas naturellement à la normalisation ou à une représentation concrète. D'où l'utilité du

---

<sup>50</sup> V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, p. 52.

vocabulaire de « ressource », qui donne l'illusion que l'humain peut être observé et mesuré objectivement.

Dans la pratique, la vision de l'homme comme ressource amène le management à vouloir cerner cette composante à l'aide d'outils réservés habituellement aux choses : grilles de classement ayant la prétention de prévoir « objectivement » les comportements, répertoires de facteurs, grilles de personnalité réduisant la complexité humaine en neuf ou seize types – typologies de l'Ennéagramme et Myers Briggs, dont il sera question plus loin. La façon dont l'individu est amené à se percevoir et à se penser dans son quotidien au travail, à travers ces outils et pratiques, constitue une nouvelle forme de régulation de gestion (V. Brunel, 2004).

### **4.3 Les pratiques managériales**

#### **4.3.1. La flexibilité**

En quoi la flexibilité caractérise-t-elle les NFOT ? Les FCOT étaient surtout fondées sur la stabilité du travail et des contrats de travail, la prévisibilité de la production et la clarté des liens hiérarchiques. Dans les NFOT, la flexibilité est l'instrument mis en place par l'entreprise pour relever les défis de la compétitivité et modifier rapidement les structures. En effet, l'incertitude du climat social et économique en Occident ces quarante dernières années – récession, crise industrielle, chômage élevé –, une concurrence internationale accrue et une réglementation plus souple ont mené à une plus grande flexibilité du marché du travail (Tarondeau, 1999, Vendramin et Valenduc, 2002). Aussi les employeurs cherchent-ils à alléger toutes les contraintes du marché du travail, qu'elles soient financières, administratives ou juridiques. Ils entendent ainsi maintenir

leur compétitivité et sont prêts à mettre en œuvre toutes sortes de stratégies pour parer la menace, réelle ou non, d'extinction, car il va de soi que les entreprises « les plus rigides sont menacées de rupture fatale »<sup>51</sup>.

De plus, au cours de cette même période, des facteurs tels que l'augmentation de la diversité des produits, la réduction de leur durée de vie et l'exigence croissante d'attirer un plus grand nombre de consommateurs, ont fait de la flexibilité un enjeu stratégique. Dans le discours managérial contemporain, on dit que les entreprises les plus performantes sont celles qui se sont le mieux adaptées à leur environnement, changeant et incertain, c'est-à-dire les plus flexibles. Ce qui incite l'entreprise à toujours rechercher plus de flexibilité, c'est la performance, la rentabilité et la profitabilité (Vendramin et Valenduc, 2002). Le spectre de la disparition de l'entreprise se transforme en pressions exercées sur les travailleurs pour qu'ils trouvent des moyens de le dissiper.

Dans cette partie, nous ferons ressortir les éléments de la flexibilité corroborant l'hypothèse selon laquelle on assiste, dans les NFOT, à un déplacement du contrôle sur les savoir-être. La flexibilité, dans l'organisation du travail et dans la « qualité » exigée des travailleurs, s'applique davantage à leur manière d'être qu'à la façon dont ils effectuent leurs tâches. Le rejet de la routine bureaucratique et la recherche de la flexibilité ont produit de nouvelles structures de pouvoir et de contrôle au lieu de créer les conditions de notre libération (Sennett, 2000). À l'ère du taylorisme et du fordisme, la flexibilité était dictée par la machine. Aujourd'hui, c'est l'employé qui doit incarner la flexibilité face aux changements externes : dans la précarité des contrats de travail et dans ses relations avec les clients et autres acteurs.

---

<sup>51</sup> Jean-Claude Tarondeau, *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, PUF, 1999, p. 7.

**(i) Définition**

Côté management, la notion de flexibilité peut s'appliquer au travail et à l'emploi, c'est-à-dire qu'elle peut trouver des applications dans les contrats de travail, dans la durée de l'emploi et dans la rémunération. Elle peut aussi imprégner le contenu du travail proprement dit, notamment l'éventail des compétences nécessaires pour effectuer une grande variété de tâches. Elle se manifeste alors dans l'étendue des compétences, la polyvalence et les capacités d'apprentissage des travailleurs. La flexibilité transparait par ailleurs dans les produits, les technologies, les processus, les organisations et le travail.

Il existe de nombreuses définitions de la flexibilité, mais retenons d'abord celle du management fournie par Bernard Brunhes (1997). Selon lui, la flexibilité est une politique de gestion de la main-d'œuvre mise en place dans les entreprises en vue d'adapter la production et l'emploi à l'évolution rapide de la demande (réactivité industrielle) et de l'environnement. Les effets de la flexibilité se font sentir sur toutes les ressources, en particulier les ressources humaines. Cet auteur distingue différents types de flexibilité. La flexibilité externe permet de faire varier les effectifs en fonction des besoins de l'entreprise (contrats déterminés en période de hausse de la demande, licenciements lorsqu'elle est en baisse) ou de minimiser les risques en reportant les efforts de flexibilité sur d'autres entreprises (production confiée à des sociétés de services, sous-traitance). La flexibilité interne revêt aussi plusieurs formes : répartition optimale des ressources humaines par des variations diverses de la durée du travail et par la recherche de polyvalence ou de mobilité interne des salariés, selon les besoins, ou encore la variation du coût de la masse salariale au moyen de la rémunération. Dans ce



dernier cas, il s'agit d'adapter les salaires aux résultats de l'entreprise et aux performances individuelles.

Tarondeau (1999) reconnaît une typologie similaire à celle suggérée par Brunhes, soit la flexibilité quantitative, ou volume de travail, faisant référence aux contrats de travail et à leur durée, aux salaires, au « nombre d'employés et [aux] coûts et délais nécessaires pour le faire varier »<sup>52</sup>. Avec la disparition des descriptions de poste stables, la flexibilité qualitative favorise la mobilité interne des travailleurs possédant un vaste éventail de compétences et de qualifications. Selon Tarondeau, ces deux concepts sont dépendants parce que l'accroissement de la flexibilité qualitative ou la diminution de la spécialisation du personnel réduit les besoins de flexibilité quantitative.

Posant un regard critique sur la flexibilité, L. Boltansky et È. Chiapello (1999) retiennent une terminologie semblable à celle de Brunhes en ce sens qu'ils distinguent trois formes de flexibilité dans l'organisation du travail : numérique, fonctionnelle interne et salariale. Ils soulignent néanmoins ses effets pervers sur les travailleurs. Par exemple, la flexibilité externe numérique se caractérise souvent par l'absence du syndicat pour en contrôler les manifestations. En outre, le recours à la flexibilité fonctionnelle interne fait en sorte que les tâches sont moins bien définies dans les contrats de travail, ce qui peut entraîner une charge de travail plus élevée.

## **(ii) Pourquoi la flexibilité ?**

Les deux types de flexibilité, externe et interne, ont des applications et des répercussions tout à fait opposées pour l'entreprise et pour les travailleurs. Depuis une

---

<sup>52</sup> Tarondeau, p. 91.

quinzaine d'années, les entreprises privilégient la flexibilité externe pour la gestion de leur main-d'oeuvre. Elles pratiquent les licenciements et les embauches pour s'ajuster aux fluctuations conjoncturelles, et elles ont souvent recours à des contrats de travail atypiques, ce qui accentue la précarité des emplois.

Certains auteurs, dont C. Everaere (1997), défendent la flexibilité interne en arguant qu'elle répond plus adéquatement aux contraintes actuelles de l'organisation industrielle et apporte un certain nombre d'avantages aux travailleurs. Pour ces auteurs, l'employé devrait pouvoir trouver dans ces occasions d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences ou techniques, une façon de se réaliser pleinement, pour autant qu'il sache « se gérer » (V. de Gaulejac, 2005), c'est-à-dire gérer son stress, son temps, son apprentissage, etc.

Toutefois, l'un des principes sur lesquels repose la flexibilité veut qu'il y ait lieu de préserver le « cœur » des activités des entreprises, ou le noyau des compétences clés. Les autres activités sont imparties ou confiées à des travailleurs autonomes et des experts-conseils. Ce sont les organisations que Boltanski et Chiapello (1999) ont qualifiées de « maigres » ou « dégraissées » ou qui apparaissent comme « dysfonctionnelles » et « désorientées » aux yeux de Sennett (2000). Des emplois autrefois stables deviennent précaires, temporaires ou à temps partiel. Comme le soulignent ces auteurs, on retrouve souvent chez les sous-traitants :

*les moins « mobiles », les moins « adaptables », les moins « diplômés », les « trop vieux », les « trop jeunes », les « immigrants »...*<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Luc Boltanski, Ève Chiapello, 1999, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Éd. Gallimard, p. 326 et Richard Sennett, 2000, *Le travail sans qualités*, Paris, Éd. Albin Michel, chapitre V

Y aurait-il lieu de qualifier la flexibilité exigée des travailleurs de savoir-être nouveau ? Nous croyons en effet que, dans le monde du travail actuel, la flexibilité est un savoir-être nouveau qui semble avoir très peu de lien avec le travail, le poste ou la fonction. Comme le montre Sennett (2000), le simple passage du temps donne aux travailleurs « flexibles » l'impression que leurs compétences se dévalorisent, d'où la difficulté pour eux de se projeter dans l'avenir. Le travailleur prend constamment des risques et l'expérience passée ne sert plus à le guider dans le présent. L'ère est aux changements rapides des compétences, si bien que, dans l'économie moderne, les savoir-faire ont tendance à perdre du terrain.

De même, on entend souvent dire que les compétences d'aujourd'hui seront obsolètes demain, ce qui crée un sentiment d'urgence et renforce la nécessité de s'adapter et d'acquérir de nouvelles compétences. Ce discours est valorisé au nom du progrès et de l'amélioration continue, qui ne sauraient soulever beaucoup d'opposition. L'exigence de flexibilité et de polyvalence n'est toutefois pas sans exercer des pressions sur les travailleurs, plus particulièrement sur les travailleurs les plus démunis.

### **(iii) Incidence sur la main-d'œuvre et l'entreprise**

La conception de l'entreprise comme entité composée d'un noyau de « compétences clés » (professionnels qualifiés, recherche-développement, fonctions spécialisées) et d'une périphérie accessoire (secondaire) a pour effet de créer des classes sociales très distinctes au sein d'une même organisation. Dans une entreprise où des services, le nettoyage et la cafétéria, par exemple, ont été confiés à une compagnie externe, le personnel de ces services est traité bien différemment (rémunération,

avantages sociaux, statut, contrôle...) de ceux qui constituent le « noyau » de l'entreprise. Les deux groupes se côtoient néanmoins dans leur quotidien. Qui sait si l'entreprise externe respecte les normes du Code du travail ? Cette dernière préoccupation est encore plus fondée lorsque le travail est imparti à l'échelle internationale, comme dans le cas de la compagnie Nike, que l'on a accusée d'avoir causé l'exploitation des enfants (M. Roy et M. Audet, 2003).

La sous-traitance et le travail précaire ont aussi pour effet de susciter la concurrence entre les travailleurs. Les nouveaux modes d'organisation entraînent également, comme on l'a vu plus haut, la réduction de la protection des travailleurs. Les contrats de travail sont remplacés par des contrats commerciaux qui permettent aux entreprises de se soustraire à un grand nombre d'exigences en matière de droit du travail (Boltanski et Chiapello, 1999). Les petites entreprises de sous-traitance comptent peu de représentants syndicaux ou de services juridiques qui pourraient les informer des règles du droit du travail. Larré et Wauquier soulignent les risques de « l'absence de lisibilité du rôle joué par chacun des acteurs dans le rapport d'emploi »<sup>54</sup>.

Tous les types de flexibilité ont une incidence directe sur les travailleurs. La flexibilité externe quantitative justifie les licenciements et la précarité des contrats de travail au gré des aléas du marché. L'externalisation implique la plupart du temps des licenciements du côté de l'entreprise-mère et une grande précarité d'emploi pour les employés des compagnies de sous-traitance. Les types de flexibilité interne quantitative et fonctionnelle exigent une grande polyvalence de la part des employés, une capacité d'adaptabilité continue et une aptitude à renouveler sans cesse ses compétences. Enfin, la

---

<sup>54</sup> Françoise Larré et Vincent Wauquier, « Comment saisir l'hétérogénéité des relations d'emploi intermédiées », in *Économies et Sociétés*, XXXVI, no. 8, 2002, p. 1313

flexibilité salariale suppose un rapport de concurrence entre les travailleurs, une prise de risques permanente et une course à la performance. Ce sont là de nouveaux savoir-être issus des nouvelles formes d'organisation du travail.

#### **4.3.2. La prise de risques**

Il va de soi que les divers types de flexibilité énumérés ci-dessus vont de pair avec une certaine prise de risques. Les travailleurs vivent dans un état perpétuel de vulnérabilité, repartent souvent à zéro et l'effort exigé pour faire ses preuves au quotidien finit par les ronger. S'ils ne changent pas d'emploi régulièrement, ils sont perçus comme inflexibles, faibles et ratés. Ils prennent donc des risques.

De nos jours, l'emprise de la culture du risque est telle que le fait de ne pas susciter ou vivre de changements est perçu comme un signe d'échec. Le travailleur stable passe presque pour un mort vivant. Au contraire, on s'attend à ce que le travailleur éprouve à tout prix son caractère, même s'il est condamné à un échec. Il doit être capable de se concentrer sur les circonstances immédiates. La valeur de l'expérience passée est niée, les racines sont coupées, il n'y a pas de repères. Devant l'absence d'indicateurs permettant de mesurer objectivement le « bon » travail, certains se sentent mis à l'épreuve. Les gens d'âge mûr sont fréquemment traités comme du bois mort et leur expérience n'est pas valorisée.

Dans ce contexte, les plus âgés passent souvent pour des gens rigides qui éprouvent une aversion pour le risque et n'ont pas l'énergie nécessaire pour faire face aux impératifs du lieu de travail flexible. Ce à quoi ils ne peuvent s'adapter n'est pas tant le contenu du travail que sa forme – ils font bien le travail, mais n'ont pas les qualités liées à

l'aménagement du travail à court terme et flexible. Il semble plus facile de demander aux jeunes qu'à leurs aînés de prendre des risques et de se soumettre.

#### **4.4 Concepts-clés**

##### **4.4.1. L'excellence**

Qu'on le veuille ou non, la notion d'excellence a envahi toutes les sphères de nos vies depuis plus de vingt ans, des palmarès d'école au tableau de l'employé du mois, en passant par les galas sportifs et culturels, etc. On mâche de la gomme Excel, on utilise au quotidien le chiffrier Excel, on fait appel aux services en ressources humaines Excel HR, notre physiothérapeute nous soigne à l'aide d'un appareil Excel et notre voisin conduit une Excel.

Exceller veut dire « être le meilleur », « être le champion », « le numéro 1 » dans sa discipline, son champ de connaissances. L'excellence met en compétition, les uns contre les autres, les membres d'un même domaine. Dans les sports, celui qui arrive deuxième n'est pas excellent parce qu'il a perdu une fraction de seconde ou a raté sa virille d'un millième de millimètre !

Pour les entreprises, l'excellence est la réponse à la forte concurrence économique, à la compétition imposée par la mondialisation et l'ouverture des marchés. Le but ultime, c'est d'éliminer tout concurrent. La « survie » de l'entreprise étant en jeu dit-on, il est justifiable d'encenser la loi du plus fort.

Ce concept s'est généralisé dans les années 1980 avec la parution des ouvrages de T. Peters et R. Waterman *Le prix de l'excellence* (1981) et *La passion de l'excellence* (1985). S'inspirant des entreprises les plus performantes de l'époque, les auteurs ont fait

ressortir les qualités communes pouvant justifier leur succès : primauté de l'action et du client, encouragement de l'autonomie et de l'innovation, productivité liée à la mobilisation du personnel autour d'une valeur clé ou d'un projet d'entreprise auquel chacun puisse s'identifier.

L'excellence fait partie des valeurs mises de l'avant par les dirigeants ou encore le projet d'entreprise. Exemple : « devenir numéro 1 ».

*...cette valeur [...] est aussi à l'origine d'une manière d'être nouvelle dans la société. Tout comme jadis l'école ou l'Église, l'entreprise diffuse aujourd'hui ses propres valeurs et développe un modèle de comportement, une manière d'être ou de vivre, articulés autour de valeurs d'action, de conquête, de performance, de réussite [...] et d'excellence...*<sup>55</sup>

L'excellence exigée des entreprises implique un dépassement de la part des travailleurs pour toujours faire mieux qu'avant ou que les autres, toujours faire plus. Dans la pratique, cette exigence trouve écho dans l'évaluation de rendement où chacun tend à obtenir des mentions comme « a dépassé largement les attentes ». Une pression constante est exercée sur le travailleur pour qu'il produise des résultats immédiats. L'employé doit donc faire fructifier ses talents, mettre en valeur ses capacités, repousser les limites de l'excellence dans tous les domaines. Même si plusieurs autres facteurs interviennent dans l'atteinte des résultats financiers de l'entreprise, le besoin de réalisation personnelle du travailleur en est un d'importance.

C'est une caractéristique humaine de vouloir bien faire, se dépasser, aller au maximum de ses capacités et relever des défis toujours plus grands. Pour ce faire, l'individu est prêt à déployer de grands moyens, même d'enfreindre les règles de l'éthique (Enron, Vincent Lacroix, Madoff, par exemple), surtout quand il est question de

---

<sup>55</sup> Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, (1991), réédition 2007, pp. 71-72.

s'enrichir personnellement. Quand le dirigeant fait face à des exigences contradictoires – respecter le droit du travail des employés; le droit à un service de qualité aux clients; le droit du respect de l'environnement de la communauté; respect des engagements sociaux – l'appât du profit, de la rentabilité prend souvent le dessus. La conscience devient élastique. Le choix est restreint : ou bien on est le meilleur, ou bien on est éliminé.

L'excellence est présentée comme un but à atteindre pour s'accomplir et réussir dans l'entreprise. La plupart du temps, celui qui excelle grimpe dans l'échelle hiérarchique ou est à tout le moins reconnu par le versement de primes. Certains auteurs (de Gaulejac, Aubert, 1991) avancent que la recherche d'excellence ou de perfection serait une façon de combler le vide laissé par le rejet de la religion, gage de survie pour l'entreprise et fabrication de sens pour les travailleurs en quête d'absolu. L'énergie individuelle est captée et contrôlée par le projet d'entreprise.

Les méthodes prônant l'excellence utilisées en entreprise, comme Total Quality Management (TQM - politique globale visant à l'amélioration permanente de la qualité des produits et services, et de la satisfaction des clients<sup>56</sup>), ont une dimension gestion des ressources humaines. La qualité recherchée des travailleurs passe par l'emploi de termes comme « flexibilité », « communication », « motivation » et « engagement » (de Gaulejac, 2005). Des savoir-être, pas des produits clairement définis ni des résultats concrets, mais des termes faisant appel à la mobilisation de chacun au service des objectifs de l'entreprise. « La question n'est plus alors de produire de la connaissance en fonction de critères de vérité, mais selon des critères d'efficience et de rentabilité à partir

---

<sup>56</sup> *Les organisations – État des savoirs*, coordonné par Philippe Cabin et Bruno Choc, France, Éditions Sciences humaines, 2005, p. 208.



des objectifs fixés par le système »<sup>57</sup>. L'excellence devient un comportement intériorisé par les travailleurs. Dans les paragraphes suivants, nous en verrons la manifestation sous la forme de l'engagement.

#### 4.4.2. L'engagement

Nous avons déjà mentionné qu'un nouveau paradigme de contrôle vient s'ajouter à l'ancien qui, lui, visait les « manières de faire » des travailleurs. Le nouveau contrôle porte sur les « manières d'être » et mise sur l'intériorisation de certaines normes. L'« engagement » est l'une de ces normes jugées essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. Dans le discours managérial contemporain, l'engagement est présenté comme un gage de réussite, en particulier parce qu'il « prédit la stabilité du personnel... son degré de mobilisation... et le niveau de qualité de vie au travail »<sup>58</sup>.

Le sens qu'on prête à ce mot dans les milieux de travail n'est pas consigné dans les dictionnaires, sauf par analogie ou métaphore. Dans le milieu militaire, le mot signifie depuis longtemps « recrutement par accord » (Petit Robert). C'est plutôt le sens qu'on lui donne dans le langage amoureux que nous retiendrons, parce qu'il traduit mieux l'implication émotive de l'être dans son entier : la promesse de fidélité découlant de l'union entre deux personnes. Et par extension de sens, « la force des liens qui unissent l'individu à son travail » (E. Morin). Nous le verrons, cette deuxième acception décrit mieux l'adhésion à l'entreprise ou, comme le dit Vincent de Gaulejac, le « processus de

---

<sup>57</sup> de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, p. 55.

<sup>58</sup> Estelle Morin et Luc K. Audebrand, *L'engagement organisationnel et le sens du travail*, Montréal, HEC, p. 3. <http://neumann.hec.ca/pages/estelle.morin/documents/OC%20MOW%20110503.pdf>, (page consultée le 14 novembre 2008)

captation du Moi par un idéal collectif...[l'entreprise] ... comme objet d'investissement commun que chacun est invité à intérioriser... »<sup>59</sup>

Dans un marché dominé par l'immatériel et les rapports interpersonnels entre les différents acteurs, le « facteur humain » prend toute son importance. E. Morin et L.K. Audebrand citent P. Brickman (1987) selon qui :

*l'engagement renvoie au fait que les personnes maîtrisent et façonnent leur environnement interne, leurs pensées et leurs sentiments, afin de s'adapter à leur environnement externe...et au fait que les personnes s'efforcent d'altérer et de manipuler leur environnement externe – les personnes et les objets – afin de satisfaire leurs besoins... Les personnes [y] puisent à la fois un sentiment de valeur et une capacité de contrôle.*<sup>60</sup>

Dire que « les personnes maîtrisent et façonnent leur environnement interne, leurs pensées et leurs sentiments » revient à parler de la « gestion de soi » qui sera abordée dans une prochaine section. Le message est sans équivoque : on doit maîtriser ses sentiments pour mieux s'adapter à l'environnement externe. L'engagement s'inscrit dans le prolongement des moyens mis en œuvre dans le but utilitaire d'amener l'individu à s'adapter, à répondre aux besoins de l'entreprise. De plus, le discours sur l'engagement laisse entendre que l'individu en sort gagnant. L'engagement lui apporte valorisation personnelle et contrôle accru. Les auteurs n'élaborent pas sur l'ampleur ni sur la nature de ce contrôle. Quoi qu'il en soit, dans la mesure où l'engagement semble davantage nourrir les desseins de l'entreprise que ceux du travailleur, on voit mal comment cette fonction contribue à renforcer le contrôle de ce dernier.

---

<sup>59</sup> de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, p. 62.

<sup>60</sup> Estelle Morin et Luc K. Audebrand, p.2. (page consultée le 14 novembre 2008)

L'engagement apparaît davantage comme une réponse à la question suivante : comment mettre le travailleur à la tâche avec tout son potentiel ? On est bien sûr loin de la maîtrise des corps du taylorisme et de la soumission des ouvriers. On ne demande plus au travailleur d'exécuter les tâches sans discussion ou sans explication sous surveillance directe et dans le cadre d'un système de sanctions normalisé. Mais est toujours présente la volonté de contrôler l'humain et d'orienter son travail vers l'atteinte des objectifs de rentabilité de l'entreprise. Les pratiques mises en œuvre ont pour objet de renforcer l'engagement des travailleurs, en particulier des responsables hiérarchiques, afin de susciter l'adhésion.

*On passe d'un gouvernement par les ordres à un management par la réalisation de projets, d'une surveillance hiérarchique à la mise en œuvre d'une autonomie contrôlée. L'objet de contrôle tend à se déplacer de l'activité physique à l'activité mentale. Plutôt que d'encadrer les corps, on cherche à canaliser les pulsions et à mobiliser les esprits...<sup>61</sup>*

En contrepartie, l'échec s'explique par le manque d'engagement. On ne dit pas des travailleurs qu'ils ont mal fait leur travail, ni qu'ils ont utilisé les mauvaises techniques. On dit plutôt qu'ils ne se sont pas suffisamment impliqués, qu'ils ne se sont pas sentis assez responsables des résultats, qu'ils ne sont pas totalement engagés dans la réussite de l'entreprise.

L'engagement se renforce par la mobilisation permanente des employés autour des objectifs et des projets de l'entreprise, afin de canaliser l'ensemble des potentialités de chacun. La sollicitation en ce sens va même jusqu'à empiéter sur le temps et l'espace hors du travail. Pensons aux nouvelles technologies (Internet, cellulaire, blackberry...) qui rendent perméables les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

---

<sup>61</sup> de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, p. 87.

L'une des façons de susciter l'adhésion du personnel consiste à formuler un projet d'entreprise incluant une vision et un énoncé de valeurs. Des experts-conseils externes réputés et fort bien rémunérés envahissent les milieux de travail et guident les dirigeants dans la rédaction d'un énoncé qui stimulera les travailleurs, les incitera à donner leur « 200% » en tout temps et où qu'ils soient. Les objectifs élevés, les travailleurs voudront les atteindre pour obtenir en retour de la reconnaissance et pouvoir s'appuyer sur des valeurs qui orienteront leurs manières d'être dans le quotidien. Ces modèles de comportements à intérioriser sont aussi liés aux résultats financiers et aux exigences des clients ou autres acteurs. Chacun doit adhérer avec enthousiasme au projet d'entreprise affiché sur les murs, sur l'Intranet, quand ce n'est pas sur des chandails, qui rappellent à chacun la façon de se comporter pour contribuer à la réussite de l'entreprise. La plus grande caricature contemporaine de ce principe d'adhésion aux valeurs de l'entreprise n'est-elle pas incarnée par Walmart ?

Ces différentes pratiques managériales ont en commun la quête de la mobilisation subjective des travailleurs. Voici des exemples d'énoncés de vision que nous avons pu relever dans quelques entreprises <sup>62</sup>:

- être le numéro un national, sinon international
- être capable de relever des défis
- être très à l'aise dans le travail en équipe
- pouvoir répondre aux exigences de qualité et d'excellence
- avoir un leadership qui s'affirme

L'engagement de l'individu passe par la promesse d'adhérer à des exigences souvent élevées et de s'investir pleinement.

---

<sup>62</sup> Extraits d'énoncés de vision d'organismes privés ou publics dans le domaine des finances, de l'éducation, de services en ressources humaines

*Le pouvoir managérial [est] comme un système de sollicitation qui suscite un comportement réactif, flexible, adaptable, capable de mettre en acte le projet de l'entreprise... dont la finalité numéro un est la profitabilité.*<sup>63</sup>

Dans le contexte où le travail est présenté comme un lieu de réalisation de soi et d'épanouissement personnel, les dispositifs mis en place pour susciter l'engagement des travailleurs concourent au même objectif : adhésion volontaire, mobilisation, gratification, responsabilité... Le projet commun devient l'idéal des employés. De plus, pour que les valeurs de l'entreprise rejoignent celles des employés, elles sont reflétées dès l'embauche dans les avis de concours dans des énoncés axés sur les savoir-être.

Exemples :

- Excellentes aptitudes pour le travail d'équipe.
- Pouvoir coordonner plusieurs projets à la fois.
- Aptitude démontrée pour l'écoute, adaptabilité et flexibilité dans son approche.
- Doué pour la communication interpersonnelle.
- Orienté vers l'action.
- Orienté vers les résultats.
- Faire preuve de créativité.
- Savoir négocier.
- Faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté.
- Orienté vers le client.
- Excellentes capacités interpersonnelles et talent de communication hors pair.
- Forte aptitude pour les relations interpersonnelles.
- Maturité et capacité d'adaptation.
- Communiquer notre vision.
- Faire preuve d'intégrité.
- Faire preuve de jugement.
- Communiquer efficacement.
- Établir des liens directs avec les gens.
- Continuer à prendre conscience de soi.
- Assumer ses responsabilités.
- Viser l'excellence.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, p. 88.

<sup>64</sup> Extraits d'avis de concours des sites de Jobboom, Workopolis et l'Ordre des conseillers RIRH du Québec en 2008 et 2009

Par la suite, ces mêmes savoir-être modulent les pratiques de sélection, c'est-à-dire les tests et les entrevues visant à évaluer la capacité du candidat à adopter le comportement attendu. Ils apparaissent aussi dans d'autres fonctions de la gestion des ressources humaines, telles que la formation et l'évaluation du rendement du personnel. Le but : préciser les attentes et s'assurer que les travailleurs se mobilisent pour répondre aux objectifs de l'entreprise. Chacun y apprend la façon de se comporter pour obtenir en retour une certaine reconnaissance et appréciation. L'énoncé de vision et de valeurs ne dicte pas la façon de faire aux travailleurs mais bien leur manière d'être au travail : intègre, loyal, capable de relations interpersonnelles efficaces, etc. L'intériorisation de ces savoir-être dans les NFOT s'opère notamment par la maîtrise de la « gestion de soi », de ses émotions, de ses comportements et de ses talents.

#### **4.4.3. Gestion de soi**

L'approche « psy » a envahi les entreprises depuis aussi loin que l'après-guerre et de manière plus marquée depuis les années 1960 (Enriquez, 1991). L'idée de convergence entre les idéaux de l'entreprise et ceux de l'individu remonte à l'école des « relations humaines » et aux pratiques de GRH depuis les années 1980. Selon Enriquez, aux États-Unis, on psychanalyse les dirigeants pour développer un moi plus fort, capable de faire face au stress en vue d'une plus grande productivité. Le phénomène « psy » s'est amplifié depuis quelques décennies avec l'importance de l'investissement personnel dans le travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la prémisse que le bonheur des individus entraîne la réussite et l'efficacité de l'entreprise.

La « gestion de soi » est donc présentée comme une condition essentielle de l'efficacité au travail. Pour le management, la « gestion de soi » revêt plusieurs formes : être capable de prendre des risques, de décider, de résoudre des problèmes, de composer avec le stress, de mettre toutes ses compétences au service de la rentabilité, entre autres. Chacun doit se rendre productif et prêt à faire face aux multiples changements et difficultés qui ponctuent la vie des entreprises. Sérieyx résume bien l'état des choses :

*... dans une compétition marquée par la double victoire, à l'échelle du monde, du marché et des NTIC [nouvelles technologies d'information et de communication], les entreprises qui l'emporteront seront celles qui sauront fonder durablement leur avantage concurrentiel sur la meilleure conjonction des intelligences, des savoirs et des compétences qu'elles agrègent, pour créer sans cesse une valeur ajoutée qui fasse la différence... Capacité d'innovation, rapidité de la décision, vitesse d'exécution et brièveté des délais de réaction et de correction devraient dès lors devenir des atouts essentiels. Ce sont donc plus des qualités personnelles que les techniques de management habituelles qui devraient permettre de faire la différence. Aussi la Nouvelle Excellence passe-t-elle sans doute par une remise en cause du management de nous-mêmes. Au bout du compte, on ne manage bien les autres que si l'on se manage bien soi-même.<sup>65</sup>*

Dans l'ancienne économie, il suffisait de faire des études pour devenir cadre et obtenir de bonnes performances dans l'entreprise, parce que l'environnement était stable et peu complexe. La mondialisation et les nouvelles technologies ont changé la donne du leader : organisation à géométrie variable (comme on l'a vu dans la section portant sur la flexibilité), équipes de travail variées et de mieux en mieux informées et indépendantes, absence de repères. Les changements survenus à l'échelle mondiale ont brouillé les codes, rendant ces derniers flous et ambigus. Le dirigeant ne peut plus compter uniquement sur ses diplômes; il n'a d'autre choix que de se changer lui-même. C'est dans ce contexte que le discours managérial, même s'il traduit de bonnes intentions, comme la volonté de favoriser « l'épanouissement de l'individu dans son travail », donne

---

<sup>65</sup> Hervé Sérieyx, *La nouvelle excellence : réussir dans l'économie nouvelle*, Paris, Maxima, 2000, p. 8-10.

à entendre que tout passe par « le management de soi-même » (Sérieyx, 2000), qu'il n'appartient plus à l'entreprise de s'occuper de nous et de gérer nos vies. L'employé doit apprendre à le faire lui-même.

De nombreux changements apportés à l'organisation du travail – le fonctionnement par mode « projet », les équipes multidisciplinaires, la disparition de certaines logiques hiérarchiques, l'accent mis sur la cumulation des connaissances, l'exigence d'amélioration continue, l'importance de la relation client et du service – ont favorisé l'émergence de la gestion du soi. En effet, pour être « efficace » dans ce nouveau contexte, chacun doit intégrer des normes concernant la souplesse, la maîtrise relationnelle ou le contrôle de son comportement, la collaboration, le partage d'information, l'écoute, l'adaptation, l'ouverture, la disponibilité, la réactivité, le règlement de conflits ou, plutôt, de divergences d'intérêts. Lorsque ces qualités sont bien maîtrisées, on parle de réussite et de performance.

Porteur de réponses à l'individu en quête d'une meilleure connaissance de soi, le discours sur la « gestion de soi » revêt des accents d'une telle authenticité qu'on peut facilement n'en pas percevoir la dimension utilitaire en entreprise. Cette dimension n'échappe cependant pas à de Gaulejac et Aubert :

*Ce n'est plus seulement la mobilisation des corps qui correspondait aux exigences de l'époque taylorienne, ou celle des cœurs prônée à l'époque du mouvement des relations humaines, qui est ici en cause. C'est la mobilisation totale de l'individu qu'il s'agit d'obtenir, c'est non seulement son énergie physique et affective, mais aussi son énergie psychique qu'il s'agit de capter. L'entreprise devient ainsi un centre de « canalisation énergétique » : Toutes les énergies disponibles doivent être exploitées par l'organisation, contrôlées par une autorité et intégrées aux systèmes et aux compétences afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs.<sup>66</sup>*

---

<sup>66</sup> N. Aubert, V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, p. 84-85.



*Pour trouver un emploi ou pour se faire aimer, pour avoir une relation humaine, il est nécessaire de montrer son intérieur psychique, de lui donner une corporéité quasi palpable par le regard d'autrui.*<sup>67</sup>

Les entreprises ont très bien réussi cette captation du psychique et l'ont intégré dans les pratiques et les outils de gestion des ressources humaines.

*La personnalité des cadres et des ouvriers est plus prise en compte; ceux-ci se sentent plus valorisés lorsqu'ils ont de nouvelles responsabilités. Mais en même temps, jamais il n'y a eu un tel contrôle sur la pensée et la psyché (notre soulignement) des individus. L'organisation tend à prendre l'individu au piège de ses propres désirs.*<sup>68</sup>

#### **4.4.4 Les pratiques et outils de gestion de soi**

Dans la pratique, comment les entreprises ont-elles réussi à capter cette énergie individuelle et à s'en servir pour atteindre leurs objectifs ? L'approche psychologique en milieu de travail remonte aussi loin que les années 1930 avec le courant des « relations humaines »<sup>69</sup> dont Mayo fut l'un des fondateurs. Ce courant tentait de démontrer que la productivité dépendait des bonnes relations dans le travail. Plus tard, dans les années 1950-1960, avec Maslow et McGregor entre autres, des travaux ont été effectués sur la motivation et les besoins d'accomplissement de soi.

Plus récemment, c'est par la « gestion des compétences », qui inclue les comportements, que se réalise la gestion de soi dans les milieux de travail. Le comportement est décrit par certains auteurs (Boyatzis, Lou Van Beierendonck) comme ayant la caractéristique d'être visible, extérieur et à la portée d'un observateur. Le

<sup>67</sup> Alain Ehrenberg, *L'individu incertain*, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1995, p. 303.

<sup>68</sup> Enriquez, E., propos recueillis par Jean-François Dortier, *Sciences humaines*, n° 5, avril, 1991, dans *Les organisations : état des savoirs*, Éditions Sciences humaines, 2005, p. 401.

<sup>69</sup> Philippe Cabin et Bruno Choc, op cit. p. 18-19.

management y a vu le moyen de lier cette composante à des objectifs ou des résultats attendus.

*[La] notion de compétences individuelles implique la triade, savoir, savoir-faire et savoir-être, observable dans l'action sur les lieux du travail et qui est, selon plusieurs auteurs, associée à la performance de l'entreprise.<sup>70</sup>*

*[Les comportements] ... correspondent à la logique du non-dit, du bon sens, et de l'intuition... l'univers du non-formalisé, du non-communiqué... tout le monde est d'accord sur ce qu'est un bon chef, un bon vendeur, un bon subordonné. [...] En proposant des catégories qui n'en sont pas pour définir des termes flous, on laisse une énorme marge de manœuvre aux mécanismes de reproduction sociale et à la culture partagée comme processus de décision.<sup>71</sup>*

Dans un autre ordre d'idées, une comparaison entre les descriptions de travail des années 1980 et 2000 est révélatrice des transformations profondes que nous voulons exposer. À titre d'exemple, prenons la description d'un poste de soutien administratif des années 1980 :

L'agent de soutien<sup>72</sup> :

- Inscrit les nouveaux employés dans les divers régimes d'assurance
- Met à jour les dossiers des employés
- Imprime les rapports statistiques mensuels
- Envoie des lettres aux bénéficiaires pour s'assurer de l'admissibilité de leurs personnes à charge
- Entre les données dans le système de manière ponctuelle aux deux semaines
- Apporte les corrections nécessaires au traitement des transactions
- Répond aux demandes de renseignements des employés et des personnes à la retraite
- Communique les changements aux procédures administratives aux divers services

Pour chacun des énoncés ci-dessus, il est possible de visualiser un geste, un résultat, un contenu relativement objectif. Il est aussi assez facile d'imaginer les questions posées ou les épreuves exigées au moment d'une entrevue d'embauche. La personne qui a assuré le

<sup>70</sup>Site de la Chaire de gestion de compétences de l'UQAM, [www.chaire-competences.uqam.ca/recherche/](http://www.chaire-competences.uqam.ca/recherche/)

<sup>71</sup> S. Bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise*, pp. 37-38.

<sup>72</sup> description fictive basée sur notre expérience de travail

suivi du travail de ses employés est ainsi en mesure d'évaluer si les tâches ont bel et bien été exécutées. Or, les profils de compétences mis en place depuis dix à quinze ans, lesquels tiennent souvent lieu de descriptions de travail, rendent plus difficile l'évaluation des candidats à l'embauche ou de l'employé en poste. À preuve, ce genre d'énoncés qu'on y trouve :

L'agent de soutien :

- Prend la décision la plus appropriée compte tenu de l'information qu'il/elle a en mains à ce moment précis
- Sait quand demander un conseil ou consulter les autres
- Fait de la recherche sur une situation ou un problème au-delà d'un questionnement routinier
- Répond rapidement aux questions et préoccupations des clients
- Apporte, de manière non-défensive, des corrections aux problèmes soulignés par les clients
- Compose de manière efficace avec les clients difficiles
- Émet des idées claires et concises
- Adopte une attitude proactive, relevant les occasions d'améliorer les processus
- Agit avec confiance
- Accepte l'ambiguïté et les incertitudes de l'environnement
- Valorise et encourage une rétroaction constructive
- Démontre la volonté d'apprendre des autres

La comparaison de ces deux exemples de descriptions de poste (1980 et 2000) illustre bien le passage de la gestion des savoir-faire dans le premier cas à la gestion des savoir-être dans le deuxième. Comment évalue-t-on la confiance, par exemple, et surtout comment savons-nous que l'évaluation de cette confiance permettra d'atteindre les résultats attendus, c'est-à-dire un travail « bien » fait ?

Encore plus concrètement, c'est par des outils tels que l'Ennéagramme, le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) et le coaching, entre autres, que la gestion des compétences et, par le fait même des savoir-être, se réalise dans les milieux de travail.

### (i) L'Ennéagramme

L'Ennéagramme se veut une « grille d'analyse de soi qui vise à analyser la complexité humaine. Utilisée d'abord et principalement pour se connaître soi-même, elle permet de comprendre la dynamique inconsciente de notre personnalité. »<sup>73</sup> On prétend que cette approche remonte à l'Antiquité, mais elle est utilisée dans le contexte du travail et de l'augmentation de l'efficacité personnelle depuis le début des années 1980, et encore plus récemment au Québec.

Cette théorie de la personnalité cherche à « comprendre, anticiper, gérer et faire évoluer les comportements »<sup>74</sup> et propose une structure de la personnalité en neuf types correspondant à neuf manières de se percevoir (intègre, généreux, efficace, original, expert, vigilant, enthousiaste, fort et affable). Les descriptions de ces neuf types sont basées sur les centres instinctif, émotionnel et mental de l'individu. Selon cette théorie, chacun aurait une « vraie personnalité », souvent cachée sous une fausse, qui se manifesterait par l'évitement des comportements les plus inacceptables pour chaque type (exemple : la colère pour le généreux).

C'est la capacité de gérer les comportements qui nous intéresse dans le descriptif de l'Ennéagramme. En effet, une bonne utilisation de cette théorie en entreprise permettrait aux travailleurs de développer leur empathie et de mieux communiquer. C'est une théorie de la personnalité basée sur l'idée d'un « moi » authentique, un moi « idéal » que chacun pourrait atteindre en se libérant de ses mauvais penchants. La connaissance de son propre type et, par ailleurs, la compréhension de celui de nos interlocuteurs exigent un long apprentissage nécessitant habituellement l'intervention d'un coach et une

---

<sup>73</sup> <http://www.enneagramme.ca/enneagramme.shtml>, page consultée le 24 avril 2009

<sup>74</sup> V. Brunel, *Les managers de l'âme*, p. 77

mise de fonds importante. Si les entreprises sont disposées à consentir un effort financier en ce sens, c'est probablement parce qu'elles entrevoient des retombées positives sur plusieurs plans : avantage concurrentiel, gestion des conflits, engagement.

## **(ii) Le MBTI**

Cette approche, fondée sur les travaux de Carl Gustav Jung, a été développée par Isabel Briggs Myers (1897-1979) et sa mère, Katherine Cook Briggs. L'outil qu'elles ont conçu, le MBTI, a pour but d'améliorer les relations personnelles et professionnelles, d'augmenter la productivité, d'identifier les préférences en matière de leadership et de communication, et de développer une stratégie d'adaptation. L'individu qui réussit à cerner les modes de réflexion, d'exécution de travail et d'interaction qu'il privilégie, sera davantage en mesure, postule-t-on, de créer les conditions de travail permettant de donner le meilleur de lui-même.

Les personnes qui se prêtent au questionnaire MBTI se différencient, selon que leur énergie est dirigée davantage vers l'intérieur (introverti) ou vers l'extérieur (extraverti); qu'elles captent l'information directement de la sphère extérieure (sensation) ou de l'univers interne et imaginaire (intuitif); que leur façon de traiter l'information en vue de prendre une décision relève d'un processus logique et rationnel (pensée) ou émotif (sentiment); que leur manière de « gérer » le monde extérieur dénote une prédilection pour la planification et les plans établis (jugement) ou une ouverture aux influences du monde extérieur (perception).

Cet outil typologique (seize types), se distingue de l'Ennéagramme en ce sens qu'il est davantage lié à la notion de préférence acquise. Par exemple, l'extraverti préférera les échanges et le travail en groupe alors que l'introverti trouve davantage son compte à fouiller seul le contenu et le fond d'un sujet. Bref, le MBTI permet à l'individu de mieux saisir sa capacité de comprendre les autres et d'interagir avec eux. « L'idée est... qu'il est possible de repérer le "type" de son interlocuteur et d'adapter son mode de communication à ses besoins psychologiques... [La technique du MBTI]... est censée donner à la personne des "techniques d'influence" - réelle ou supposée. »<sup>75</sup>

Comme tout autre outil similaire, le MBTI, peut être très utile pour se connaître et comprendre les autres. Toutefois, il peut être source de pressions indues si l'entreprise valorise ouvertement certains types au détriment des autres. Valorisée à outrance, cette typologie peut engendrer de nombreux exclus, une classe de reclus. En théorie, il n'y ni bon ni mauvais profil, mais l'outil vise tout de même à relever les forces et les faiblesses par rapport à un rôle professionnel. L'individu intègre une image attendue, utile pour le système.

### **(iii) Le coaching**

La réingénierie mise en œuvre dans les entreprises au cours des deux ou trois dernières décennies a fait disparaître de nombreux niveaux hiérarchiques, changeant de manière marquée le rôle du gestionnaire. L'allègement qui en résulte exige du gestionnaire qu'il passe d'une logique hiérarchique à une logique d'accompagnement. L'appellation de « coach » vient qualifier le nouveau rapport du supérieur avec ses subordonnés, ou plutôt ses « collaborateurs ». Dans un contexte de changement constant,

---

<sup>75</sup> V. Brunel, pp. 71-72

le coach aide ses collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences, à comprendre et à embrasser les valeurs de l'entreprise, et à développer leur autonomie, leur collaboration et leur adaptation.

Le coaching, qui s'inspire de la psychologie humaniste, rejoint le désir de l'individu à se réaliser personnellement : la méthode vise à améliorer la connaissance et l'estime de soi pour harmoniser et rendre plus efficaces les relations avec autrui. Comment ? En amenant l'individu à se changer lui-même, à apprendre à apprendre par lui-même, à trouver ses propres solutions et à cerner ses limites.

Dans sa critique des théories du développement personnel, Valérie Brunel soutient que « l'intériorité » et le « soi » pouvant être saisis par un travail réflexif, ils deviennent des objets de travail », et qu'il existe à l'intérieur de l'individu « une zone essentiellement bonne ». <sup>76</sup> Dans la mesure où le coaching se veut un outil propre à lever les défenses de l'individu pour faire émerger son « plein potentiel », on peut en conclure à une « maîtrise possible et envisageable de soi, de son rapport à autrui, de sa vie » <sup>77</sup>, soit à une responsabilité individuelle face aux événements et à une adaptation du moi au rôle attendu dans l'organisation. Ainsi, par l'utilisation de techniques d'action sur soi, le moi devient un objet « gérable » en entreprise.

Le coaching est présenté comme un « service » offert au travailleur. Bien que le coaching soit en grande partie confié à des experts-conseils externes, plusieurs entreprises enseignent cette technique à leurs gestionnaires. D'ailleurs, le nombre d'ouvrages et de programmes de formation du type « Passez de gestionnaire à coach » ou encore « Adieu patron, bonjour coach » est assez éloquent à cet égard.

---

<sup>76</sup> V. Brunel, p. 87

<sup>77</sup> V. Brunel, p. 89

*Penser le management comme un service, c'est renverser rhétoriquement les rapports sociaux de pouvoir dans l'entreprise. C'est aussi une manière de souligner que c'est le managé qui est désormais le principal responsable de l'action. La responsabilisation des salariés se traduit par une euphémisation du pouvoir sous une forme de "coaching" managérial.<sup>78</sup>*

En situation de coaching, le contrôle continue à s'exercer sur le travailleur sans qu'il ne s'en rende compte. Dans la logique du développement personnel, le gestionnaire-coach appuie le coaché. Cette relation est empreinte d'ambiguïtés puisque le coach joue un double rôle : aider de manière « neutre » le travailleur à se développer et évaluer la contribution de ce dernier dans les résultats opérationnels sur une base régulière. Cette situation est source de pression tant pour le gestionnaire que pour le travailleur. Le rapport entre le gestionnaire-coach et son subordonné n'en est pas un d'égalité, au contraire, il n'en est qu'une illusion qui « permet d'occulter et de renforcer l'exercice du pouvoir organisationnel. »<sup>79</sup>

Le gestionnaire-coach use de son pouvoir pour influencer son employé dans le rapport qu'il a avec lui-même, avec autrui et avec son supérieur. Comme ce rapport se nourrit en grande partie de l'affect du coaché, il renforce la tendance du travailleur à confondre ses objectifs avec ceux de l'organisation et donne à penser que ces objectifs sont étroitement liés.

Ce tour d'horizon des NFOT montre à quel point les savoir-être revêtent une grande importance depuis le début des années 1970. Le passage des FCOT aux NFOT s'est opéré au cours d'une période où plusieurs facteurs ont exercé des pressions de

---

<sup>78</sup> V. Brunel, p. 140

<sup>79</sup> V. Brunel, p. 146



changements tant sur l'entreprise que l'individu. Du côté de l'entreprise, des phénomènes tels que la mondialisation, la technologie de l'information et une concurrence exacerbée, entre autres, ont fait naître le besoin de flexibilité sous toutes ses formes. Le discours managérial contemporain ainsi que les pratiques qui en découlent misent sur des savoir-être : engagement, excellence – esprit de l'excellence plus que maîtrise d'un savoir-faire –, gestion ou maîtrise des sentiments et autonomie, entre autres.

Sur le plan organisationnel, ces innovations se sont traduites par un aplatissage des niveaux hiérarchiques, un fonctionnement en mode gestion de projets et une plus grande délégation du pouvoir et des responsabilités aux travailleurs. Pour ces derniers, le transfert de responsabilités est venu combler le besoin de se réaliser et de jouir d'une plus grande autonomie. Ils ont donc accepté le principe voulant que leur engagement envers l'organisation soit garant de leur croissance professionnelle et personnelle.

Au fil des ans, des processus managériaux – énoncé de valeurs, profils de compétences et coach-gestionnaire, par exemple – ont été mis en place pour permettre d'évaluer et d'alimenter cet imaginaire de la maximisation de soi proposé par l'entreprise. Le travailleur intègre ainsi la notion selon laquelle son rôle dans l'entreprise et la réalisation de soi forment un tout. L'idée qui sous-tend la promotion de la réalisation de soi en entreprise repose sur la prémisse voulant que la quête de développement de soi soit étroitement liée à l'efficacité organisationnelle. Pour répondre aux critères d'utilité, c'est la personnalité des employés qu'il faut adapter, non l'environnement. L'utilisation instrumentale des outils de développement de soi a pour objectif d'apprendre au travailleur à « gérer » ses réactions au sein des équipes de travail.

Les pratiques de développement personnel sont mises en place dans un but utilitaire. Bien sûr, elles peuvent être voulues pour une meilleure gestion des travailleurs, mais elles exercent tout de même une pression psychologique lourde de conséquences, comme on le verra dans le prochain chapitre. Pendant que l'attention est dirigée sur l'employé et son adaptation à l'environnement, on perd de vue la responsabilité de l'entreprise et on ne remet pas en cause l'organisation du travail.

*...l'objectif de performance et de bien-être, en eux-mêmes, ne semblent pas opposés, mais le fait de les rendre dépendants l'un de l'autre pose la question du type de régulation sociale qui va s'exercer par la manière dont l'individu va être amené à s'envisager lui-même et à faire usage de lui-même. ... [Les] discours et pratiques de soi dans la sphère managériale [sont] à la fois comme des produits et des producteurs de l'imaginaire social du rapport à soi désirable et souhaitable...<sup>80</sup>*

*[...] il n'y a pas de manière neutre et objective de se considérer soi-même. L'intériorité n'est pas une entité préexistante à laquelle on pourrait avoir accès par un simple regard introspectif : c'est une construction sociale. Autrement dit, la manière dont on se regarde soi-même et dont on cherche à « faire usage de soi » est en partie construite par les présupposés sur la psyché que l'on adopte. Ce faisant, le fonctionnement des pratiques de développement personnel comme dispositifs managériaux consiste à proposer à chacun une vision de soi-même qui soit porteuse de valeur tant pour soi (bien-être, sentiment de maîtrise) que pour son entreprise (efficacité, performance).<sup>81</sup>*

Le discours et les pratiques du néo-management confirment l'hypothèse « heuristique » d'un passage du contrôle vers les savoir-être. Ces dispositifs de contrôle portant sur les savoir-être constituent précisément la nouveauté la plus importante des NFOT. Ils sont mis en place pour mieux contrôler et optimiser « les manières de faire, de travailler et de produire ».

*Les [nouvelles] pratiques managériales contribuent à forger un type de rapport à soi qui n'est pas sans effet sur les comportements. Par ce biais opèrent de*

---

<sup>80</sup> V. Brunel, pp. 32 et 48

<sup>81</sup> V. Brunel, pp. 329-330

*nouvelles formes de contrôle organisationnel, plus subtiles et plus « euphémisées », puisque appuyées sur la réalité impalpable du rapport à soi.*<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> V. Brunel, p. 330

**PARTIE 5**  
**NOUVELLES PSYCHO-PATHOLOGIES**  
*Les conséquences sur les travailleurs*

Pouvons-nous établir des liens entre les NFOT et les nouveaux malaises qu'éprouvent les travailleurs dans les entreprises contemporaines ? Est-ce que le contrôle sur les savoir-être – culture et valeurs d'entreprise, entrevues de sélection axées sur le comportement, évaluation de rendement basée sur les savoir-être, outils de gestion de soi, coaching – exacerbent certaines pathologies ?

De nombreux facteurs peuvent expliquer le malaise croissant qu'éprouvent les travailleurs dans les entreprises contemporaines. Les écrits sur la question traitent surtout des aspects suivants : les effets de l'informatique et les pressions qu'elle impose aux travailleurs; la rapidité à laquelle circule une énorme quantité d'information que chacun doit traiter instantanément; les contraintes budgétaires menant à des compressions de personnel à répétition; la compétition exacerbée par les attentes de résultats toujours plus élevés; la disponibilité 24/7 que commande la technologie omniprésente (J.-P. Durand, 2004); et les troubles squeletto-musculaires liés à des mouvements répétitifs au travail (J.-P. Durand, 2004). Dans ce chapitre, nous tenterons d'établir des liens entre le recours excessif aux savoir-être dans toutes les activités des ressources humaines et le malaise observé au sein de la population active. Ce malaise, il revêt le visage de la peur, de la fatigue, du stress, de la fragmentation de soi, de la perte d'identité et de l'aliénation.

Avec la tertiarisation et l'automatisation, le travail abstrait, plus intellectuel, est sans doute moins pénible pour le corps, mais est-il apaisant pour l'esprit ? Les innovations au travail – autonomie accrue, travail en équipe, responsabilité, initiative et travail intellectuel – annonçaient l'enrichissement des tâches et devaient permettre au

travailleur de s'épanouir. L'autonomie, le mode « projets » en équipe et la diversité des tâches devaient rendre le travail moins monotone, plus valorisant et de meilleure qualité. Ces innovations avaient pour but d'engendrer une « réactivité maximale aux évolutions de la demande et des innovations, et d'optimiser le processus productif en usant de tous les facteurs de production, notamment le travail dans ses composantes physiques et cognitives »<sup>83</sup>, et de séduire le travailleur.

Pourtant, pour emprunter un terme cher à C. Dejours<sup>84</sup>, le travail est source de « souffrance ». Pour expliquer le malaise croissant au travail, Philippe Askenazy pointe du doigt l'organisation des entreprises, une rapide montée des contraintes physiques et mentales, et une dégradation des conditions de travail, dont l'intensification du travail. Pour cet auteur, la polyvalence incite à abandonner une tâche non terminée pour une autre, et laisse le travailleur insatisfait avec l'impression de ne rien terminer, d'être submergé. Le travail s'exerce sous tension et de manière désorganisée. L'autonomie a pour corollaires la résolution de problèmes et la prise de risques, ce qui n'est pas sans mettre en péril la sécurité du travailleur. Ce dernier a en outre l'impression de manquer de temps, se sent privé de la collaboration de ses collègues et est souvent en proie à des tensions devant les clients. De plus, l'urgence incessante des tâches à accomplir, les délais serrés, les normes de qualité élevées, la fatigue générale et la complexité croissante du travail sont de plus en plus le lot des travailleurs.<sup>85</sup> Bien que les conditions physiques dans lesquelles s'exerce le travail aient été grandement améliorées – ergonomie et qualité de l'air –, le malaise des travailleurs continue de croître.

---

<sup>83</sup> Philippe Askenazy, *Les désordres du travail : Enquête sur le nouveau productivisme*, France, Éditions du Seuil et La république des idées, 2004, p. 13.

<sup>84</sup> Christophe Dejours, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 1998

<sup>85</sup> enquête menée en France, référence tirée de P. Askenazy, op. cit. p. 24

Comment expliquer ce phénomène ? Nous avons vu tout au long de ce mémoire que l'importance accordée à la gestion par les savoir-être peut aussi avoir des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs. Le discours managérial martèle que le développement personnel devrait profiter tant à l'individu qu'à l'entreprise. Toutefois, le recours excessif aux divers types de flexibilité de même que la gestion des savoir-être engendrent, entre autres, peur (Sennett, 2000 et Askenazy, 2004), fatigue et stress (Durand, 2004 et Dortier, 1993), fragmentation de soi et perte d'identité ou aliénation (Sainsaulieu, 1998, Durand, 2004 et Enriquez, 2005).

Nous ne nions pas que les NFOT peuvent comporter des aspects positifs et satisfaisants pour le travailleur (autonomie dans le sens de recherche de liberté et d'affirmation de soi; apprentissage et amélioration continue...). Notre mémoire vise à mettre en lumière les conséquences perverses de la trop grande importance accordée à la gestion des savoir-être.

## **5.1 La peur**

Quand le discours managérial dominant laisse entendre que le changement est inéluctable, le travailleur sent qu'il va devoir s'adapter constamment, d'où chez lui l'interrogation suivante : « vais-je être capable de répondre aux attentes de ce nouveau rôle, ce nouveau projet, ce nouvel employeur, ce nouveau patron, cette nouvelle localisation ? » La peur de ne pas réussir et de ne pas être reconnu empêche l'individu de reconnaître ses limites dans la poursuite de l'excellence. Il prend des risques. Il a peur de l'échec, de l'incompétence, du licenciement (individuel ou collectif), de la perte de son statut ou de son identité professionnelle. Cette peur est directement liée à la

flexibilité que recherchent les entreprises, flexibilité externe ou interne selon la définition de Bruhnes (1997), déjà mentionnée au chapitre 4. La notion de flexibilité suscite la peur parce qu'elle suppose implicitement une moindre protection de la sécurité d'emploi, l'absence fréquente de syndicats, la sous-traitance et la concurrence entre travailleurs.

Jean-Pierre Durand fait aussi allusion à la peur dans les entreprises, en particulier la peur des licenciements. Selon cet auteur, l'entreprise est soit « normative » (elle fixe les objectifs et les décline par fonctions et services), soit « normée » (elle rend des comptes au regard des objectifs et en explique les ratés), soit « simulée » (elle « invente des masques pour apparaître différente de ce qu'elle est »<sup>86</sup>). Cette dernière est difficile à saisir. C'est dans l'entreprise « simulée » que l'on retrouve les détournements de fonds et les vols, mais surtout où existe la peur de perdre son emploi, de ne pas être à la hauteur de son poste. Le travailleur simule les comportements attendus de l'entreprise et craint d'être démasqué.

La peur est une composante importante de la vie professionnelle du travailleur moderne. Le cinéaste Jean-Robert Viallet<sup>87</sup> a dernièrement réalisé un documentaire sur la souffrance au travail. L'espace d'un court extrait, les mots utilisés tant par les ouvriers que par les cadres pour parler du travail témoignent d'un état d'esprit : « licenciements », « être virés », « dégraissages », « compressions à froid », « emplois menacés », « on ne sait pas ce qu'on va devenir », « on est carrément cassés », « on se sent délaissés », « on est trop chers », « le côté humain du travail est moins présent », « on nous casse le corps et l'âme ». N'est-ce pas là un discours fondé sur la peur ? On peut reprocher au cinéaste

---

<sup>86</sup> Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible : travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, 2004, p. 255.

<sup>87</sup> *La mise à mort du travail*, documentaire présenté à France 3, les 26 et 28 octobre 2009

le choix de ses interlocuteurs, mais comment nier que les propos recueillis traduisent un malaise profond et une réalité objective ?

La peur générée en milieu de travail a des répercussions jusque dans la sphère privée. Le travail se prête de moins en moins au développement d'un discours clair sur sa nature ou sur le champ de responsabilité de chacun. Exemple : plusieurs prennent des risques dans la mobilité (personnage de Rico dans Sennett, 2000) et craignent l'éclatement de leur vie intime et affective. Les nombreux changements de postes et les déménagements fréquents associés aux impératifs de polyvalence et de flexibilité ne sont pas propices au développement de liens d'amitié de longue durée et menacent la stabilité familiale. Un auteur comme J. Gadrey (2001), citant Boltanski, note au sujet de la flexibilité interne que l'employé est toujours « à l'affût d'une occasion, sans jamais se reposer sur des traditions, des attachements personnels, des règles »<sup>88</sup>. Les conséquences sont graves : on ne s'intègre pas à une communauté, le long terme nous échappe, on envisage la vie sous l'angle du travailleur temporaire, on assiste impuissant à la destruction des liens personnels et familiaux et à la perte de contrôle de sa propre vie.

Pour Sennett (2000), les nombreuses activités de réduction de personnel rendent les entreprises dysfonctionnelles et désorientées. La flexibilité dans l'organisation du travail, horaires variables par exemple, donne l'impression d'une libération, mais l'auteur fait remarquer que « l'absence d'attache temporelle est associée à la tolérance à l'égard de la fragmentation »<sup>89</sup>. La plupart des travailleurs souffrent des déplacements sociaux. Or, plusieurs employés sont appelés à déménager leur famille à plusieurs reprises pour

---

<sup>88</sup> Jean Gadrey, *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Paris, Éd. Flammarion, 2001, p. 112.

<sup>89</sup> Richard Sennett, *Le travail sans qualités*, Paris, Éd. Albin Michel, 2000, p. 84.



des raisons professionnelles. Ces gens n'arrivent pas à se détacher de leur passé et n'ont pas l'assurance nécessaire pour accepter la fragmentation. Il s'agit là d'attitudes autodestructrices pour plusieurs, en particulier ceux qui se situent aux échelons inférieurs. Sennett est d'avis que c'est de cette société faite d'épisodes et de fragments que vient la difficulté à se forger une identité et à se construire un itinéraire.

*Je dirais que le capitalisme du court terme menace de corroder son caractère, en particulier les traits de caractère qui lient les êtres humains les uns aux autres et donnent à chacun un sentiment de son moi durable.*<sup>90</sup>

Outre la flexibilité, la recherche de l'excellence éveille aussi la peur, peur alimentée par la compétition exacerbée, les compressions de personnel et l'exigence du dépassement de soi en toutes circonstances. Le travailleur a tendance à faire semblant d'être à la hauteur, d'être entièrement engagé et d'adhérer à la vision et aux valeurs de l'entreprise. Il craint de montrer sa véritable identité. Devant des objectifs d'affaires énoncés en formules lapidaires comme « être le numéro un national, sinon international », le travailleur éprouve la peur de ne pouvoir répondre à des exigences trop élevées.

Dans l'univers de travail imprévisible, accéléré et complexe que l'on connaît aujourd'hui, il peut arriver que les exigences fixées aux travailleurs soient contradictoires. De Gaulejac (2005) fait allusion à la violence psychique qu'engendrent ces exigences paradoxales. L'engagement total de soi dans la réussite de l'entreprise amène l'individu à s'en prendre uniquement à lui-même quand ça va mal. Ce dernier peut même aller jusqu'à prendre sur soi son licenciement : il n'a pas su répondre aux exigences (Sennett, 2000), il est moins performant que les autres.

---

<sup>90</sup> Ibid, p. 31.

Plus l'employé s'identifie à l'entreprise, plus il perd son identité et son autonomie, car le don de soi n'a plus de limites. Qui n'aspire pas à réussir et à être reconnu ? Ainsi, l'individu accepte l'exigence d'excellence, craint l'échec, se comporte comme s'il était son propre patron et s'auto-régule. Il intériorise des valeurs comme « devenir le meilleur » et ne voit pas de limites à la poursuite de cet objectif. La peur de ne pas réussir et de ne pas être reconnu le domine.

La peur est essentielle pour affronter les dangers, surtout physiques. Dans les milieux de travail, la peur est surtout ressentie sur le plan psychologique et engendrée par des situations comme l'échec, les commentaires négatifs, les changements fréquents, les exigences de performance toujours plus élevées, les licenciements. Elle persiste aussi dans le temps. Or si le corps est constamment mis en état de se protéger, de réagir, de se défendre, ses forces s'épuisent. Des troubles de santé physique et mentale s'ensuivent.

Que les bouleversements qui surviennent dans l'entreprise soient attribuables au besoin de demeurer compétitifs, à la nécessité de réduire les coûts fixes ou encore aux objectifs irréalistes des actionnaires, les effets demeurent les mêmes : peur, stress et épuisement chez le personnel.

## **5.2 La fatigue et le stress**

Nous passons, comme le dit de Gaulejac, de l'entreprise taylorienne, où l'on exerce le contrôle sur le corps, le temps et l'espace, à l'entreprise moderne, où le contrôle s'exerce sur la psyché, l'activité mentale. Les gestionnaires ne donnent plus d'ordres; ils négocient, discutent, écoutent activement, sont empathiques et offrent du coaching. On

est passé « de la surveillance hiérarchique à l'autonomie contrôlée »<sup>91</sup>. Ce nouveau mode de gestion n'est pas sans exercer des pressions indues sur le personnel.

Toutes les catégories de travailleurs subissent des pressions, plus particulièrement celles liées à l'impératif d'être constamment à la hauteur et de performer. Il est de bon ton de « relever des défis personnels », mais on finit par s'épuiser ou craquer si on mobilise de manière continue ses énergies physiques et psychiques. De Gaulejac et Aubert (1991) ont soulevé le phénomène de burnout chez les gestionnaires. Ils l'ont attribué, entre autres, à l'investissement de toute sa subjectivité et son énergie au travail, au don de soi total et permanent, à la poursuite de buts irréalisables, comme « être quelqu'un d'autre que soi ». L'engagement soutenu au travail et l'investissement permanent de toute sa personne peuvent engendrer des manifestations physiques importunes, comme le stress et la dépression.

*La course à l'excellence, l'implication totale des individus, le dépassement de soi dans un travail se paient... d'un fort coût humain...[de] brûlures psychiques que sont le stress, la dépression et parfois une désillusion proche du dépit amoureux.*<sup>92</sup>

*[La dépression] occupe une place centrale dans nos sociétés. Elle fait surface au moment même où le modèle disciplinaire de gestion des conduites, les règles d'autorité et de conformité aux interdits qui assignaient aux classes sociales... un destin ont cédé devant des normes qui incitent chacun à l'initiative individuelle en l'enjoignant à devenir lui-même ... La dépression est une maladie de la responsabilité dans laquelle domine le sentiment d'insuffisance.*<sup>93</sup>

*Le stress [et] l'épuisement professionnel... sont l'expression d'un nouveau mal-être au travail qui serait le revers de la médaille de l'autonomie et de*

<sup>91</sup> De Gaulejac, V., cité par Evelyne Jardin dans *État des savoirs*, Paris, Sciences humaines Éditions, 2005, p. 337.

<sup>92</sup> Jean-François Dortier, *Les dimensions cachées de l'organisation*, in *État des savoirs*, Sciences humaines Éditions, Paris, 2005, p. 57.

<sup>93</sup> Alain Ehrenberg, *op.cit.* p. 10.

*la responsabilisation croissante des employés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie.*<sup>94</sup>

Les statistiques sont éloquentes : de nombreux travailleurs tolèrent mal ces pressions. Le dernier rapport annuel du Bureau international du travail (BIT) montre un accroissement du stress : « une personne sur 10 souffre de stress dans le monde, 3 personnes sur 10 de troubles mentaux et 5% des départs de l'entreprise sont dus à la dépression<sup>95</sup>. Pour ce qui est du Canada, dans le *International Journal of Law and Psychiatry*, on peut lire ce qui suit :

*In Canada, nearly 43% of workers have experienced an episode of psychological distress between 1994-1995 and 2000-2001 and 19% had two episodes and more.*<sup>96</sup>

Les dirigeants d'entreprises en sont bien conscients. Bon nombre offrent des solutions pour aider leur personnel : coaching, séances du rire, yoga, clown d'entreprise... Mais ces petits baumes dont l'effet est de très courte durée ne font qu'exacerber le mal puisqu'ils n'éliminent pas la source de la souffrance. Au lieu d'examiner les causes du stress en vue de les supprimer, l'entreprise préfère laisser aux travailleurs le soin de trouver des solutions à ce problème, leur donnant à entendre qu'ils doivent apprendre à le « gérer » et surtout à l'accepter comme un fait. Ceux qui ne réussissent pas à « se soigner » sont perçus comme faibles et vulnérables. En ce sens, la plus grande supercherie pour faire avaler la pilule du stress est de l'affubler du qualificatif « bon » ou encore « stimulant ». Dans les faits, le stress permet de réagir à un danger (griffes d'un

<sup>94</sup> Evelyne Jardin, *L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ?*, in État des savoirs, Paris, Sciences humaines Éditions, 2005, pp. 343-344.

<sup>95</sup> Cahiers de psychologie politique, numéro 14, *Dossier : les multiples visages des crises, Gestion de crise ou crise de la gestion ?* Vincent de Gaulejac, janvier 2009, p. 4.

<sup>96</sup> Alain Marchand, *Mental Health in Canada: Are there any Risky Occupations or Industries?* in *International Journal of Law and Psychiatry*, 30 (2007) p. 272-283.

lion), mais il épuise s'il se manifeste au quotidien. D'autant plus que le travailleur doit cacher les souffrances éprouvées, sous peine d'être licencié.

### **5.3 La fragmentation de soi, la perte d'identité ou l'aliénation**

Plus pernicieux encore que l'épuisement et le stress, les maux que sont la fragmentation de soi, la perte d'identité et l'aliénation guettent les travailleurs à tous les échelons. Ces perturbations surviennent principalement dans un environnement où l'on valorise la flexibilité, la prise de risques, l'excellence, l'engagement total et l'entière responsabilité de « se gérer ». Laisser entendre que la qualité du travail se mesure uniquement à certains comportements entre les membres du personnel, et non au produit du travail lui-même ou à son organisation, exerce une pression permanente sur le travailleur. Ce faisant, on accorde moins d'importance au travail qu'à l'individu et à sa manière d'être avec le client, ses collègues, ses supérieurs. Le travailleur devient sa propre « chaîne de montage » en s'imposant un rythme et des règles quant à son comportement avec les autres. Ce comportement varie selon les fluctuations du marché ou encore les objectifs stratégiques des hauts dirigeants et des actionnaires. Dans cet univers, il n'existe aucun repère stable.

Il va sans dire qu'une marge de manœuvre accrue et l'autonomie peuvent satisfaire le besoin de développement personnel de l'individu, mais cet avantage s'évanouit sous le poids de l'engagement exigé. On rejoindrait ainsi l'idée d'« implication contrainte » et d'aliénation dont parle Jean-Pierre Durand :

*Le concept d'implication contrainte [est le fait que] les salariés s'engagent... à fond dans leur travail parce qu'ils ne peuvent faire autrement s'ils veulent conserver leur emploi [...]. Le paradoxe de l'implication contrainte fonde l'idée d'un renouveau de l'aliénation du travail salarié. Selon Marx, le travailleur*

*salarié [...] est aliéné parce que, le résultat de son travail ne lui appartenant pas (en raison de la séparation entre moyens de production et travailleurs), « dans le travail l'ouvrier ne s'appartient pas à lui-même, mais appartient à un autre » (K. Marx, 1962) [...]. Dans les conditions de l'implication contrainte, acceptée contre certaines contreparties symboliques (élargissement de l'autonomie, créativité encadrée – notre ajout), les conditions de l'aliénation sont redoublées par le masquage renforcé du rapport salarial, opéré par l'octroi d'espaces d'autonomie, de satisfactions ou de contentements au travail, etc. Les conditions d'une nouvelle servitude volontaire sont réunies<sup>97</sup>.*

*L'implication contrainte, comme la servitude volontaire, érige une double clôture :*

*1) La première clôture, en tant que boucle sociale, vérifie le bon comportement de chacun et évite la déviance, ici dans le travail moderne face aux exigences du flux tendu : la situation de sous-emploi (avec le contrôle comportemental qu'il permet à l'arrivée dans l'entreprise ou pour la conservation de son emploi) et le travail en groupe conduisent à faire de la contrainte ou de la servitude des situations « normales ».*

*2) La seconde clôture est celle de soi sur soi, dans l'acceptation de sa condition et dans l'acceptation de la négation de sa liberté (ou au mieux de la limitation de son autonomie). Laquelle rejoint la thèse de l'aliénation et laisse, par essence, peu de place à l'action contestataire des intéressés<sup>98</sup>.*

On ne saurait parler d'aliénation de l'identité sans que certaines conditions soient réunies :

*Nous disons qu'il y a aliénation de l'identité tout d'abord si une identité constituée existe par elle-même puis, ensuite, si un système extérieur intervient sur elle pour tenter de la modifier. Mais il faut aussi qu'il y ait sentiment d'aliénation. Pour cela, la modification doit être ressentie comme aliénante par l'individu, le groupe ou la culture<sup>99</sup>.*

À plusieurs étapes du parcours professionnel des travailleurs, de l'embauche à la fin de l'emploi, l'entreprise (ou le système extérieur et le travailleur lui-même qui s'auto-régule) intervient dans la vie de l'individu pour modifier les comportements de ce dernier, sa manière d'être avec les autres. Que ce soit dans les messages qu'il reçoit

<sup>97</sup> Jean-Pierre Durand, op. cit, pp. 17-18.

<sup>98</sup> Ibid, p. 374-375.

<sup>99</sup> Alex Mucchielli, *L'identité*, Presses Universitaires de France, 1986, p. 108.

quotidiennement, à l'occasion d'une séance de coaching, au moment de l'évaluation du rendement, dans le cadre d'une formation, en maniant des outils de connaissance de soi – comme le MBTI ou l'Ennéagramme –, dans la formulation de questions d'entrevue dite « comportementale », l'individu est amené à comprendre qu'il y a une seule manière d'être dans une entreprise et qu'il a intérêt à cacher certains aspects de lui-même s'il veut être reconnu et conserver son emploi. Son énergie individuelle est captée par le projet d'entreprise. En s'identifiant jour après jour à l'entreprise, il finit par s'y perdre tout en croyant en tirer des avantages (reconnaissance, ascension sociale, récompenses pécuniaires).

*[...] jamais il n'y a eu un tel contrôle sur la pensée et la psyché des individus. Jamais ne s'est autant manifestée la volonté d'emprise de l'organisation sur l'individu. L'organisation tend à prendre l'individu au piège de ses propres désirs.*<sup>100</sup>

Dans le régime taylorien, le corps de l'ouvrier était pris en charge par l'usine, la machine et la chaîne. Dans les entreprises contemporaines, c'est le « moi » qui est dominé. La finalité de chacun devient la survie ou tout au moins la réussite de l'entreprise. Mais cette survie ou cette réussite ne sauraient être la finalité de l'être humain, sous peine de tomber dans l'absurdité, le néant, la négation et le vide. L'aliénation survient dans cette fusion entre les objectifs de l'entreprise et la psyché du travailleur, lequel identifie sa réussite personnelle avec les résultats de l'entreprise.

---

<sup>100</sup> Eugène Enriquez, 2005, entretien dans *Les organisations : État des savoirs*, Paris, Sciences humaines Éditions, 2005, p. 401.

#### 5.4 Un cas de figure : Rémi Tremblay<sup>101</sup>

Les notions dont il a été question jusqu'à maintenant peuvent paraître abstraites à bien des égards. Nous avons pensé que l'étude d'un cas pouvait apporter un éclairage supplémentaire. À cette fin, nous avons regroupé sous forme de tableau les principales sources et manifestations du malaise diffus mais non moins profond dont est en proie l'individu en milieu de travail.

<b>MALAISE : SOURCES ET MANIFESTATIONS</b>	
<b>Sources</b>	<b>Manifestations</b>
Énergie psychique mobilisée à outrance	Stress et fatigue
Recherche d'engagement, sollicitation du sentiment d'appartenance à l'entreprise Énergie individuelle captée par le projet d'entreprise	Éloignement ou perte de soi, flou de l'identité
Recherche de l'excellence	Pression, fatigue, stress, « fabrication » de sens pour l'individu en quête d'absolu
Gestion de soi, de ses comportements dans l'optique de s'adapter aux besoins de l'entreprise	Manipulation des pensées, des émotions, des comportements, des talents, des savoir-être
Outils de gestion : MBTI, Ennéagramme, coaching	Sources de pressions sur le travailleur, double rôle venant du patron – aidant et évaluateur
Conflits refoulés	Violence retournée contre soi

On reconnaîtra à la description du cas qui a retenu notre attention les diverses manifestations susmentionnées du malaise cerné.

En 2000, Tremblay avait déjà écrit, en collaboration avec Linda Plourde, le livre intitulé *Découvrez...*, dans lequel il faisait connaître son projet, ses rêves et ses valeurs. Puisant aux sources de la science, de la psychologie, de la philosophie et de la spiritualité,

<sup>101</sup> Rémi Tremblay (et Diane Bérard), *Les fous du roi : il n'y a pas de crise du leadership. Il n'y a que des leaders en crise*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2004



l'ouvrage invitait à « être soi-même » au travail. Pour eux, le succès d'une entreprise passait par le fait de placer la personne au centre de ses préoccupations. Dans la préface de ce livre, Serge Marquis, médecin du travail, disait que chez Adecco,

*... on se réjouit de pouvoir assister au plus beau des spectacles : un être humain qui devient ce qu'il est... Ce livre permet la découverte de solutions pour ceux et celles qui souffrent dans leur milieu de travail. Il confirme qu'il est possible de redonner sa place à « l'être » dans un monde qui souvent s'en éloigne... ».*<sup>102</sup>

Toutefois, à la veille d'un scandale chez Adecco, dans son livre *Les fous du roi*, Tremblay dénonce les rouages modernes entourant l'entreprise et le pouvoir qui trop souvent éloignent les leaders de leurs valeurs profondes et les mènent à agir à l'encontre d'une certaine éthique.

Comme patron d'Adecco Québec, société de recrutement et de placement de personnel, Rémi Tremblay se voyait comme le fou du roi, régi par l'excellence et l'appétit inassouvi de l'actionnaire. Pour répondre aux attentes de ce dernier, il a coupé des postes, centralisé les services, imposé des objectifs irréalistes, acheté des concurrents pour prendre simplement de l'ampleur, promis des rendements ne correspondant pas au rythme, aux valeurs et aux ressources de sa société. En ce sens, il ne s'est pas comporté différemment des gestionnaires de la plupart des entreprises cotées à la Bourse (Coutrot – rendement de 15 à 20 %<sup>103</sup>). Ainsi, l'actionnaire s'arroge le pouvoir en échange de gros dollars, prend les décisions à la place des leaders, impose des objectifs financiers. « Chaque décision que je me suis laissé imposer m'a éloigné de moi-même »<sup>104</sup>. Tremblay précise qu'il ne l'a pas fait en victime, mais parce qu'il pouvait admirer l'image de lui-même que lui renvoyait l'actionnaire, celle de conquérant et de vainqueur.

<sup>102</sup> Rémi Tremblay et Linda Plourde, *Découvrez...*, Québec, Éd. Anne Sigier, 2000, p. 11.

<sup>103</sup> Thomas Coutrot, *Le travail sous l'empire de la finance*, 1999

<sup>104</sup> Rémi Tremblay (et Diane Bérard), *Les fous du roi*, p 25.

Tremblay dénonce les actionnaires, souvent anonymes, qui ne détiennent qu'un « petit bout de l'entreprise » mais exigent l'âme des travailleurs pour assouvir leur avidité. En exigeant 20 % de rendement sur leurs actions, ils ne laissent aux leaders d'autres choix que de surexploiter les ressources ou de maquiller les chiffres. Les valeurs des ressources à l'interne sont ainsi foulées aux pieds.

Tremblay s'est lancé en affaires notamment pour satisfaire son besoin de réussite et de reconnaissance. Il s'exposait ainsi à tomber dans le piège de la mainmise sur sa psyché comme diraient Enriquez (1991) et de Gaulejac (2005). En 1989, il s'était donné pour mission de devenir numéro 1 dans son secteur d'activité en 10 ans. La poursuite de cet objectif a pour corollaire l'obsession des normes, des processus et de la Qualité Totale, et d'énormes pressions exercées sur les employés. Pendant cette période, Tremblay subit tous les tests psychométriques disponibles sur le marché pour identifier ses faiblesses afin de savoir ce qu'il doit améliorer. Tout ça pour devenir un patron parfait, pour performer et pour gagner. Il a peur de ne pas être le meilleur. Les écoles de gestion lui enseignent que le leader doit posséder 22 compétences.

En 1994, craignant de rater la cible au Québec, il accélère le rythme. À ses yeux, il commet alors l'erreur de se tourner vers l'extérieur en recourant aux services d'experts-conseils pour savoir ce qui se fait ailleurs. La centralisation qu'il s'impose entraîne l'adoption de processus qui suscitent des conflits de pouvoir. Les dirigeants de son entreprise exercent des pressions pour qu'il accélère le pas, afin de répondre aux attentes des actionnaires. Ils jouent sur la peur en affirmant que si la compagnie ne le fait pas, d'autres concurrents le feront. Tremblay avoue commencer à se mentir et à s'éloigner de lui-même à partir de cet effort de centralisation, dictée en partie aussi par l'ambition et le

goût de la conquête et du pouvoir. Il commence à adopter le discours des conquérants : « relever des défis », « surmonter des obstacles », « dépasser ses limites ». Il vit un moment de gloire : jeune entreprise de l'année, cadre de l'année, President Award en Suisse, membre de C.A.

Mais la victoire du numéro 1 a mauvais goût parce qu'elle repose sur le mensonge et l'illusion aux fins du rendement, sur le mépris de ses valeurs personnelles et celles de ses équipes.

*Le Rémi qui a triomphé ce n'est pas moi (aliénation – notre ajout)... J'ai fait ce que conseillent tous les manuels de gestion [...] : j'ai fait croire que je n'avais aucune faiblesse [...] j'ai continué d'avancer [...] obsédé par l'idée de devenir numéro 1, de plus en plus fatigué, écrasé sous la pression de la performance et les attentes [des dirigeants]». [...] Il a cédé l'humain pour devenir conquérant, le projet d'entreprise pour le rendement. Il en veut à ses patrons et aux actionnaires de « [l']avoir conduit si loin de [lui]-même<sup>105</sup>.*

Tremblay s'est retrouvé prisonnier de l'image que lui renvoyait le roi. Et puis un jour, comme il le dit : « on n'en peut plus... de ne plus être soi, d'être une sorte de copie du voisin »<sup>106</sup>. On se conforme pour se faire apprécier et être aimé, pour appartenir au groupe. Cela l'amène à ne plus savoir qui il est à force de compromis.

*Les leaders inconscients ne se rendent pas compte qu'ils tirent sur des êtres humains. Ils se retirent derrière des portes closes avec leurs financiers et déplient sur leur table des organigrammes sur lesquels ils font des croix. D'un trait de crayon, ils assassinent jusqu'à des milliers d'employés pour dégraisser l'organisation.<sup>107</sup>*

Selon lui, le système comporte d'énormes failles qui expliquent le nombre considérable de leaders et d'employés en détresse.

---

<sup>105</sup> Tremblay, op.cit. p. 75 et 77

<sup>106</sup> Ibid, p. 94.

<sup>107</sup> Ibid, p. 111.

## CONCLUSION

Notre mémoire entendait essentiellement répondre à la question suivante : le contrôle en milieu de travail porte-t-il encore et toujours prioritairement sur les « manières de faire » ? Notre démarche en ce sens a consisté à identifier les éléments qui caractérisent les nouvelles formes d'organisation du travail et ce sur quoi porte le contrôle, et à relever d'éventuels liens entre les caractéristiques des NFOT et le malaise grandissant des travailleurs.

Notre étude permet de constater, à la lumière de récents ouvrages en la matière, l'importance accordée depuis quelques décennies à la gestion des savoir-être en entreprise en regard de la gestion des savoir-faire dans les formes classiques d'organisation du travail à l'ère industrielle. Pour contrer la démotivation des employés et maintenir un niveau de production élevé, les dirigeants d'entreprise, avec l'aide de psychologues du travail, ont instauré la gestion des savoir-être. Ce mode de gestion s'est peu à peu imposé dans l'organisation du travail, depuis la sélection du personnel jusqu'à l'évaluation du rendement, en passant par la rémunération des employés.

On assiste donc aujourd'hui à un déplacement du contrôle vers les savoir-être. La batterie de dispositifs de contrôle et d'outils de gestion mis en place est éloquent à cet égard : méthode 360° feedback, qui permet aux clients, patrons, subordonnés, fournisseurs et pairs d'évaluer les savoir-être d'un individu; outils de connaissance de soi, notamment le test MBTI et l'Ennéagramme. Ces contrôles ont tous pour but d'optimiser les manières de faire des individus, donc de rendre ces derniers plus performants.

Dans les FCOT, nous l'avons vu, la direction s'était approprié le contrôle du processus de travail en en compartimentant chacune des étapes et en arrêtant un mode de

rendement qui avait pour effet de déposséder les travailleurs du contrôle sur leur travail et leur savoir-faire. Il nous a donc semblé opportun de mettre en parallèle la prise de contrôle sur les savoir-faire dans les FCOT et la prise de contrôle sur les savoir-être dans les NFOT. L'exercice a permis de constater que, avec le concours de nombreux experts – psychologues du travail, firmes de consultation externes, coachs professionnels – et d'outils raffinés – énoncé de valeurs et culture d'entreprise –, la direction d'entreprise exerce un contrôle sur la manière d'être des travailleurs. Ces derniers intériorisent une manière d'être prescrite, censée leur permettre d'effectuer plus efficacement leurs tâches. La nouvelle dynamique, axée sur l'individu, supplante celle axée sur les savoir-faire. Aujourd'hui, la manière la plus efficace de contrôler les manières de faire le travail passe par le contrôle des savoir-être. L'entreprise inculque les manières d'être – attitudes et comportements – et l'employé les intériorise et s'autorégule. D'imposées qu'elles étaient anciennement, les règles concernant les savoir-faire doivent maintenant être assimilées.

Dans les FCOT, le rythme accru des machines, le contrôle des temps et mouvements et les bons salaires ont eu pour effet d'effriter la résistance des ouvriers. Les NFOT ne sont pas non plus sans engendrer une certaine soumission chez les travailleurs. Le discours et les pratiques managériales contemporaines ont pris le relais dans l'exercice du contrôle. Le précepte de l'engagement dans le travail ou encore l'implication émotive entière de l'être constitue aussi une autre forme de contrôle sur les travailleurs. La nécessité de s'investir entièrement dans les objectifs de l'entreprise devient une nouvelle norme à intérioriser pour que les organisations soient toujours plus adaptables, flexibles et innovatrices.

Nous avons vu avec de Gaulejac (2005) que l'obsession d'occuper la première place dans un créneau est transmise, encouragée, voire inculquée à chacun des membres du personnel parce que l'entreprise dépend de l'engagement de chacun. Car une évidence se dégage dans les entreprises contemporaines : la réussite passe par l'engagement ou l'adhésion totale de chacun. Le travail est présenté comme « le lieu de l'accomplissement de soi... et l'énergie psychique [des travailleurs] est captée par l'entreprise qui la transforme en force de travail au service de la rentabilité financière ». <sup>108</sup> On tente donc de rallier les employés autour d'un idéal collectif constitué de valeurs communes à intérioriser en échange d'une certaine autonomie et d'une éventuelle reconnaissance. Mais les valeurs prônées par l'entreprise sont peu porteuses de sens. Au contraire, elles sont souvent insignifiantes (« être intègre », « pouvoir répondre aux exigences d'excellence ») ou mènent à l'épuisement (« accepter le risque », « se dépasser ») et accentuent les contradictions quand les dirigeants ne les respectent pas. Malgré cela, l'individu se convainc que sa réussite personnelle dépend des résultats de son entreprise. Dans les FCOT, on demandait aux ouvriers de travailler fort, mais on n'attendait pas d'eux qu'ils intériorisent la valeur « d'excellence » ou de « numéro 1 » ou qu'ils « se dépassent ».

Que penser par ailleurs de l'assimilation de la composante humaine (main-d'œuvre) de l'entreprise actuelle à une ressource ? Cette idée amène la direction à vouloir cerner l'humain à l'aide d'outils – grilles de classement par comportements, grilles de personnalité – réservés habituellement aux choses. Quand l'individu se perçoit et s'évalue au jour le jour au travail à travers le prisme de ces outils et pratiques, il subit cette nouvelle forme de régulation de gestion. On attend par exemple de lui qu'il sache

---

<sup>108</sup> Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, 2004, p. 83-84 et p. 254

« résister au stress » pour mieux réussir. Et, comme si c'était une donnée administrative, on lui apprend à gérer ce stress.

*La gestion se pervertit quand elle favorise une vision du monde dans laquelle l'humain devient une ressource au service de l'entreprise.<sup>109</sup>  
La finalité de l'activité humaine n'est plus de « faire société », ... mais d'exploiter des ressources... pour le plus grand profit des gestionnaires dirigeants qui gouvernent les entreprises.<sup>110</sup>*

Il se dégage de ces constats que l'on assiste à l'évidence au passage des anciennes formes de contrôle aux nouvelles. On ne demande plus au travailleur d'exécuter les tâches sans discussion ou sans explication sous surveillance directe et dans le cadre d'un système de sanctions normalisé. On cherche plutôt à contrôler davantage l'humain dans sa manière d'être avec les clients, les collègues, les supérieurs, ou tout autre intervenant et à orienter le travail des employés vers l'atteinte des objectifs de rentabilité de l'entreprise.

*Le pouvoir managérial se préoccupe moins de contrôler les corps que de transformer l'énergie libidinale en force de travail.<sup>111</sup>*

L'existence d'un tel contrôle, dérivant des principes de quête de soi établis par les psychologues humanistes, confirmerait la thèse voulant que « la quête individuelle d'authenticité à soi, d'estime de soi et de bien-être va de pair avec l'accroissement de l'efficacité personnelle »<sup>112</sup>. L'adéquation entre la rentabilité de l'entreprise et l'épanouissement de l'individu a fait apparaître dans les milieux de travail des pratiques managériales, dont le coaching, visant à régir la manière dont chacun se perçoit, fait usage de soi et, surtout, s'adapte.

---

<sup>109</sup> Ibid., p. 45

<sup>110</sup> Ibid., p. 56-57

<sup>111</sup> Ibid., p. 84

<sup>112</sup> Valérie Brunel, op. cit., p. 30

La nouvelle approche exige des travailleurs d'excellentes compétences relationnelles, une connaissance de soi, un contrôle complet de ses comportements. Les compétences en question sont beaucoup plus difficiles à circonscrire clairement dans un référentiel que ne l'étaient les savoir-faire dans les métiers et professions traditionnels. Une constante se dessine à la lecture de divers dictionnaires ou profils de compétences : c'est l'employé qui doit s'adapter à son environnement et non l'inverse. Dans un tel contexte, difficile de préserver l'unicité de sa personnalité et de son identité. S'ensuit un « travail sans qualités » ou la « corrosion du caractère », selon des expressions chères à Richard Sennett (2000).

Le contrôle exercé sur les savoir-être mène-t-il à l'aliénation des travailleurs contemporains ? À vouloir se conformer à une image escomptée, ne devient-on pas « étranger » (aliens) à soi-même ? De manière générale, les pratiques managériales contemporaines sont-elles de nature à aider l'individu à s'émanciper et à se réaliser ou, au contraire, le coupent-elles de lui-même, le privant d'ancrage comme l'affirme Sennett ? Y a-t-il moyen, en entreprise, d'encourager l'adoption de comportements sains ne brimant pas la personnalité, l'individualité ni l'identité de chacun ? Y a-t-il des limites à « changer » la personne, à exiger d'elle seule qu'elle satisfasse à l'obligation « d'être responsable » ?

Nous prétendons que l'entreprise post-industrielle ne peut faire l'économie de réponses appropriées et intelligentes à ces interrogations. Parce que le changement de paradigme qui s'opère sur le plan du contrôle exercé sur le personnel, ainsi que nous avons tenté de le décrire, mène selon nous tout droit à l'échec. Les symptômes d'épuisement professionnel dès la vingtaine, la démotivation au travail, le stress



omniprésent sont autant de signes du sourd malaise qui se manifeste dans les rangs de la population active. Ce malaise ne saurait se dissiper de lui-même. Au contraire, nous croyons qu'il est urgent d'en prendre acte et de le disséquer. Seule une analyse minutieuse, méthodique et honnête des pratiques managériales modernes pourra faire la lumière sur leurs effets pervers. Car, dans quel que régime que ce soit, peut-on humainement défendre l'idée selon laquelle il faille sacrifier sa personnalité et son identité pour gagner son pain ?

## BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA, Michel, *Régulation et crise du capitalisme- l'expérience des États-Unis*, Éditions Calmann Lévy, 1976
- ANTHONY, Peter, D., *The Ideology of Work*, Tavistock Publications, Great Britain, 1977, 321 p.
- ASKENAZY, Philippe, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Éditions du Seuil et La république des idées, France, 2004, 95 p.
- BELL, Daniel, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, 1973
- BELLIER, Sandra, *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Éditions Vuibert, 2<sup>e</sup> édition, 2004
- BISCHOFF, Manfred, "Travail et société : prolégomènes à une théorie dialectique du travail" PhD, Dir. Michel Freitag, 1991
- BLAUNER, Robert, *Alienation and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago et Londres, 1964
- BLOUIN, Rodrigue, BOULARD, René., LAPOINTE, Paul-André et al., *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1995
- BOLTANSKI, Luc, et CHIAPELLO, Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, nrf essais, Gallimard, 1999
- BOUDON, Raymond, et BOURRICAUD, François, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 2000
- BOYATZIS, Richard, E., *The competent manager, a model for effective performance*, New York, Wiley, 1982
- BRAVERMAN, Harry, *Travail et capitalisme monopoliste, La dégradation du travail au 20<sup>e</sup> siècle*, Maspero, Paris, 1976
- BRUNEL, Valérie, *Les managers de l'âme*, Collection Entreprise & Société, Paris, 2004
- BRUNHES, Bernard, *Négocier la flexibilité : Pratiques en Europe*, Éd. d'Organisation, Paris, 1997

- BUJOLD, C., *Choix professionnel et développement de carrière*, Gaëtan Morin Éd., Québec, 1991
- CABIN, Philippe, et CHOC, Bruno (coordonné par), *Les organisations : État des savoirs*, 2<sup>e</sup> édition actualisée, Sciences humaines Éditions, Paris, 435 pages, 2005.
- CORIAT, Benjamin, *L'atelier et le chronomètre- Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Christian Bourgois Éditeur, 299 p., 1994
- COTTA, Alain, *L'homme au travail*, Librairie Arthème Fayard, Paris, 344 p., 1987
- COUTROT, Thomas, *Le travail sous l'empire de la finance*, Paris, Éditions La Découverte, 1999
- DE COSTER, Michel, *Sociologie du travail et GRH*, Bruxelles, De Boeck Univ., 1999 (référence à Freyssenet)
- DE GAULEJAC, Vincent, et AUBERT, Nicole, *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, (1991), réédition 2007 (nouvelle préface)
- DE GAULEJAC, Vincent, *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005
- DE GAULEJAC, Vincent, C@hiers de psychologie politique, numéro 14, *Dossier : les multiples visages des crises, Gestion de crise ou crise de la gestion ?*, janvier 2009
- DEJOURS, Christophe, *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, Éditions de l'AOCIP, 1987, 145 p.
- DEJOURS, Christophe, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 1998
- DORTIER, Jean-François, *Les dimensions cachées de l'organisation in* CABIN, Philippe, et CHOC, Bruno (coordonné par), *Les organisations : État des savoirs*, 2<sup>e</sup> édition actualisée, Sciences humaines Éditions, Paris, 435 pages, 2005
- DURAND, Jean-Pierre, *La chaîne invisible : travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, 2004
- EHRENBERG, Alain, *L'individu incertain*, Paris, Éditions Calmann-Lévy, 1995, 351 p.
- EHRENBERG, Alain, *La fatigue d'être soi – dépression et société*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1998, 318 p.

- ENRIQUEZ Eugène, propos recueillis par Jean-François Dortier in CABIN, Philippe, et CHOC, Bruno (coordonné par), *Les organisations : État des savoirs*, 2<sup>e</sup> édition actualisée, Sciences humaines Éditions, Paris, 435 pages, 2005.
- EVERAERE, Christophe, *Management de la flexibilité*, Éd. Economica, Paris, 1997
- FILION, Jean-François, *Sociologie dialectique – Introduction à l'oeuvre de Michel Freitag*, Éditions Nota bene, Collection Société, Québec, 2006
- FRIEDMANN, Georges, *Où va le travail humain ?* Paris, Éditions Gallimard, 1963
- FRIEDMANN, Georges, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Éditions Gallimard, 1968
- GABEL, Joseph, *Sociologie de l'aliénation*, Paris, PUF, 1970, 211 p.
- GADREY, Jean, *Nouvelle économie, nouveau mythe ?* Paris, Éd. Flammarion, 2001
- GARTMAN, William, *Auto Slavery: The Development of the Labor Process in the Automobiles Industry of the U.S. 1897-1950*, England, University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, U.S.A., 1980, 965 p.
- GRIMALDI, Nicolas, *Le travail : communion et excommunication*, Paris, PUF, Questions, 1998, 271 p.
- HAMELINE, Daniel, *Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue*, Paris, Éd. ESF, 1979
- HOLLAND, J., *The Psychology of Vocational Choice*, Waltham, Mass. Blaisdell, 1966
- ISRAEL, Joachim, *L'ALIÉNATION de Marx à la sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Anthropos, Paris, 1972
- JARDIN, Evelyne, *L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ?* in CABIN, Philippe, et CHOC, Bruno (coordonné par), *Les organisations : État des savoirs*, 2<sup>e</sup> édition actualisée, Sciences humaines Éditions, Paris, 435 pages, 2005.
- JUNG, C., *Types psychologiques*, 1921; traduction française, Buchet-Chastel, Paris, 1950
- KERJEAN, Alain, *Le caractère plus important que le CV*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003
- KINLAW, Dennis C., *Adieu patron ! Bonjour coach ! : promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., 1997

LARRÉ, Françoise, et WAUQUIER, Vincent, 2002, « Comment saisir l'hétérogénéité des relations d'emploi intermédiées », in *Économies et Sociétés*, XXXVI, n° 8, 2002

LINHART, Danièle, *La modernisation des entreprises*, pp. 82 à 91, chap. V, *La modernisation : changer les salariés avant de changer le travail*, Éditions La Découverte, Paris, 2004

MARCHAND, Alain, *Mental Health in Canada: Are there any Risky Occupations or Industries?* in *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, pp. 272-283, 2007

MARX, Karl, *Le Capital*, Paris, Éd. de la Pléiade, Gallimard, 1968

MAYO, E., *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, New York, 1933

MUCCHIELLI, Alex, *L'identité*, Paris, Presses Universitaires de France, 1986

NAVILLE, P. *Le nouveau Léviathan : de l'aliénation à la jouissance*, éd. Anthropos, Paris, 1970

PALLOIX, Christian, *Le procès de travail – Du fordisme au néo-fordisme*, La pensée, numéro 185, pp. 37-60, février 1976

PALLOIX, Christian, *Travail et production*, Petite collection Maspero, François Maspero, Paris, 1978

PELLERIN, René, *Théories et pratiques de la désaliénation*, Montréal, L'Hexagone, 1983, 198 p.

PENSO-LATOUCHE, Annick, *Savoir-être : compétence ou illusion ?* Paris, Éditions Liaisons, 2000

PETERS T. et WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions, 1981

PETERS T. et AUSTIN N., *La passion de l'excellence*, Paris, InterEditions, 1985

POUPART, Jean, *Le travail, L'ambiguïté du travail*, Ellipses, Paris, 1978, 331 p.

ROY, Mario et AUDET, Madeleine, *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence*, Gestion, vol. 27, numéro 4, hiver 2003

SEEMAN, M., *On the Meaning of Alienation*, American Sociological Review, 24: 783-791, 1959

SENNETT, Richard, *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000

SÉRIEYX, Hervé, *La nouvelle excellence : réussir dans l'économie nouvelle*, Paris, Maxima, 2000

SILLAMY, Norbert, *Dictionnaire de psychologie*, Bordas, Paris, 1980 (1287 p.)

SKINNER, B., *The Behavior of Organisms*, Appleton, New York, 1938

SUPER D., *The Psychology of Careers*, Harper and Row, New York, 1957

TARONDEAU, Jean-Claude, *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Que sais-je ? PUF, 1999

TAYLOR, F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1911; Édition française : *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957

TREMBLAY, Rémi (et BÉRARD, Diane), *Les fous du roi : il n'y a pas de crise du leadership. Il n'y a que des leaders en crise*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2004

TREMBLAY, Rémi, et PLOURDE, Linda, *Découvrez...*, Québec, Éd. Anne Sigier, 2000

VAN BEIRENDONCK, Lou, *Management des compétences : évaluation, développement et gestion*, Bruxelles, Éditions de boeck, 2004

VENDRAMIN, Patricia, et VALENDUC, Gérard, *Technologies et flexibilité*, Paris, Éditions Liaisons, 2002

VINET, Alain, *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2004

Chapitre 1 – les crises de l'organisation du travail

WEBER, Max, *Essais sur la théorie de la science*, Éd. Pocket, 1992

### **Sites WEB et chaîne télévision**

Chaire de gestion de compétences de l'UQAM  
[www.chaire-competences.uqam.ca/recherche/](http://www.chaire-competences.uqam.ca/recherche/)

Banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada  
 (Termium Plus, 3 500 000 termes), mise à jour en juin 2006

Estelle Morin et Luc K. Audebrand, *L'engagement organisationnel et le sens du travail*, HEC, Montréal, p. 3

<http://neumann.hec.ca/pages/estelle.morin/documents/OC%20MOW%20110503.pdf> ,  
consultée le 14 novembre 2008

Encyclopédie Encarta informatisée, 2003

Jobboom, Workopolis et l'Ordre des conseillers RIRH du Québec en 2008 et 2009

*La mise à mort du travail*, cinéaste Jean-Robert Viallet, documentaire présenté à France 3, les 26 et 28 octobre 2009

Profil global de compétence (PGC), Centre de psychologie du personnel (CPP) de la Commission de la Fonction publique du Canada, 1996,  
[http://publiservice.gc.ca/hr/ppc/wcp/competencies\\_model\\_f.htm](http://publiservice.gc.ca/hr/ppc/wcp/competencies_model_f.htm) .

### **Autres ouvrages de référence**

#### ***Dictionnaires et encyclopédies***

*Dictionnaire actuel de l'éducation*, 3<sup>e</sup> édition, Guérin, Montréal, 2005

*Dictionnaire philosophique*, André Comte-Sponville, PUF, Paris 2001

*Dictionnaire de philosophie*, Jacqueline Russ, Bordas, 1991

*Encyclopédie Bordas*, Paris, 1998, vol. IX

*Le Grand Robert de la langue française*, 1996

*Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Louis-Marie Morfaux, Jean Lefranc, Armand Colin, Paris, 2005

*Trésor de la langue française*, dictionnaire de la langue du 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, volume 15, Gallimard, Paris, 1992

*Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Albert Ogien, Louis Queré, Ellipses, 2005

*Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, André Lalande, PUF, 1999

#### **AUTRES AUTEURS**

DUPUIS, Jean-Pierre, *Sociologie de l'entreprise*, Montréal, Éd. Gaëtan Morin, 2006

DUNCAN, W. Jack, *Les grandes idées du management : des classiques aux modernes*, AFNOR, Paris, 1990

DUXBURY, Linda, HIGGINS, Chris, *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle*, 2001, Agence de Santé publique du Canada : Rapport final 2002

GABEL, Joseph, *Sociologie de l'aliénation*, Paris, PUF, 1970, 211 p.

GAUTHIER, Benoît, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 69, 1997

GOLDTHORPE, J. H., LOCKWOOD, D., BECHHOFFER, F. and PLATT, J., *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behavior*, Cambridge University Press, 1968

GERMINO, Dante, *Machiavelli to Marx, Modern Western Political Thought*, University of Chicago Press, Chicago, 1972, 389 p.

GRELL, Paul, *Le sentiment d'aliénation comme opérateur de mouvance : réflexion à partir d'expériences de vie de jeunes en situation précaire* dans *Sociologie et société*, volume XXXIV n° 1, printemps 2002, p.199-214

GRELL, Paul, WERY, Anne, *Les jeunes face à un monde précaire : récits de vie en périphérie des grands centres*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1999

KANUNGO, Rabindra, N. *Work Alienation: An Integrative Approach*, Praeger Publishers, New-York, USA, 1982

LINHART, Danièle, *L'appel de la sirène : l'accoutumance au travail*, Paris, Éditions Le Sycomore, 1981

LINHART, Robert, *L'établi*, Paris, Les éditions de Minuit, 1978

MAIER, Corinne, *Bonjour paresse: de l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Éditions Michalon, (chap. II et III), 2004

MARCUSE, Herbert, *L'homme unidimensionnel*, Paris, Éd. de Minuit, 1964, 281 p.

MARX, Karl, *Fondements de la critique de l'économie politique*, Paris, Éditions Anthropos, traduction de M. RUBEL, 1967

MASLOW, Abraham, *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard, 1989, 266 p.

MASLOW, Abraham, *L'accomplissement de soi, de la motivation à la plénitude*, Paris, Eyrolles, 2004 (extraits de ses écrits de 1940-1970) 205 p.

VRINTE, Joseph, *The Concept of Personality*, Munshiram Manoharial Publishers Pvt Ltd, New Delhi, 1995, 221 p.



## ANNEXE A

### *DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCE, OUTILS D'ANALYSE DE PERSONNALITÉ*

#### 1) Le système Trima

L'approche par compétences TRIMA est un modèle québécois qui intègre trois dimensions définissant le comportement humain : *le monde des préférences, le monde des compétences et le monde du leadership*. Le système TRIMA combine un dictionnaire des compétences, des questionnaires de mesure et un ensemble d'outils et de stratégies permettant de mettre en oeuvre la gestion par compétences dans les organisations. Le système TRIMA se donne comme intention de tenir compte des réalités d'aujourd'hui.

TRIMA traite

- des styles *sociaux* d'une personne (pour mieux se connaître, identifier son système de valeurs, apprendre des stratégies de communication efficace, solidifier son processus décisionnel),
- de ses *compétences* (afin de se faire connaître, d'établir sa carte de compétences, d'identifier ses compétences stratégiques, de préciser le parcours de développement des compétences) et
- du style de *leadership* (afin de se faire reconnaître, de découvrir comment agir pour avoir un impact positif sur les autres, de se situer par rapport à ses préférences, ses compétences et son mode d'influence)

#### 2) L'Architecte de leadership, M. Lombardo et R. Eichinger

Lominger a développé des activités globales de ressources de formation au leadership pour les particuliers, les équipes et les organisations. La gamme des produits et services Lominger comprend l'Architecte de Leadership (ou LEADERSHIP ARCHITECT(R) Suite) dont les modules sont basés sur la recherche, testés par l'expérience et reconnus internationalement. Personnalisables, ces modules s'adaptent à toutes les cultures d'entreprise ainsi qu'à tous les styles opérationnels. Les outils de formation s'utilisent dans une variété d'applications, telles que les profils des fonctions, la sélection et la formation à la gestion des performances, l'apprentissage individuel, le développement des équipes et le transfert des responsabilités. Les outils sont structurés autour de 67 compétences individuelles dont on a identifié l'importance en vue de la réussite.

### **3) Le profil global de compétence**

Le Profil global de compétence (PGC) est un modèle publié par le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la Commission de la Fonction publique du Canada en juin 1996, [http://publiservice.gc.ca/hr/ppc/wcp/competencies\\_model\\_f.htm](http://publiservice.gc.ca/hr/ppc/wcp/competencies_model_f.htm).

### **4) Le MBTI (Myers Briggs Type Indicator)**

Les travaux de Carl Gustav Jung ont été poursuivis par Isabel Briggs Myers (1897-1979) et sa mère Katherine Cook Briggs. L'outil qu'elles ont conçu, le MBTI, a pour but d'améliorer les relations personnelles et professionnelles, d'augmenter la productivité et de permettre d'identifier les préférences en matière de leadership et de communication, et de développer une stratégie d'adaptation. C'est cette stratégie qui donne sa couleur à notre personnalité.

### **5) L'Ennéagramme**

S'appuyant sur la notion qu'il existe neuf façons de « gérer » notre énergie vitale, communes à tous, l'Ennéagramme sous-tend qu'il y en a une en particulier que nous avons cru la meilleure et que nous avons choisi comme stratégie d'adaptation. C'est cette stratégie qui donne sa couleur à notre personnalité.

## ANNEXE B

DÉFINITIONS : **Savoir-vivre, savoir-faire, savoir, savoir-être**

## I. SAVOIR-VIVRE (politesse, bienséance)

i) *Référence* *Le Grand Robert de la langue française*, 1996

- Savoir-vivre : art de bien diriger sa vie; qualité d'une personne qui connaît et sait appliquer les règles de la politesse (éducation, tact), contraire : impolitesse; vol. 8, pp. 615-616
- Politesse : ensemble des règles, des usages qui régissent le comportement, le langage à adopter dans une civilisation et un groupe social donnés (bienséance); le fait de connaître et d'observer ces usages, volume 7, pp. 561-562
- Bienséance : caractère de ce qui convient, de ce qui sied bien, ce qui est conforme à la règle ce qu'il convient de faire, de dire dans le domaine social et moral; vol.1, pp. 977-978

ii) *Référence* *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Louis-Marie Morfaux, Jean Lefranc, Armand Colin, Paris, 2005

- Politesse : règles qui déterminent, dans leurs formes, les rapports entre personnes dans une société « civilisée » d'organisation complexe. « Une certaine attention à faire que, par nos actes et nos manières, les autres soient contents de nous et d'eux-mêmes (La Bruyère, Caractères VI); bienveillance qui va au-delà de la simple civilité

iii) *Référence* *Encyclopédie Bordas*, vol. IX, Paris, 1998

- Savoir-vivre : règles... par lesquelles (la société) maintient une cohésion sociale. Ce sont les manières d'être et de faire des groupes dominants qui s'imposent... aux autres comme les seules « bonnes manières », p. 4650
- Voir le Traité d'Érasme sur le savoir-vivre, *De la civilisation des mœurs puériles* en 1529; Élias, 1938, *La civilisation des mœurs*
- Un malaise est éprouvé quand on n'a pas intériorisé la norme ou les règles

iv) *Référence* *Dictionnaire philosophique*, André Comte-Sponville, PUF, Paris 2001

- Bienséance : l'art ou la capacité de bien se conduire en public, de bien se « tenir ». Concerne la politesse, le paraître (moins l'être), les convenances (moins la vertu). Il s'agit d'abord de ne pas choquer.

v) *Référence* *Dictionnaire de philosophie*, Jacqueline Russ, Bordas, 1991

- Politesse : manière d'agir ou de parler, d'observer des usages, tendant à ménager la sensibilité d'autrui (« ... à faire qu'ils soient contents d'eux et de nous » La Bruyère) p. 218

vi) *Référence* *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Albert Ogien, Louis Queré, Ellipses, 2005

- Un savoir de type moral : consiste à connaître les normes et règles en vigueur, savoir les appliquer en situation, savoir comment se comporter du point de vue normatif dans telle ou telle circonstances, p. 113-114

vii) *Référence* *Trésor de la langue française*, dictionnaire de la langue du 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, volume 15, Gallimard, Paris, 1992

- Savoir-vivre : connaissance et mise en pratique des usages de la politesse, de la vie en société, p. 138

## II. SAVOIR-FAIRE

i) *Référence* *Le Grand Robert de la langue française*, 1996

- Habileté à faire réussir... p. 616, vol. 8

ii) *Référence* *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 3<sup>e</sup> édition, Guérin, Montréal, 2005

- Dextérité dans l'exécution d'une tâche; habileté à résoudre des problèmes pratiques; compétence technique ou habileté alliées à l'expérience dans l'exercice d'une activité professionnelle. C'est pouvoir adapter sa conduite à la situation, faire face à des difficultés imprévues, p. 1203

iii) *Référence* *Encyclopédie Bordas*, vol. IX, Paris, 1998

- Art ou technique de mise en œuvre correcte de toutes les actions ou opérations concourant à l'exécution d'une production artisanale ou industrielle, p. 4650

iv) *Référence* *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Albert Ogien, Louis Queré, Ellipses, 2005

- Pour évaluer un savoir-faire, il faut le voir à l'œuvre, connaître les standards de la performance dans le domaine et, sans doute, connaître à partir de l'expérience, les niveaux de difficulté de la tâche; maîtriser la technique, p. 113-114

## III. SAVOIR

i) *Référence* *Le Grand Robert de la langue française*,

- Ensemble de connaissances assez nombreuses, plus ou moins systématisées, acquises par une activité mentale suivie (acquis par l'étude, l'expérience) (connaissances), p. 615

ii) *Référence Dictionnaire actuel de l'éducation*, 3<sup>e</sup> édition, Guérin, Montréal, 2005

- Ensemble des connaissances approfondies acquises par un individu, grâce à l'étude et à l'expérience, p. 1202

iii) *Référence Trésor de la langue française*, dictionnaire de la langue du 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, volume 15, Gallimard, Paris, 1992

- Ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquises par l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience, p. 137

iv) *Référence Dictionnaire philosophique*, André Comte-Sponville, PUF, Paris 2001

- La connaissance serait un acte dont le savoir serait le résultat.

v) *Référence Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, André Lalande, PUF, 1999

- Ce que l'on sait. Ne se dit que si les connaissances dont il s'agit sont assez nombreuses, systématisées et amassées par un travail continu de l'esprit

vi) *Référence Dictionnaire de philosophie*, Jacqueline Russ, Bordas, 1991

- Le savoir... par le moyen de la démonstration – Aristote, p. 257

#### IV. SAVOIR-ÊTRE

1970 in P. Gilbert

*Référence Trésor de la langue française*, dictionnaire de la langue du 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, volume 15, Gallimard, Paris, 1992

- B. Schwartz, 1969, p. 8 (Réflexions prospectives) les élèves doivent pouvoir acquérir un savoir-être à travers les rôles qu'ils adopteront tout au long de leurs études et les responsabilités qu'ils prendront dans le déroulement de celles-ci, p. 138