

Propositions pour une heuristique de la violence et de la souffrance au travail dans l'entreprise néolibérale

Thibault Daudigeos

Grenoble Ecole de Management

Institut Français de Gouvernement des Entreprises

Bertrand Valiorgue

ESC Clermont-Ferrand

Institut Français de Gouvernement des Entreprises

3 boulevard Trudaine

63000 Clermont-Ferrand

bertrand.valiorgue@gmail.com

Résumé

L'objectif de cet article est d'appréhender les conditions de mobilisation de la ressource humaine dans les entreprises contemporaines que nous qualifions à la suite d'un certain nombre d'auteurs de néolibérales. Nous montrons que sous l'effet de plusieurs séries d'évolutions destinées à améliorer leur position concurrentielle et la création de valeur, les entreprises ont subi d'importantes transformations dans leurs modes de gouvernance et de management. Nous détaillons l'impact de ces transformations sur les salariés et l'organisation du travail via un jeu de propositions. Nous montrons que ces transformations sont à l'origine d'une plus grande conflictualité. Nous concluons en soulignons l'importance d'une régénération du politique susceptible d'accompagner et légitimer les grands mouvements stratégiques.

Mots clés

Entreprise néolibérale, gouvernance, nouveau management, violence, politique

Candidats au prix Roland Calori : Daudigeos (Novembre 2009) – Valiorgue (Juin 2008)

Propositions pour une heuristique de la violence et de la souffrance au travail dans l'entreprise néolibérale

Résumé

L'objectif de cet article est d'appréhender les conditions de mobilisation de la ressource humaine dans les entreprises contemporaines que nous qualifions à la suite d'un certain nombre d'auteurs de néolibérales. Nous montrons que sous l'effet de plusieurs séries d'évolutions destinées à améliorer leur position concurrentielle et la création de valeur, les entreprises ont subi d'importantes transformations dans leurs modes de gouvernance et de management. Nous détaillons l'impact de ces transformations sur les salariés et l'organisation du travail via un jeu de propositions. Nous montrons que ces transformations sont à l'origine d'une plus grande conflictualité. Nous concluons en soulignons l'importance d'une régénération du politique susceptible d'accompagner et légitimer les grands mouvements stratégiques.

Mots clés

Entreprise néolibérale, gouvernance, nouveau management, violence, politique

Introduction

Ces trente dernières années ont été marquées par d'importantes évolutions dans la mobilisation de la 'ressource humaine' par et dans les entreprises. Personne ou presque ne remet en cause le fait établi et maintes fois illustré selon lequel l'entreprise contemporaine n'aurait qu'un lointain rapport avec la fabrique taylorienne du XIX^{ème} siècle, ou la bureaucratie étouffante des années d'après guerre. Le modèle de l'entreprise de ce début de siècle « *est censé consacrer la fin des hiérarchies, de l'arbitraire patronal, de la surveillance et du contrôle strict. L'avènement de la coopération, de la participation, de la responsabilité et de la décentralisation sont célébrés à grand renfort d'études sociologiques* » (Courpasson, 2000, p. 15). Nulle part mieux que dans l'entreprise, l'initiative, la compétence, le volontarisme, le développement personnel et la prise de risque ne seraient récompensés et

valorisés comme des qualités incontournables (Coutrot, 1999). Cette représentation humaniste et libérale de l'entreprise occulte pourtant une large part des conditions dans lesquelles les salariés évoluent dans la réalité. L'actualité illustre avec tous les excès journalistiques qui accompagnent le fonctionnement de nos démocraties avancées que l'entreprise est aussi un lieu d'exclusion et de souffrance (Dejours, 1994, 2007, Dejours et Bègue, 2009). *Burn out*, dépression, suicides, actes de vandalisme, explosion des maladies professionnelles... le fonctionnement réel des entreprises est loin de correspondre à l'idéal humaniste et libéral décrit par de nombreux travaux (Aubert et Gaulejac, 2007). La vie en entreprise ressemble, pour beaucoup, à une épreuve à l'issue incertaine. La violence des échanges et la dureté des conditions amènent plus d'un salarié à prendre la parole et faire part d'une réelle souffrance au travail. Souffrance qui se manifeste çà et là par l'apparition de comportements violents à l'égard des entreprises, de leurs représentants ou tout simplement contre l'outil de production.

Cette situation de conflits, de souffrance, d'insatisfaction, de malaise au travail n'est historiquement pas nouvelle, bien évidemment, il s'agit même pour certains d'une constante dans le fonctionnement des entreprises (Lordon, 2008). Néanmoins depuis au moins la fin de la seconde guerre mondiale, les relations que les entreprises entretenaient avec leurs salariés, sans être exemptes de tensions et d'insatisfactions, semblaient faire l'objet d'une certaine régulation. Les entreprises avaient trouvé avec leurs partenaires sociaux un ensemble de règles et de structures permettant de canaliser les conflits et traiter les revendications des salariés¹ (Castel, 1995 ; Reynaud, 1982, 1995 ; Boyer et Fressenet, 2000). La thèse que nous défendons ici est que les entreprises contemporaines ne génèrent pas forcément un plus grand nombre de situations conflictuelles et d'insatisfactions mais qu'elles ne disposent plus des moyens et dispositifs pour traiter la souffrance et l'insatisfaction au travail. C'est cette souffrance et cette insatisfaction qui, ne faisant l'objet d'aucun traitement, exaspèrent les salariés et les amènent à une « prise de parole » en dehors des instances classiques de la régulation sociale. Pour le dire autrement, la souffrance et la violence au travail dans les entreprises révèlent moins la dureté du régime capitaliste contemporain que les difficultés que rencontrent les entreprises pour traiter les attentes et revendications des salariés.

Dans cet article, nous proposons de développer un point de vue gestionnaire sur la souffrance et la violence au travail. Alors que ce sujet occupe de nombreux sociologues, économistes et autres chercheurs en sciences sociales peu de travaux sont issus des sciences de gestion et en

¹ Nous ne reviendrons pas ici sur ce que d'aucuns qualifieront de « *compromis fordiste* » qui a permis, non pas de supprimer les tensions, mais de dénouer les conflits et trouver les voies d'une relative harmonie.

particulier du management stratégique. La chose est finalement assez paradoxale puisque les changements à l'origine d'une 'souffrance et d'un malaise' au travail prennent bien souvent leurs origines dans des 'mouvements stratégiques' qui ont pour but d'améliorer la position concurrentielle et le processus de création de valeur de l'entreprise. Sujets de prédilection des sciences de gestion s'il en est. Les sciences de gestion en général et le management stratégique en particulier restent relativement discrets sur les impacts des mouvements stratégiques sur l'organisation du travail et le ressenti des individus dans les entreprises contemporaines. Face à ce constat, toute l'ambition de cet article consiste à proposer quelques pistes de réflexion afin d'appréhender l'impact des grandes transformations stratégiques vécues par les entreprises ces 30 dernières années sur l'organisation du travail et les individus. Il s'agit de donner à voir via un jeu de propositions l'impact des ces mouvements sur le corps social de l'entreprise et de montrer que ces transformations, parce qu'elles sont politiquement insuffisamment accompagnées, sont à l'origine d'une résurgence de la violence et d'une forme de malaise au travail.

Pour ce faire, nous proposons et développons dans un premier temps une définition de l'entreprise et de son fonctionnement (I). A partir de cette définition, nous abordons les transformations auxquelles les entreprises contemporaines font face en matière de gouvernance et de management, transformations qui vont toutes dans le sens d'une amélioration de la position stratégique et de la création de valeur. Nous montrons que toutes ces transformations tendent à définir un nouvel idéal-type d'entreprise que nous qualifions à la suite d'un certain nombre d'auteurs de néolibérales (II). Nous exposons ensuite comment ces transformations affectent les individus et génèrent potentiellement plus de violence et de souffrance au travail (III). Nous concluons en soulignant la nécessité d'une régénération du politique afin de mieux traiter les attentes du corps social et légitimer les choix et manœuvres stratégiques effectués par les entreprises.

I- Quelle définition de l'entreprise ?

Avant de nous lancer dans une étude des forces et tensions qui traversent les entreprises contemporaines, il apparaît nécessaire de stabiliser une définition de l'entreprise qui sera utile pour saisir le fonctionnement de cette dernière dans sa globalité et sa complexité. Il s'agit de nous équiper d'une définition de l'entreprise qui étayera par la suite notre raisonnement afin de cerner l'impact des transformations actuelles sur les individus et l'organisation du travail. Nous mobilisons pour cela les travaux d'Alain Charles Martinet, auteur de référence dans le

champ académique du management stratégique pour asseoir notre définition (Martinet, 1984 ; Martinet et Reynaud, 2004). A la suite de cet auteur, nous pensons qu'une approche globale et pertinente de l'entreprise commande de poser d'emblée la coexistence de trois dimensions : l'agent de production (I.1), l'organisation sociale (I.2) et le système politique (I.3)².

1.1- L'entreprise comme agent de production

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

1.2- L'entreprise comme organisation sociale concrète

L'entreprise réunit autour de son outil de production des individus et des groupes possédant des singularités psychologiques, culturelles et politiques... qui entretiennent des relations plus ou moins stables et pacifiées.

Ces relations sont particulièrement codifiées par l'organisation formelle qui assigne des fonctions, des tâches, des rôles aux acteurs, ainsi que par la loi, le règlement, la convention... qui autorisent ou interdisent certaines pratiques. Mais comme l'ont remarqué de nombreux sociologues spécialistes des organisations, l'acteur « *garde toujours une marge de liberté* » qu'il tente de mettre à profit pour négocier sa participation en s'efforçant de manipuler ses

² Nous reprenons ici dans leur quasi-intégralité les développements théoriques proposés par Alain Charles Martinet dans son ouvrage *Management stratégique : organisation et politique* et plus précisément les pages 35 à 37 du chapitre 3.

partenaires et l'organisation (Roethlisberger et Dickson, 1939 ; Crozier et Friedberg, 2000). Se constitue alors une organisation réelle analysable comme un ensemble de jeux auxquels les acteurs – en fonction de leur autonomie, des enjeux et de leurs propres stratégies – apportent des solutions provisoires et concrètes à leur situation réelle de travail. Le problème clé auquel toute organisation est systématiquement confrontée est alors de trouver le bon compromis entre la différenciation (spécialisation des activités et des fonctions) et l'intégration (coordination des fonctions et des activités). Problème qui consiste en définitive à rendre efficace l'interaction entre organisation formelle et organisation réelle ou plus exactement l'assimilation de la première par la seconde.

L'organisation est l'outil qui permet aux dirigeants de formater et coordonner l'action des membres de l'entreprise en vue d'une création de valeur. Du point de vue du management, il s'agit d'assurer la mutation d'un ensemble social (collection d'individus rassemblés qui créent des relations) en un système social cohérent, pourvu de sens et d'efficacité. Ce passage d'un ensemble social hétérogène à un système social cohérent, finalisé et efficace ne peut se réaliser sans le truchement du politique.

1.3- L'entreprise comme système politique

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

II- L'utopie néolibérale comme horizon indépassable dans la gouvernance et le management des entreprises contemporaines

Les entreprises vivent depuis quelques années des transformations importantes qui renouvellent considérablement leur mode de management et de gouvernance. Ces transformations définissent un « nouvel ordre capitaliste » qui est souvent qualifié, un peu précipitamment, de libéral. Ces transformations sont repérables à trois niveaux : les modes de gouvernance (II.1), les structures organisationnelles (II.2), et les relations de travail (II.3). Ces transformations ont d'importantes répercussions sur toutes les dimensions constitutives de l'entreprise : l'agent de production, l'organisation sociale et le système politique et c'est en ce sens qu'elles tendent à définir un nouvel « idéal-type » d'entreprise. Idéal-type que nous qualifierons pour notre part de néolibéral et que nous décrirons plus en détail (II.4).

II.1- Gouvernance par les marchés et hypersensibilité à l'opinion publique

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

i- Les marchés financiers

Depuis plus de 20 ans la prégnance des marchés financiers et le '*retour de l'actionnaire*' ont transformé en profondeur les modes de gouvernance des entreprises (Davis, 2009). Loin de se limiter et de se réduire à une logique de gouvernance tournée vers la maximisation du profit des actionnaires, cette gouvernance par les marchés financiers a également eu comme conséquence directe d'introduire de nouvelles normes de contrôle et d'évaluation de la performance exclusivement centrées sur une logique économique et financière (Gomez, 2009). La référence à la valeur de l'action sur le marché financier est désormais le référentiel cardinal qui oriente et structure les grandes décisions stratégiques prises par les dirigeants (Martinet et Reynaud, 2001). Le respect et l'application des normes financières constituent des priorités stratégiques qui traversent toute l'entreprise qui doit sans cesse montrer et démontrer aux marchés financiers sa capacité à créer de la valeur. L'organisation formelle et

le management de l'entreprise sont tout entier imprégnés par la recherche d'une plus efficacité économique (Batsch, 2002). Les fonctions, les tâches et rôles des acteurs sont toujours plus orientés vers une logique de création de valeur qui doit remonter aux marchés financiers (Gomez, 2009).

ii- Les marchés des biens et services, hypercompétition et qualité totale

On aurait tort de réduire cette gouvernance marchande aux seuls marchés financiers. Les marchés des biens et services se sont également transformés et imposent de fortes contraintes sur la gouvernance des entreprises. Le concept d'hypercompétition popularisé par Richard D'Aveni décrit bien cette transformation des marchés des biens et services qui conduit les entreprises à multiplier les innovations et à renouveler toujours plus rapidement aussi bien leur mode de production que les caractéristiques de leurs produits ou services (D'aveni, 1994). Fini le temps de l'avantage concurrentiel durable, des ententes tacites et de la coopération de bon aloi. L'ère de l'Hypercompétition, qui se caractérise par une concurrence intense et féroce, change en profondeur la gouvernance des entreprises car ces dernières ne cessent de créer et de détruire elles-mêmes leurs avantages concurrentiels. L'entreprise hypercompétitive a compris qu'elle ne pouvait plus s'offrir le luxe de chercher à préserver son avantage concurrentiel. Elle lutte dans un contexte économique où tout avantage est provisoire. La perturbation est le maître-mot de l'hypercompétition ; l'entreprise sème constamment la perturbation dans la concurrence et dans ses structures (Brown et Eeinsenhardt, 1998).

Cette concurrence généralisée et permanente est couplée à une transformation des rapports aux clients. La recherche d'une 'qualité totale' dans les prestations et les services contraint très fortement les entreprises qui doivent respecter une batterie de normes qualité et se faisant se conformer aux attentes des clients (Eymard-Duvernay, 1994). A l'image des marchés financiers, les marchés des biens et services sont à l'origine d'une importante mise sous tension des entreprises qui doivent toujours plus satisfaire les attentes des clients qui disposent de plus en plus d'outils pour évaluer et comparer les prestations des entreprises sur un même marché (Gomez, 1994). Soulignons, mais nous y reviendrons, que dans bien des cas les normes organisationnelles et comportementales imposées par la poursuite de stratégies d'hypercompétitivité entrent en contradictions avec la recherche d'une plus grande création de valeur économique à destination des marchés financiers.

iii- Le marché du travail

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

v- Hypersensibilité à l'opinion publique

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

L'écart entre la performance économique attendue et la performance réelle est systématiquement sanctionné par les opérateurs sur les marchés financiers qui selon, l'expression consacrée, « massacrent » la valeur boursière de l'entreprise (Shiller, 2005). De plus, dans un contexte hypercompétitif, les dysfonctionnements de produits révélés par les consommateurs entraînent d'importantes complications pour les entreprises qui doivent rappeler parfois des séries entières et rembourser les clients insatisfaits. C'est également sans compter les dépenses en communication qu'il faut développer afin de rassurer clients et

consommateurs potentiels sur la capacité de l'entreprise à proposer des produits ou services exempts de tout dysfonctionnement. La même logique s'exprime dans la gestion des ressources humaines, logique que l'on peut résumer par la notion de « marque employeur ». Les entreprises engagées dans la guerre des talents ne peuvent pas se permettre d'apparaître comme des employeurs peu soucieux de la ressource humaine. Une mauvaise marque employeur signifie que les talents vont avant tout se tourner vers le concurrent ou des secteurs d'activités jugés plus 'fun', attractifs, lucratifs...

Ajoutons que cette hypersensibilité des entreprises contemporaines à l'opinion publique déborde désormais largement le cadre des marchés. En effet, depuis une dizaine d'années, on observe la multiplication des campagnes de boycott et de dénigrement des entreprises jugées peu scrupuleuses en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Les acteurs de l'environnement parfois qualifiés de parties prenantes s'organisent afin d'empêcher certains comportements jugés socialement ou environnementalement irresponsables. Relayés par les médias, les controverses dans lesquelles peuvent être prises les entreprises les amènent bien souvent à faire machine arrière (Nike, Shell, Total...). Sous l'effet des scandales, des lynchages médiatiques et des mobilisations collectives, les entreprises introduisent des nouvelles normes dans leurs organisations afin de mieux intégrer dans leur fonctionnement les enjeux d'un développement durable (Aggeri et al., 2005). Normes organisationnelles qui, une fois encore, sont souvent en contradiction directe avec les normes financières et marchandes décrites plus haut. On assiste aussi à l'émergence d'agences de notation sociale qui à l'instar des agences de notations financières évaluent le fonctionnement des entreprises et le respect de critères environnementaux et sociaux. Les moins bien classées sont montrées du doigt et peuvent faire l'objet d'une contestation organisée et/ou de boycotts de la part des consommateurs, actionnaires, salariés.

II.2- Eclatement des structures, individualisation des processus et renforcement de la compétence centrale

Nous venons de voir que l'entreprise avait subi d'importantes transformations dans ses modes de gouvernance qui l'amènent à être toujours plus centrée sur une logique marchande. D'autres transformations d'ordre structurel et managérial sont également repérables, elles se traduisent par un éclatement de la chaîne de valeur (i), une complexification de la structure formelle (ii), et un recentrage sur la 'compétence centrale' (iii). Ces transformations

conduisent à multiplier le nombre d'acteurs impliqués dans le processus de création de valeur et à considérablement diluer les processus de décision et la prise de responsabilité.

i- Eclatement et dispersion de la chaîne de valeur

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

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

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

Cette stratégie d'externalisation et de globalisation de la chaîne de valeur s'inscrit dans une dynamique de fond qui conduit à un éparpillement et aplatissement des structures de l'entreprise (Friedman, 2005). Moins visible mais tout aussi important, on assiste également depuis ces 20 dernières années à une importante reconfiguration des lignes hiérarchiques et des structures organisationnelles formelles à l'intérieur des entreprises.

ii- Ecrasement et complexification des structures organisationnelles formelles

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

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

iii- L'entreprise comme portefeuille de processus et le recentrage sur la compétence centrale

La mise en place de ces nouvelles formes structurelles s'accompagne d'une nouvelle conception de l'entreprise et de son management. Il s'agit désormais de piloter un portefeuille de compétences et de faire en sorte que l'entreprise développe ce portefeuille via un

apprentissage organisationnel permanent en adéquation avec les réalités économiques et sociales auxquelles l'entreprise est confrontée. L'entreprise renouvelle en continu les compétences des individus et des collectifs. L'objectif est de détenir une 'compétence centrale' qui distingue l'entreprise de tous ses concurrents et lui permet de générer plus de valeur que ses concurrents (Prahalad et Hamel, 1990, 1994). La chaîne de valeur et la structure de l'entreprise sont alors placées au service du maintien et de l'amélioration de cette « compétence centrale » (Arrègle et Quelin, 2000). Cela se traduit dans les faits par une logique d'amélioration continue et d'un renouvellement permanent des ressources et compétences collectives et individuelles (Pfeffer, 1994).

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

II.3- Le management par la contrainte douce

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

i- Généralisation du management de projet

Afin de faire face aux limites inhérentes à la bureaucratie, les entreprises contemporaines mettent en œuvre et généralisent l'organisation en mode projet pour favoriser l'innovation, la créativité et permettre aux individus, qui naviguent d'un projet à un autre, d'avoir une vision globale de la situation et des problèmes à traiter (Arthur et al., 1996). Les entreprises multiplient le recours au management de projet pour 'forcer' les individus à élargir leurs

compétences et prendre de la hauteur par rapport à leurs missions initiales. Le management de projet a aussi la vertu de faire émerger, via une mise en compétition, les individus les plus aptes à prendre en main le processus d'innovation et de changement organisationnel dans un contexte hyperconcurrentiel.

ii- Pilotage par les chiffres et individualisation des performances

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

iii- Multiplication des audits et entretien de la menace

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

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

II.4- Les caractéristiques de l'entreprise néolibérale

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

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

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

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

En effet, les entreprises posent un défi de taille pour les sociétés libérales et modernes car elles constituent des « *îlots de hiérarchie dans un océan de liberté* ». L'entreprise est un problème pour nos sociétés éprises de liberté, de justice sociale, de démocratie car leur fonctionnement est *de facto* basé sur la contrainte, la discipline et la hiérarchie, la concentration du pouvoir. Cette contradiction est bien relevée par Pierre-Yves Gomez qui note qu' « *alors que la société moderne se prétend fondée sur la liberté des individus, les marges de manœuvre de ces individus sont fortement délimitées par les entreprises, organisations sociales extrêmement ordonnées et contrôlées pour pouvoir fonctionner. Etonnant paradoxe politique qui est aussi un paradoxe économique. Car, alors qu'à partir du XVII^{ème} siècle, le libéralisme économique s'impose, en Occident, comme idéologie de référence fondée sur la régulation par le libre marché, il n'a jamais existé autant d'entreprises, c'est-à-dire de lieux où l'organisation de la production échappe, précisément*

au marché, pour être administrée par des hiérarchies de gestionnaires. Le prix Nobel Herbert Simon ironisait sur les absolutistes de l'économie de marché en soulignant que si un extraterrestre survolant la Terre était doté de la faculté de voir les marchés sous la couleur rouge et les entreprises sous la couleur verte, il verrait d'immenses tâches vertes et de petites taches rouges, car l'essentiel de l'activité des humaines se réalise aujourd'hui à l'intérieur des entreprises, tandis qu'une part relativement modeste est confiée au jeu des marchés. Contrairement à l'idée reçue, la société moderne n'est pas une société de marché, c'est une société d'entreprises » (Gomez et Korine, 2009, p.8). Et c'est bien cette réalité qui est politiquement problématique car les entreprises sont en contradiction directe avec les valeurs de la modernité et du libéralisme. L'entreprise pour conserver son « droit de cité » dans l'espace temps de la modernité doit s'ouvrir au libéralisme et d'une certaine manière à la démocratie afin de changer en profondeur ses modes de gouvernance et de management. Le terme de néolibéral nous semble, à ce titre, parfaitement décrire l'instant où les entreprises n'ont pas encore complètement abandonné leur ancien mode de fonctionnement (hiérarchique et centralisé) mais ont également compris la nécessité de renouveler en profondeur leurs modes de gouvernance et de management (autonomie et décentralisation).

Les nouvelles formes de gouvernance et management ne nous apparaissent pas comme un leurre mais au contraire comme l'expression d'une tentative de mieux inscrire la gouvernance et le management des entreprises dans les valeurs de la modernité (Hatchuel et al., 2005). Inscription qui génère de nombreuses contradictions et nécessite d'importantes transformations culturelles, organisationnelles et managériales que nous sommes précisément en train de vivre avec toutes les difficultés et tensions que cela ne peut manquer de générer car il s'agit de faire cohabiter deux conceptions de l'entreprise et de son pilotage. Les entreprises doivent trouver les moyens de gouverner et gérer un collectif d'individus qui se pensent libres et égaux. On mesure la distance parcourue depuis l'entreprise taylorienne et bureaucratique et la distance à parcourir pour remplir les objectifs de l'utopie managériale libérale qui fait des individus des êtres égaux et autonomes dans l'exercice de leur travail.

III- L'expérience individuelle dans les entreprises néolibérales

Nous venons de présenter les changements profonds et sans doute irréversibles auxquelles les entreprises contemporaines doivent faire face. En nous appuyant sur le tableau N°1, nous envisageons dans ce paragraphe les conséquences de ces transformations au niveau de l'outil de production, du corps social et du système politique sur les individus. Nous proposons de

réunir cette description sous la forme d'un jeu de propositions qui synthétisent, point par point, le vécu des individus dans l'entreprise néolibérale³.

i- Augmentation de la productivité, de la réactivité et de la fiabilité de l'outil de production

Ces transformations qui concernent de prime à abord l'outil technique de production ne sont pas sans conséquences sur les individus en contact direct avec l'outil aussi bien dans l'industrie que dans les services. En effet, la mise en place de stratégie d'hypercompétitivité amène les entreprises à sans cesse améliorer les performances de leur outil de production. Recherche de performance qui génère une plus grande mobilisation physique des individus en interaction directe avec l'outil de production. Plus compétitif mais aussi plus réactif et flexible, l'individu doit sans cesse s'adapter au rythme fluctuant du processus de production et à l'évolution constante des procédés. Dans un contexte hypercompétitif, l'outil de production subit, par définition, des améliorations constantes ce qui amène les individus à s'adapter en permanence à de nouvelles normes de fonctionnement et techniques de production. Les individus supportent alors une importante charge cognitive et subissent une pression à l'apprentissage permanente car ils doivent en continu s'adapter et anticiper de nouvelles évolutions dans leur processus de travail. Cette surmobilisation physique et cognitive de la ressource humaine conduit à faire éclater les frontières entre les sphères personnelles et professionnelles. Les individus sont sans cesse mobilisés physiquement ou psychologiquement ou potentiellement mobilisables pour répondre au besoin de productivité et de flexibilité de l'outil de production. Cette tendance au débordement de la sphère professionnelle sur la sphère privée a un corollaire : les individus rapatrient dans le contexte de travail des problématiques liées à la sphère professionnelle conduisant parfois à un brouillage détonant des problématiques.

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

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

³ Soulignons que dans cet exercice nous nous focalisons sur la partie sombre des entreprises néolibérales qui, nous en sommes convaincus, ont aussi des aspects positifs. Nous concentrons notre analyse sur les avatars de l'entreprise néolibérale car ce sont eux qui révèlent les contradictions qui devront être traitées.

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

ii- Le recentrage sur le cœur de métier

Nous avons vu que dans un souci de performance et de compétitivité, les entreprises ont tendance à externaliser les activités non stratégiques. L'expression « *recentrage sur le cœur de métier* » traduit bien cette tendance qui traverse les entreprises néolibérales qui 'sortent' de leur périmètre juridique et organisationnel toutes les activités non créatrices de valeur. Les individus font face à d'importantes reconfigurations de leurs activités qui conduisent à redéfinir le contenu de leur travail et les modalités de collaboration avec des individus qui appartenaient auparavant à l'entreprise. Reconfiguration qui débouche sur une perte d'identité car les individus sont placés dans un contexte de changement permanent et de redéfinition continue de leur périmètre d'activité. On observe en outre, un éclatement du collectif qui se traduit par le passage d'un monde aux représentations collectives stables, hiérarchiques, structurantes et rassurantes, à celui dominé par les changements permanents, l'individualisme et une logique marchande dans la coordination des activités. Ce recentrage et les nouvelles logiques de coordination qui l'accompagnent ne sont généralement pas sans générer de nombreux « coûts cachés » qui sont supportés sans reconnaissance par les personnes qui restent dans le périmètre de l'organisation. Ajoutons que le recentrage sur le « cœur de métier » génère une forte précarité organisationnelle et entretient un sentiment de menace permanent sur les individus potentiellement concernés par les vagues d'externalisation. Ce rétrécissement du périmètre de l'organisation a également d'importantes répercussions sur les parcours professionnels car il devient toujours plus difficile de se reconverter ou d'évoluer professionnellement en restant dans la même entreprise. Plus le périmètre organisationnel se rétrécit, plus les reconversions en interne sont difficiles poussant les individus sur le marché de travail avec parfois des compétences très spécifiques peu ou pas valorisées sur le marché. On peut enfin ajouter que les nombreux va-et-vient qui accompagnent les projets de recentrage sur le « *cœur de métier* » s'accompagnent d'une perte de crédibilité des dirigeants et de leur capacité à définir un projet industriel cohérent.

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

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

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

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

iii- Pilotage par les chiffres et multiplication des instruments

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

identité professionnelle. Ajoutons enfin que la multiplication des instruments et de la mesure génèrent de la triche et des arrangements de la part des individus qui, ne voulant pas apparaître incompetents et subir des sanctions, maquillent les chiffres et s'arrangent pour ne pas faire remonter aux supérieurs et services centraux de mauvais indicateurs. On débouche à l'extrême dans une situation où tout le monde triche avec tout le monde. Les supérieurs et les services centraux imposent aux individus une représentation et une base évaluative du métier qui ne correspondent pas à la réalité du travail et à l'effort nécessaire. Les individus renvoient des informations et des rapports qui masquent une partie de la réalité et des difficultés rencontrées afin de ne pas subir de sanctions.

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

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

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

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

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

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

iv- Imposition de normes organisationnelles contradictoires

Nous avons vu que l'entreprise néolibérale, qui a pour particularité d'être très sensible à l'évaluation des marchés et de l'opinion publique, est amenée à respecter et appliquer des normes qui entrent souvent en contradiction les unes avec les autres. Respect de normes financières pour satisfaire les attentes des actionnaires, respect de normes marchandes et qualité pour satisfaire les attentes des clients, respect de normes professionnelles et sociales pour garder les 'talents', respect encore de normes sociétales et de développement durable

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

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

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

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

v- Ecrasement des hiérarchies et accroissement de la mobilité

En complément de l'éparpillement et de l'éclatement de la chaîne de valeur de l'entreprise, nous avons vu que les entreprises contemporaines ont considérablement reconfiguré leur ligne hiérarchique en supprimant des maillons intermédiaires et en multipliant les modes projets. Les individus ne sont plus assignés définitivement à une tâche précise mais voient au cours d'une période donnée le contenu de leur travail et les missions qui leur sont confiées considérablement évoluer. De plus, la mise en place d'organisation matricielle amène les individus à évoluer et évaluer leurs activités sur des registres différents. Ce qui les conduit à développer et à internaliser des valeurs qui n'appartiennent pas de prime abord à leurs schèmes cognitifs initiaux. Les individus doivent faire preuve d'une grande souplesse

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

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

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

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

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

vi- Dispersion des collectifs et augmentation du contrôle individuel

L'éclatement des collectifs, la disparition des hiérarchies, l'objectivation de la valeur, le contrôle par les services fonctionnels, tout ceci place les individus dans une situation

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

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

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

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

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

vii- Perte de légitimité des dirigeants

Les grandes orientations stratégiques sont de moins en moins guidées par des visions stratégiques, des projets industriels mais par des logiques marchandes, économiques, sociétales... Ces transformations au plus haut niveau de l'entreprise ont des conséquences négatives sur la légitimité des dirigeants et les décisions qu'ils prennent. Il y a au plus haut niveau de l'entreprise un important délitement de la fonction politique qui n'est pas sans générer des contestations politiques à l'extérieur comme à l'intérieur des entreprises. A l'extérieur c'est la légitimité de l'institution 'entreprise' qui est parfois violemment remise en

cause. A l'intérieur, c'est la légitimité des dirigeants qui est mise en doute. Les individus ne croient plus en la capacité de leurs dirigeants à gouverner l'entreprise et imposer des orientations stratégiques, des projets industriels. Cette perte de légitimité touche par capillarité toute la ligne hiérarchique et le management qui se révèlent incapables de traduire et relayer sur le terrain « *l'intention stratégique* » des hauts dirigeants. Il s'en suit un important brouillage dans les choix qui sont faits et les arbitrages dans l'allocation des ressources à tous les niveaux de la hiérarchie. Les managers de terrain apparaissent de plus en plus comme de simples administratifs qui ne portent plus de projets de développement locaux et surtout se révèlent incapables de relayer auprès des instances dirigeantes les difficultés rencontrées sur le terrain. Ni relais de la direction, ni soutien des opérationnels, les managers de l'entreprise néolibérale apparaissent comme des fusibles et des variables d'ajustement. Il s'en suit un sentiment d'abandon de la part des individus qui ne disposent plus d'un dialogue avec un supérieur hiérarchique capable de protéger et soutenir l'activité de ses subordonnés. Les conflits, contradictions, difficultés, souffrance qui ne peuvent manquer d'émailler le fonctionnement de l'entreprise au quotidien ne font plus l'objet d'aucun traitement politique poussant les individus à exprimer leur malaise et leurs difficultés par des voies détournées et parfois violentes. La perte de légitimité des hiérarchies et la transformation du rôle des managers tendent à ne plus canaliser les tensions et solutionner les conflits à l'intérieur de l'organisation. Il s'en suit une multiplication des débordements et des expressions violentes à l'égard de l'entreprise et des conditions de travail.

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

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

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

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

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

viii- Dilution des responsabilités et complexification des prises de décisions

Les transformations structurelles qui tendent à supprimer les maillons hiérarchiques et multiplier les outils de gestion génèrent une importante complexification du processus de prise de décision et de responsabilité. Nous avons souligné plus haut que ces deux transformations génèrent une perte de légitimité des dirigeants et un délitement de la fonction politique dans l'entreprise. Il nous semble que le délitement de la fonction politique produit des ravages plus profonds dans les organisations et conduit à considérablement faire augmenter le niveau de violence et de souffrance dans les entreprises néolibérales. Il est en effet de plus en plus difficile d'identifier les personnes ou décisions à l'origine des dysfonctionnements, tensions, malaises dans l'organisation du fait des transformations que nous avons préalablement décrites. Ces tensions et ces malaises ne faisant l'objet d'aucun traitement politique et institutionnel se cristallisent parfois sur des individus qui deviennent en quelque sorte les « *boucs émissaire* » et prennent sur eux l'ensemble du malaise organisationnel. Ils sont alors accusés de tous les maux et structurent le collectif contre eux, la seule solution consiste à les écarter délibérément et se séparer de ces éléments perçus comme pathogènes et responsables des dysfonctionnements. Placardisation, acharnement collectif, insultes, mails incendiaires avec la hiérarchie en copie sont les expressions de cette violence débridée qui n'est plus contenue par le système politique et qui se retourne contre un individu ou un groupe d'individus supposés à l'origine du malaise organisationnel. Les individus les moins performants ou les plus fragiles, les individus les plus politisés sont alors montrés du doigt par le collectif qui les accuse d'être à l'origine de la sous-performance, des dysfonctionnements, de l'absence de prime sur résultats, ils ne méritent alors aucun ménagement et doivent être expulsés de l'organisation.

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

part que ce que d'aucuns nommeront le « malaise au travail » provient avant tout des conduites immorales et violentes que les individus sont conduits à développer pour assurer leur propre survie et permettre au collectif de perdurer.

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

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

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

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

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

ix- Centralisation du pouvoir et renforcement de la discipline

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

hiérarchisation), de domination (donc de contrôle) (Courpasson, 2000). Ce type d'organisation craint et fuit les rapports affectifs durables et les prises de risques inconsidérées de la part des individus qui doivent se conformer à la logique de l'organisation. La pérennité de l'entreprise néolibérale et la construction de son ordre organisationnel découlent de contraintes souples et violentes, d'obligations explicites et implicites, de normalisations lentes mais sûres, d'objectivations des actes gestionnaires et d'endormissement lucides des prises de risque.

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

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

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

IV- Conclusion

Nous avons décrit dans cet article via un jeu de propositions les grandes évolutions en matière de management et de gouvernance qui affectent les individus dans les entreprises contemporaines que nous qualifions de néolibérales. Il apparaît que l'expérience individuelle contemporaine du travail est marquée par un accroissement des tensions et une plus grande fragilité des organisations pour traiter et résoudre ces tensions car elles ont tendance à négliger l'impact des grandes manœuvres stratégiques sur les composantes de l'entreprise (agent de production, corps social et système politique).

Nous avons montré que les entreprises néolibérales sont amenées pour plusieurs raisons à mobiliser de façon croissante la ressource humaine afin de faire fonctionner de manière efficiente l'outil de production et perdurer dans un environnement hypercompétitif. Cette sur-mobilisation de la ressource humaine (physiquement et cognitivement) s'effectue dans un cadre collectif et des conditions organisationnelles qui ont tendance à, non pas réduire les tensions, mais à les accentuer. L'éclatement des collectifs, l'imposition d'injonctions paradoxales, les pertes d'identité, la mise en concurrence des individus, l'augmentation du contrôle, l'objectivation de la création de valeur... toutes ces pratiques que nous avons détaillées tendent à générer un climat organisationnel et des conditions de travail particulièrement rudes pour les individus qui vivent dans un sentiment de menace permanent, de risque d'échec et de déqualification professionnelle. Un des effets pervers principal des entreprises néolibérales est que leur organisation contribue à fortement mettre en tension le

corps social qui est par ailleurs sollicité de manière croissante pour rendre efficient l’outil de production. La logique organisationnelle des entreprises néolibérales conduit à ne plus amortir les tensions liées au fonctionnement de l’outil de production mais contribue au contraire à ajouter un niveau de pression supplémentaire pour ‘discipliner’ les individus et les contraindre à atteindre les objectifs de performance.

Une autre caractéristique de l’entreprise néolibérale contribue à faire considérablement augmenter le niveau de tension : le délitement du politique. L’absence de soutien de la hiérarchie, la perte de légitimité des hauts dirigeants, la complexité des prises de décision et de responsabilité, la centralisation du pouvoir... font à leur tour augmenter le niveau de tension et la conflictualité. Nous avons montré comment l’absence d’arbitrage politique contribue à faire considérablement augmenter le niveau de violence dans un collectif, violence qui a alors tendance à se polariser ça et là sur certains individus qui supportent tous les maux de l’organisation. Le collectif se décharge alors sur ces « *boucs émissaires* » avec tous les contrecoups psychologiques que cela ne peut manquer d’engendrer. A la suite et en complément de la sur-mobilisation de la ressource humaine, de la mise en tension et compétition des individus par l’organisation, le délitement du politique conduit à faire augmenter le niveau de violence, de mal-être et de souffrance des individus qui ont le sentiment d’être abandonnés par une hiérarchie qui a ‘allumé la mèche’ et ne parvient pas à gérer les conséquences de la mise sous tension.

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

Bibliographie

- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A., (2005), *Organiser le développement durable*, Vuibert, Paris
- Arrègle J. L., Quelin B., (2000), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris
- Arthur M., Rousseau D., (eds) (1996), *The boundaryless career : the new employment principle for a new organizational area*, Oxford University Press, Oxford
- Aubert N., Gaulejac V., (2007), *Le Coût de l'excellence*, Seuil, Paris
- Davis G., (2009), *Managed by the markets, How finance re-shaped America*, Oxford University Press, Oxford
- Bartlett C., Ghoshal S., (1993), 'Beyond the M-Form: toward a managerial theory of the firm', *Strategic Management Journal*, N°11, Iss. 3, pp. 656-665
- Batsch L., (2002), *Le Capitalisme financier*, La Découverte, Paris
- Boltanski L., Chiapello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris
- Boyer R., Freyssenet M., (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris
- Brown S., Eidenhardt K., (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston, Harvard Business Press
- Castel R., (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris
- Coriat B., (1990), *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Christian Bourgois, Paris
- Courpasson D., (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, PUF, Paris
- Courpasson D., Thoenig J-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris
- Coutrot T., (1999), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris
- Crozier M., Friedberg H., (2000), *L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Paris
- D'aveni R., (1994), *Hypercompétition*, Vuibert, Paris
- Dejours C., (1994), *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, Paris
- Dejours C., (2007), *Conjurer la violence - Travail, violence et santé*, Payot, Paris
- Dejours C., Bègue F., (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, Paris
- Doeringer P., Piore M., (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Cambridge
- Eymard-Duvernay F., (1994) "Coordination par l'entreprise et qualité des biens", in *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, p. 307-334
- Korine H., Gomez P.Y., (2002), *The leap to globalization*, Jossey Bass, San Fransisco
- Friedman T., (2005), *The world is flat : a brief history of the twenty-first century*, Farrar, Straus and Giroux, New York
- Gazier B., (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, La découverte, Paris
- Gazier B., (2006), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, Paris
- Ghoshal S., Bartlett C., (1995a), « Changing the role of top management: beyond structure process », *Harvard Business Review*, (January – February, pp. 86-96

- Ghoshal S., Bartlett C., (1995b), "Building the entrepreneurial corporation", *European Management Journal*, N°12, Iss. 2, pp. 139-155
- Gomez P.Y., (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris
- Gomez P.Y., Korine H., (2009), *L'entreprise dans la démocratie, une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck, Bruxelles
- Hamel G., Prahalad C., (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston
- Hatchuel A., (2005), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Presse de l'Université de Laval, Montréal
- Quelin B., (2002), *Les frontières de la firme*, Economica, Paris
- Leborgne D., Liepietz A., (1991), « L'après-fordisme : idées fausses et question ouvertes », *Espaces et sociétés*, Iss. 66-67
- Le Goff J. P., (1995), *Les illusions du management*, La Découverte, Paris
- Martinet A. C., (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, MacGraw Hill, Paris
- Martinet A. C., Reynaud E., (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue Française de Gestion*, n°136, pp. 12- 25
- Martinet A. C., Reynaud E., (2004), *Stratégies d'Entreprise et Ecologie*, Economica, Paris
- Reynaud J.D., (1982), *Sociologie des conflits du travail*, PUF, Paris
- Lordon F., (2008), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Presses de Sciences Po, Paris
- Porter M., (2008), *On competition*, Harvard Business Press, Cambridge
- Prahalad, C.K., Hamel, G., (1990), 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, pp. 79–91.
- Pfeffer J., (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston
- Reynaud J. D. (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand colin, Paris
- Reynaud J. D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares, Paris
- Roethlisberger F. J., Dichson W. J., (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge
- Shiller R., (2005), *Irrational exuberance*, Princeton University Press, Princeton
- Williamson O., (1975), *Markets and hierarchies, Analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization*, The Free Press, New York
- Williamson O., (1994), *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris