

# LES RENCONTRES DE L'ADEUS

SYNTHÈSE 51<sup>e</sup> RENCONTRE DU 14 MAI 2024

CYCLE « TRAVAIL, CONSOMMATION, DÉPLACEMENTS : NOS MODES DE VIE EN QUESTION ! »



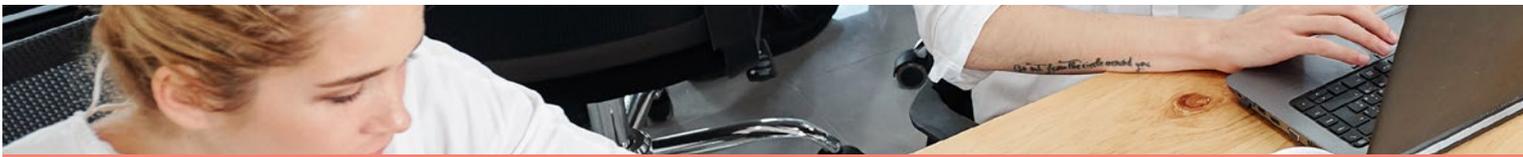
Agence  
d'urbanisme  
de Strasbourg  
Rhin supérieur



## TRAVAIL : LES INSURMONTABLES CONTRADICTIONS DU NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

avec Danièle Linhart





## TRAVAIL : LES INSURMONTABLES CONTRADICTIONS DU NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

### Sommaire

#### Introduction - - - - - 3

Françoise Schaetzel, Présidente de l'ADEUS  
et Vincent Flickinger, ADEUS

#### Travail : les insurmontables contradictions du nouveau modèles managérial - - - - - 4

Danièle Linhart  
Sociologue, chercheuse au CNRS



### CYCLE « TRAVAIL, CONSOMMATION, DÉPLACEMENTS : NOS MODES DE VIE EN QUESTION ! »

⇒ 1/3 - Travail : les insurmontables contradictions  
du nouveau modèles managérial - le 14 mai 2024

avec **Danièle Linhart**, Sociologue, chercheuse au CNRS

⇒ 2/3 - Introduction à la décroissance - le 10 septembre 2024

avec **Vincent Liegey**, Ingénieur, chercheur interdisciplinaire,  
essayiste et conférencier, co-coordonateur de la coopérative  
de recherche Cargonomia de Budapest

⇒ 3/3 - Mobilité : prendre en compte la diversité des usagers

le 10 décembre 2024 avec **Eric Chareyron**, Kéolis





# Introduction



Pour introduire cette conférence il faudrait tout d'abord mettre en avant l'intérêt de l'approche sociologique pour nourrir les réflexions en matière d'urbanisme, car la sociologie apporte un point de vue complémentaire tout à fait essentiel à d'autres disciplines qui sont très présentes dans ce champ, comme la géographie ou l'architecture.

Par exemple s'agissant du monde du travail, la sociologie pose des angles de questionnement assez différents et complémentaires à ce qu'on a l'habitude de traiter comme la question de la répartition territoriale de l'emploi ou celle des déplacements domicile-travail. La sociologie va questionner plus le vécu même du travail et, ce faisant, elle aide à avoir une approche pour un urbanisme des modes de vie.

Deux dimensions méritent d'être soulignées. D'abord la question des liens sociaux qui se construisent entre collègues dans le monde du travail. Pour la sociologie, le monde du travail est un des piliers sociétaux majeurs avec la famille qui permettent aux individus de construire les liens qui vont leur permettre de s'intégrer socialement. Le sociologue Serge Paugam parle même de lien d'attachement social et plusieurs enquêtes montrent que quand une entreprise ferme et que les salariés sont licenciés, ils regrettent davantage la perte des liens entre collègues que la perte de leur emploi. Il y a donc cette question des liens qui se construisent au sein du monde du travail et sur laquelle la sociologie apporte un éclairage tout à fait fondamental.

La deuxième dimension est celle du sens et de la reconnaissance par le travail parce que le travail est évidemment une source de revenu ; mais pour les individus c'est une activité dans laquelle ils cherchent une utilité sociale, voire ils défendent des valeurs, cherchent à se former, aspirent à développer leurs compétences, leur créativité et là encore certaines enquêtes révèlent que les salariés déplorent plus le sentiment d'un manque de sens que le sentiment d'être mal payé. On voit par ces deux dimensions des enjeux qui sont extrêmement importants de lien, d'intégration, de sens, de cohésion sociale qui se jouent dans le monde du travail. Or les travaux de Madame Linhart montrent qu'en réalité ce qui se joue aujourd'hui c'est plutôt une comédie humaine. C'est le titre de l'un de ses livres qui se penche sur le nouveau modèle managérial qui conduit plutôt à une perte de sens et à une précarisation subjective des salariés.

Madame Linhart est sociologue, chercheuse émérite au CNRS spécialisée dans la question du travail et de l'emploi, notamment sur les questions de modernisation des entreprises.

La première partie de cette conférence portera sur la mise en perspective historique du taylorisme au modèle managérial d'aujourd'hui. Dans un deuxième temps sera abordée la question du lien social qui se construit au sein du monde du travail et enfin la question du sens et de la reconnaissance.

**Nadia Monkachi**  
Directrice d'études ADEUS



# Travail : les insurmontables contradictions du nouveau modèle managérial



**Danièle Linhart**

Sociologue, chercheuse au CNRS

Lors d'une intervention récente, j'ai été sollicitée pour présenter ma problématique de recherche sur le monde managérial, sur ces transformations. J'ai fait un topo plutôt critique à l'égard de la modernisation managériale, ce nouveau modèle dans lequel nous baignons qui, je trouve, présente beaucoup de dimensions délétères.

Je relatais mon expérience comme membre de l'observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom. Nous avons pu malheureusement voir à quel point la détérioration de la situation de travail avait conduit à un nombre très élevé de suicides, qui ont débouché sur le procès de France Télécom avec une condamnation pour harcèlement moral institutionnel des trois principaux dirigeants. J'invoquais cette situation absolument désastreuse et, à la fin de mon intervention, trois personnes sont venues me voir et m'ont dit « Bravo c'était très bien, nous somme d'Orange ». J'étais un peu étonnée de l'enthousiasme qu'elles manifestaient à mon égard et elles m'ont dit « Vous savez, tout ce que vous dites, c'était avant, maintenant ça n'a plus rien à voir, tout a changé, et si vous voulez revenir pour faire une nouvelle enquête c'est avec plaisir » !

J'étais effectivement déstabilisée. Je me disais on a à peine le temps de faire une enquête sérieuse, de produire des résultats, de les exposer qu'on nous dit oui mais ça c'était pour avant, maintenant c'est complètement différent...

C'est cette espèce d'accélération temporelle qui fait que tout change tout le temps, à un rythme effréné et qu'en réalité ça empêche d'avoir une compréhension, une intelligibilité de ce qui se passe, parce que tout est brouillé et d'ailleurs c'est la raison de la souffrance des salariés de France Télécom qui ont été



un peu le terrain d'expérimentation de cette accélération temporelle. On leur demandait tout le temps de changer de poste, de changer de service, de changer d'activité, de changer de métier, etc. notamment pour que certains d'entre eux partent, mais cette espèce de brouillage systématique des repères qui fait qu'on ne peut rien dire parce que on s'entend répondre « Oui mais tout ce que vous savez c'était pour avant » c'est quelque chose qui fait réfléchir.

**Nadia Monkachi :**

***Vous faites un lien très intéressant entre taylorisme et modèle managérial, est-ce que vous pouvez nous donner une idée de comment historiquement tout ça c'est fait ?***

**Danièle Linhart :**

La question posée quand on envisage le nouveau modèle managérial dans lequel nous sommes, est de savoir si ce modèle est vraiment disruptif comme il se présente. Est-ce qu'il est vraiment post-taylorien comme il l'affiche ? Est-ce qu'il a rompu avec les logiques de fordisme comme il prétend le faire ?

Il faut déjà savoir ce qu'est le taylorisme pour pouvoir dire si on a rompu avec lui. Tout le monde connaît les bases fondamentales du taylorisme qui sont l'éclatement des métiers en tâches élémentaires avec des délais alloués ; il faut un temps donné pour chaque tâche et des modes opératoires stricts pour les effectuer. C'est la technique principale qui est à la base de la conception taylorienne de l'organisation du travail mais il faut bien comprendre que le taylorisme c'est aussi une philosophie sociale dans le sens où elle s'inscrit dans un rapport de force.

Taylor était un consultant, ce qui implique qu'il a beaucoup écrit pour faire la promotion de son modèle. On peut lire « la direction scientifique des entreprises » par exemple où il explique comment il est arrivé à concevoir ce modèle dont il fait la promotion. Ce qui ressort c'est son crédo fondamental que le savoir c'est du pouvoir et que si on laisse le savoir aux ouvriers de l'époque, dans les ateliers, on leur laisse le pouvoir.

À l'époque où Taylor officiait, quand quelqu'un qui avait du capital voulait ouvrir une affaire, et ne connaissait rien de la réalité des métiers nécessaires pour produire ce qu'il voulait vendre, il était obligé de faire appel à des ouvriers de métiers qui eux-mêmes

embauchaient des compagnons et ensemble ils définissaient l'organisation du travail selon leurs compétences, leurs savoirs, l'expérience qu'ils avaient. Taylor pensait que c'était une catastrophe parce que, légitimement, les ouvriers veulent se préserver. Ils ne veulent pas avoir trop d'accidents, ne veulent pas produire trop par rapport à ce qu'ils vont être payés donc ils vont faire ce que Taylor appelle une flânerie systématique et se dit, « Je les comprends, à leur place je ferai pareil ».

Taylor disait tout le temps « I'm a fair man », je suis un homme honnête. Au nom de l'honnêteté dont il cherche à se parer il dit « Je les comprends » mais le désastre est énorme. Il dit « Je ne prends pas le parti du capitaliste, je ne prends pas le parti du businessman, je prends le parti du bonheur américain, je prends le parti des citoyens américains qui n'ont pas, sur le marché, des biens en abondance à un prix abordable et qui donc sont privés d'un bien-être économique auquel ils peuvent légitimement prétendre ».

Donc il faut trouver à interposer entre les intérêts des ouvriers et les intérêts des patrons, une organisation du travail qui soit neutre, qui n'ait que l'intérêt commun comme objectif et il faut avoir recours à la science parce que la science est neutre, universelle, objective, impartiale. C'est elle qui va nous dire comment il faut travailler pour avoir la productivité la plus élevée.

C'est le cadre idéologique, pour avoir une productivité la plus élevée. Il faut décomposer toutes les tâches de telle sorte que les ouvriers puissent avoir une dextérité extrêmement développée pour chacune d'entre elles et ainsi la productivité s'élèvera énormément.

Taylor présentait son organisation scientifique du travail comme étant rationnelle et scientifique. À l'époque, plusieurs personnes, y compris celles de gauche, disaient que cela ne devait pas être remis en cause. On peut se battre sur la redistribution des richesses mais pas sur l'organisation même du travail.

Taylor disait puisque la productivité va bondir d'une manière absolument spectaculaire, il faut payer d'avantage les ouvriers, 20 à 30 % de plus pour une augmentation de 100 % de la productivité, ce qui laissait une marge assez confortable pour le patron. Il pensait aussi qu'il fallait avoir des exigences ergonomiques. Comme



## TRAVAIL : LES INSURMONTABLES CONTRADICTIONS DU NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

on va demander beaucoup aux ouvriers, ils vont être très contraints par leur organisation du travail donc il faut que des spécialistes, des ergonomes s'occupent des postures et fassent en sorte que les ouvriers ne s'en sortent pas trop mal.

Je rappelle que Lénine a introduit le taylorisme en Union soviétique dans la première décennie en disant que ça donnerait plus de temps à la classe ouvrière pour prendre les rênes du pouvoir politique et gérer la nation.

Le fordisme est venu se greffer ensuite, du nom de Henry Ford qui a installé les premières chaînes de montage automatique. Sur ce travail décomposé, on pouvait effectivement imposer des rythmes standards de travail puisqu'il y avait un enchaînement possible de ces tâches qui étaient désormais coordonnées.

Ford était aussi un grand idéologue ; d'ailleurs une des premières choses qu'il a faites quand il a mis en place ses chaînes de montage c'était de racheter le journal local dont il écrivait la une. Il disait comment il voyait les choses, comment les ouvriers devaient se comporter, comment les acheteurs devaient se comporter, etc.

Au départ, il y a eu un refus de cette organisation du travail. Il y a eu un refus systématique et même les journalistes de l'époque parlaient d'une maladie bizarre qu'on appelait la fordite. Cette maladie, c'était le stress, parce qu'ils avaient des ulcères à l'estomac, ils dormaient mal, il y avait un renouvellement du personnel extrêmement élevé de 300 %.

Ford a augmenté les salaires jusqu'à ce que les ouvriers décident que le jeu en valait la chandelle et restent. On s'est retrouvé à deux fois et demi le tarif moyen américain mais la productivité était telle que c'était possible. Comme Ford voulait être sûr que les ouvriers méritaient bien ces deux fois et demi les tarifs moyens, il a mis sur pied un corps d'inspecteurs qui allait vérifier au domicile privé des travailleurs s'ils vivaient dans des conditions compatibles avec les efforts qu'ils devaient fournir sur les chaînes de montage.

Il fallait aussi vérifier que l'ouvrier était marié. S'il n'était pas marié il ne touchait pas 5 dollars par jour mais 3,5 parce qu'il n'avait pas quelqu'un qui le retenait. Ford se disait que l'ouvrier va certainement aller boire jusqu'à pas d'heure au bistrot, courir les

filles toute la nuit et arriver fatigué sur les chaînes de montage, donc il le payait moins !

Les inspecteurs vérifiaient si le logement était entretenu, propre, ventilé et ils proposaient un repas type pour tous les jours.

Cette intrusion dans la vie privée allait très loin et cela n'a pas pu durer très longtemps parce que l'opinion publique a trouvé que ce n'était pas acceptable, et au bout de deux ou trois ans, Ford a retiré son corps d'inspecteurs.

Il y a donc une idéologie, une volonté de maîtriser la vie privée, et ce n'est pas uniquement une organisation technique, le taylorisme et le fordisme c'est beaucoup plus que ça.

*Françoise Schaezel, présidente de l'ADEUS :  
Ce que vous nous décrivez a existé à  
Strasbourg avec la cité-jardin Ungemach.  
Les familles qui pouvaient bénéficier d'une  
des maisons faisaient l'objet d'une évaluation  
par rapport à des critères de type religieux,  
fécondité de la femme, santé de l'homme  
notamment par rapport à la question de l'alcool  
... et ce pendant plusieurs années.*

### **Danièle Linhart :**

Dans cette situation, on entre dans la logique du paternalisme que Ford a un peu entamé, mais le paternalisme va beaucoup plus loin puisqu'il loge, s'occupe de l'école, donne de l'argent pour les enterrements, pour les naissances, pour les mariages. Ford l'a fait un peu, en disant « Je paye plus cher que les autres mes ouvriers mais je ne veux pas qu'ils dépensent leur argent n'importe comment. Je veux qu'ils m'achètent les voitures qu'ils produisent ». Il a fait venir des commerçants de la campagne parce qu'il y avait autour des usines Ford beaucoup de commerçants qui vendaient à des prix plus élevés et il ne voulait pas de ceux-là. Il faisait venir directement de la campagne des matières premières, des matières agricoles, etc.

Alors qu'est-ce qui a changé ? Beaucoup de choses. Ce système marchait assez bien. On avait une très forte productivité qui se caractérisait aussi par une augmentation très importante des salaires. La productivité permettait de mettre sur le marché beaucoup de biens mais il fallait du pouvoir d'achat pour transformer en achat les biens produits. Comme



la productivité était un sujet fortement débattu des organisations syndicales, cela se traduisait par des augmentations de salaires et permettait un cercle vertueux qui a duré jusque vers 1973-74.

En France, il s'est produit un phénomène extrêmement important qui a remis en cause les règles du jeu : mai 68.

Trois semaines de grève générale avec occupation d'usines. La plus longue grève du XX<sup>e</sup> siècle ! Cela a été un traumatisme pour les dirigeants politiques et économiques.

Politique parce que le général de Gaulle, qui était président de la République à l'époque, a disparu de la scène publique pendant trois jours pour s'informer auprès du général Massu à Baden-Baden, de la loyauté de l'armée française. Il se croyait au bord de la guerre civile.

Mai 68 a été un traumatisme politique et surtout patronal. L'ordre social capitaliste est remis en question par mai 68 ; les ouvriers, les employés étaient massivement en grève, les slogans « ne plus perdre sa vie à la gagner », le cercle vertueux étaient complètement remis en cause.

Les gens disaient, on veut pouvoir exister au travail. C'est ce qui est à l'origine du nouveau modèle managérial parce que les dirigeants se sont dit qu'il fallait trouver une solution. Il faut qu'on sorte de cette situation qui est épouvantable, qui remet en cause les fondements du système capitaliste. Ils ont réuni des psychologues, des sociologues, des philosophes et ils ont trouvé la solution qu'ils ont rendue publique en 1974 aux instances du Conseil national du patronat français. Le mot d'ordre qui a constitué le premier pilier du nouveau modèle managérial a été l'individualisation systématique de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail.

Là où les dirigeants ont été très forts c'est que, comme Ford et Taylor, ils ont compris qu'il fallait légitimer sur le plan idéologique cette position. Ils ont dit nous individualisons pour répondre aux aspirations qui se sont manifestées en mai 68 puisque les ouvriers, les ouvrières, les employés, veulent être reconnus pour ce qu'ils sont. Ils veulent pouvoir se réaliser dans leur travail, se reconnaître dans le travail. Il faut individualiser pour prendre en compte la qualité

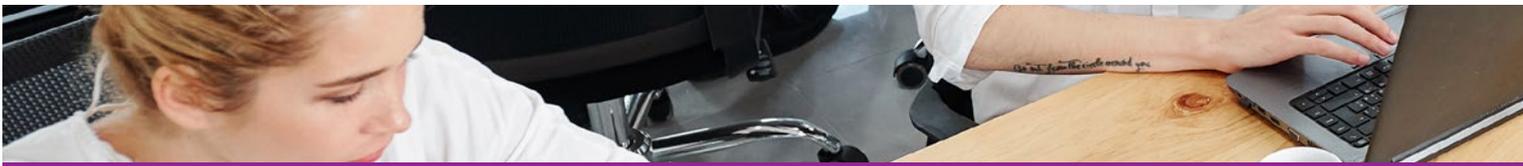
de l'engagement de chacun. On ne peut pas continuer comme auparavant à faire une gestion collective où tout le monde avait des promotions à l'ancienneté et où il y avait cette équation fondamentale : à travail égal, salaire égal.

C'est tout ça qui a volé en éclat et qui était la base de la solidarité au sein des collectifs informels de travailleurs. C'était non seulement une solidarité mais aussi le sentiment de partager un même destin, d'avoir des intérêts communs, de lutter collectivement, etc. Tout cela a été remis en question avec l'individualisation qui va aller jusqu'à ce qu'on connaît aujourd'hui, le fait des objectifs personnalisés pour chacun et des évaluations personnalisées de la performance du travail qui vont déterminer les primes, les carrières et les niveaux de salaire.

Quel aboutissement ? Une mise en concurrence systématique des salariés, les uns avec les autres. Chacun est en concurrence puisqu'il veut avoir la prime la plus élevée.

J'ai fait une enquête à Toulouse dans une usine de biscuiterie. Il y avait des objectifs individualisés, des évaluations personnalisées pour les opérateurs sur la chaîne de montage et chacun était considéré comme le fournisseur de l'autre. Ils avaient des petits cahiers où ils pouvaient écrire s'ils n'étaient pas contents de leur fournisseur.

Individualisation, donc personnalisation. C'est-à-dire une mise en concurrence des uns avec les autres mais, pire encore, mise en concurrence de chacun avec soi-même parce qu'il y a une psychologisation aussi qui s'est introduite dans la relation au travail et on demande à chacun d'être intuitif, résilient, d'avoir bien intériorisé la culture de l'entreprise. En résumé, on leur demande de mobiliser leur dimension affective et personnelle de la façon la plus engagée possible pour faire leur travail. Certains de mes collègues appellent ça une narcissisation de la relation de chacun à son travail parce qu'on leur dit montre que tu es le meilleur, montre qu'on a bien fait de miser sur toi, que tu es le plus fort, etc. Il y a une sorte de mise en abîme de chacun qui veut effectivement atteindre un idéal du moi, être le plus fort, le meilleur et maintenant certains recruteurs disent « On nous demande de trouver la bonne personne, ça a l'air normal et bien non, on devrait chercher le bon professionnel et pas la bonne personne ».



## TRAVAIL : LES INSURMONTABLES CONTRADICTIONS DU NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

Les recruteurs disent qu'on leur demande que la personne soit résiliente, sache s'adapter et soit apte au bonheur. Tout le monde n'est pas apte au bonheur et ceux qui ne sont pas aptes au bonheur vont mettre la mauvaise ambiance dans l'entreprise.

Ça c'est la psychologisation de la relation de chacun à son travail qui est au cœur de la modernisation managériale et qui met de côté la professionnalité, parce qu'on dit que cela va s'acquérir au fur et à mesure. On va les former, on veut vraiment les bonnes personnes qui ne vont pas nous procurer d'ennui et qui vont trouver à aimer ce qu'on leur fait faire.

**Françoise Schaetzel :**

*Vous parlez beaucoup de la culture d'entreprise, de l'engagement et je me demande si on en est encore là ?*

*Est-ce qu'il y a le même type de management, les mêmes idéologies fondamentales dans le secteur privé et dans le secteur public ?*

**Danièle Linhart :**

La culture d'entreprise a été très développée pendant les années 1980-90. Quand je parle de la qualité de l'engagement, je parle de la qualité de l'engagement personnel de chacun dans son activité. Il faut être un militant de la cause de l'entreprise. Si on vous demande d'augmenter la productivité, il faut faire en sorte qu'elle puisse augmenter, si on vous dit il faut diminuer les effectifs, ça revient un peu au même.

C'est être un relais efficace, inconditionnel de la pensée. J'ai utilisé le mot culture, c'est surtout prendre à cœur la cause de l'entreprise.

Sur le modèle managériale du privé et du public, effectivement, il y a eu un déversement systématique des principes du management privé dans le public avec ce qu'on appelle le new public management et France Télécom en a montré un certain côté effrayant.

Pourquoi ne pourrait-on pas prendre au sérieux cette orientation nouvelle en disant on a peut-être des nouveaux dirigeants qui sont bienveillants, qui vont favoriser l'intuition, la capacité de chacun de se réaliser dans son travail, qui vont développer l'autonomie nécessaire pour y arriver ?

Mais les insurmontables contradictions du nouveau modèle managériale sont qu'en réalité on demande

à chacun de montrer qui il est, on propose à chacun de se réaliser dans une organisation du travail qui reste éminemment taylorienne.

C'est ça le problème ! C'est que ces aspirations à se réaliser viennent se fracasser contre des procédures, des protocoles, des process, des reporting, des bonnes pratiques qui sont pensés par d'autres, qui sont pensés la plupart du temps par des consultants de grands cabinets internationaux à qui on demande d'avoir un regard abstrait sur les choses. On ne leur demande pas de connaître les métiers, les bonnes pratiques. Ils font plutôt une veille permanente et repèrent ce qui marche le mieux dans n'importe quel secteur par rapport à n'importe quel métier, et on va l'appliquer ailleurs indépendamment de toutes les caractéristiques du secteur, du métier, de la finalité du travail.

En France, ils avaient pensé introduire les mêmes modalités d'accueil des patients aux urgences hospitalières que celles qui étaient mises en place à l'aéroport de Roissy. Comme si les gens qui arrivent en sang ou en crise de panique pouvaient être comparés à des voyageurs qui partent en vacances ou en voyage d'affaire !

On voit à quel point ceux qui pensent le travail des autres le font d'une manière totalement abstraite, non réaliste et c'est ce que vivent les salariés ou les agents du public. On leur dit exprimez-vous, réalisez-vous, découvrez qui vous êtes, etc. et puis ils sont face à des logiques qui sont extrêmement contraignantes dans lesquelles ils ne peuvent absolument pas bénéficier de l'autonomie nécessaire pour pouvoir s'exprimer.

**Nadia Monkachi :**

*Pour revenir à la question du lien social qui se construit au sein du monde du travail vous dites cette individualisation est délétère pour que ces liens puissent vraiment se faire. Pour autant est-ce qu'on ne peut pas dire aussi qu'il y a d'autres choses pour contrebalancer dans le modèle managériale ? Il y a l'encouragement de travailler en équipe, la transversalité, l'intelligence collective. Il y a une forte promotion de la vie collective dans le travail aujourd'hui. Qu'en pensez-vous ?*

**Danièle Linhart :**

Que c'est très périphérique au travail. Il y a des séances de méditation, de fourire, du yoga, des soirées festives, ... mais c'est périphérique au travail.



Dans le travail chacun négocie son destin dans l'entreprise et ce qui ressort vraiment des entretiens qu'on peut faire, c'est un sentiment de solitude et que le travail devient une épreuve solitaire alors qu'auparavant c'était surtout une activité socialisatrice. Par le travail, on était ensemble, on rigolait.

Maintenant, quand vous interviewez les gens, ils ont le sentiment de ne pas aller très bien parce qu'ils ne comprennent pas pourquoi on leur dit de s'exprimer alors qu'ils n'y arrivent pas. Ils ont toujours le sentiment que les autres vont mieux parce qu'ils ne parlent pas entre eux et on ressent cette espèce d'atomisation.

*Question de la salle :*

*Est-ce que les comités économiques et sociaux qui ont été introduits il y a quelques années dans les entreprises en France ont un droit de codécision ou de donner un avis sur les méthodes d'organisation ? Vous disiez que dans les années 70, il y a eu une révolution managériale mais à l'époque il existait déjà en Allemagne le processus de codécision depuis les années 50 et on n'est pas allé les chercher pour voir ce qui se passait.*

**Danièle Linhart :**

Ce n'est pas tellement la mentalité française. La France occupe une place particulière en Europe. Les enquêtes européennes ont montré que les Français sont plus focalisés sur le travail que dans d'autres pays. Philippe d'Iribarne a montré, en faisant des enquêtes comparatives sur plusieurs continents, que les Français ont tendance à mettre plus leur honneur dans le travail. Dans nombre de pays, la relation est plus d'ordre contractuel, à l'anglo-saxonne, alors qu'en France il y a cette idée que je dois être reconnu dans mon travail et je dois pouvoir être fier de ce que je fais en travaillant. Même la langue le reprend. Par exemple, vous dites « je suis médecin » ou « je suis ouvrier », vous ne dites pas « je suis un ouvrier » ou « je suis un médecin ». En anglais vous dites « I'm a doctor » ; dans beaucoup de pays, il y a une distance, en Italie on dit « je fais le médecin ».

Les dirigeants français pensent que les salariés français sont beaucoup plus difficiles à gérer que dans d'autres pays et qu'il faut maintenir une emprise. C'est pour ça que même le taylorisme a été plus développé dans l'organisation du travail français qu'en Angleterre ou en Allemagne.

Il y a aussi ce souvenir de la période des trente glorieuses où il y avait l'idéologie de la lutte des classes en France, avec une CGT très combative, et avec un parti communiste qui était très important. Il n'y a pas eu l'équivalent en Grande-Bretagne ou en Allemagne.

Mais c'est vrai que c'est de la codétermination en Allemagne, nous n'avons pas cela au sein du comité social et économique.

*Question de la salle :*

*Nous travaillons beaucoup sur les travailleurs français en Allemagne. Ici, il y en a 30 000 à peu près qui travaillent de l'autre côté du Rhin. On a essayé d'analyser leur réputation qui correspond à ce que vous venez de dire. Nous avons cherché ensuite d'autres critères et avons trouvé celui de la formation continue : est-ce qu'ils se forment ?*

**Danièle Linhart :**

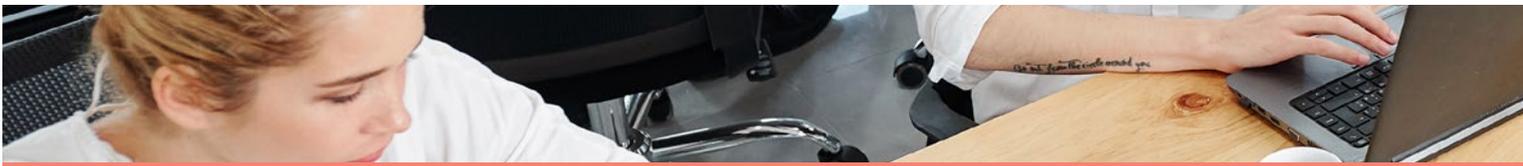
Il y a aussi une forte dévalorisation du travail manuel comparativement au travail tertiaire. Ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. Il y a quand même un héritage particulier, l'histoire économique, sociale et culturelle joue un rôle énorme.

*Françoise Schaezel :*

*Vous parlez de codécision, vous parlez aussi d'individualisation ; mais ce qui se passe dans la société et ce qui se passe dans le milieu du travail ne sont pas cloisonnés. Peut-on mettre dans le même panier les petites entreprises et les très grandes ? On a aussi un autre modèle, l'économie sociale et solidaire, qui est en train de se développer et qui me semble basée sur un autre modèle et d'autres paradigmes.*

**Danièle Linhart :**

Les petites entreprises sont souvent liées aux grandes parce qu'elles sont sous-traitantes, et donc il y a une sorte d'imposition par le donneur d'ordre du même modèle, ce qu'on appelle les certifications. Il faut qu'on soit sûr qu'elles travaillent de telle ou telle manière, selon tel et tel code, avec telle et telle qualité qu'on garantit et donc des procédures, des protocoles, et ça reproduit à l'identique le même travail. Mais quand des entreprises ont des niches, qu'elles sont seules sur le marché, elles peuvent innover, elles peuvent trouver d'autres modalités mais ce n'est pas garanti parce qu'il y a une raison absolument fondamentale : on n'a pas de modèle véritablement non taylorien.



## TRAVAIL : LES INSURMONTABLES CONTRADICTIONS DU NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

Taylor a débordé, y compris dans les pays dit socialistes et cela a fait le tour de la planète. La logique taylorienne, la logique fordienne, l'organisation scientifique du travail ont tout détruit ; il n'y a pas de contre-modèle convainquant, même pour les organisations syndicales, c'est extrêmement difficile, elles doivent tout inventer.

Concernant l'économie sociale et solidaire, il y a un problème fondamental qui explique pourquoi ce modèle qui est fou « exprimez-vous, réalisez-vous » dans un travail pensé en dehors de vous et de votre professionnalité, est accepté. La raison c'est le lien de subordination qui est au cœur du contrat salarial.

### *Question de la salle :*

*Mais à ce moment-là, ne s'agit-il pas de la logique de l'honneur de Philippe Iribarne ?*

### **Danièle Linhart :**

La logique de l'honneur ce n'est pas du côté des dirigeants, mais du côté de chaque salarié qui met son honneur dans le travail.

C'est au-delà de la subordination, parce que la subordination c'est « fait ce que je te dis de faire même si tu n'en es pas fier, même si tu n'en tires aucune reconnaissance et que tu ne peux pas te reconnaître dans ton travail ».

On m'a raconté que dans certaines usines ou entreprises il y avait ce qu'on appelle la chasse au gaspi. Mais pour eux le gaspillage c'est la sur-qualité : quand on fait le travail trop bien, on perd du temps, on perd de l'énergie, on fait une qualité qui est supérieure à celle qu'accepte le client au prix qu'on lui donne.

Vous faites de la sur-qualité et ça n'a aucun intérêt alors que les salariés étaient contents. Pour vous dire que l'honneur au travail ce n'est pas nécessairement la même chose que ce que voit l'entreprise.

Pour revenir au lien de subordination, il dit qu'à partir du moment où vous signez un contrat salarial, vous devez accepter de vous soumettre aux ordres de la hiérarchie qui a la responsabilité d'organiser votre travail. Et si vous n'obéissez pas, c'est considéré comme une faute professionnelle qui peut mener au licenciement.

Le lien de subordination est vécu de plus en plus individuellement maintenant. Comme il est

personnalisé, c'est une vraie laisse que chacun porte à son cou et donc ce lien de subordination fait qu'on accepte toutes ces contradictions, ces tensions, ces paradoxes organisationnels et managériaux auxquels on est soumis.

Dans l'entreprise sociale et solidaire, y compris dans les coopératives, il y a le salariat et il y a le lien de subordination.

J'ai fait une enquête dans une grande entreprise aujourd'hui disparue, c'était la plus grande coopérative ouvrière qui s'appelait l'AOIP, l'association des ouvriers en instrument de précision. Je me suis fait embaucher sur le site de fabrication des téléphones et j'étais donc installée sur la chaîne de montage avec deux ouvrières à mes côtés, à qui je demande « ça vous fait quoi de travailler dans une SCOP ? » Elles me répondent en cœur « une quoi ? ». L'organisation du travail était exactement la même, on arrivait, on pointait.

Il faut un changement global. Il faut remettre en question les fondements de cette organisation du travail mais ce qui l'empêche c'est le lien de subordination individualisé mais aussi l'accélération temporelle qui fait qu'à chaque fois que vous dites quelque chose on dit « oui, mais ça c'était pour avant ».

Le pire, c'est que l'organisation temporelle a cette vertu du point de vue des dirigeants patronaux de mettre en obsolescence les connaissances, l'expérience, les savoirs des professionnels. Quand ils font la moindre remarque critique distanciée, on leur répond « oui, mais tu ne peux pas rivaliser avec les experts qui connaissent toutes les méthodes parce que maintenant, il y a une concentration des connaissances. Il y a les sachants, parce que ça évolue tellement vite, fais leur confiance, remets-toi en aux procédures, aux protocoles, etc. ». Et comme les gens sont perdus ils sont bien contents d'avoir ces procédures, pour s'y raccrocher comme à des bouées de sauvetage.

### *Question de la salle :*

*Vous présentez le lien de subordination comme quelque chose d'extrêmement négatif. Il y a effectivement des aspects qui en sont négatifs, pour autant le lien de subordination, et là je ne suis pas uniquement à l'échelle de l'entreprise mais à l'échelle de la société, c'est*



*ce qui, dans une certaine mesure, sous-tend le fonctionnement d'une société.*

*Ensuite, je trouve que vous mettez en avant une vision extrêmement pessimiste de la nature humaine parce que, certes on peut utiliser tout ce que vous avez dit pour exploiter ses collaborateurs, mais ça dépend aussi de la manière dont les gens utilisent les outils qui sont à leur disposition et je ne crois pas que tous les chefs d'entreprise en France soient des gens qui ont uniquement envie d'avoir ce rapport là avec leurs salariés.*

**Danièle Linhart :**

Je ne pense pas que les dirigeants soient des personnes méchantes, mais je suis convaincue que ce sont des personnes qui ont été soumises à un enseignement absolument unilatéral qu'on reçoit dans les grandes écoles de commerce, de management, etc. où on leur explique qu'il est nécessaire, pour asseoir son autorité, de mettre en place un certain nombre de dispositifs, de procédures, de protocole qui sont contraignants.

Il y a cette idée, surtout en France, que pour asseoir son autorité sur ses subordonnées, il faut parvenir à passer par une emprise.

C'est quelque chose qu'on voyait dans l'exemple de France Télécom dans le management quand un cadre me disait qu'il fallait produire de l'amnésie ! Quand on vous dit qu'on a des DRH de la bienveillance et du bonheur parce qu'il faut qu'on puisse convaincre les salariés qu'on fait tout pour eux, alors que le but d'une entreprise ce n'est pas de faire tout pour ses salariés.

**Question de la salle :**

*Je pense que vous avez tort. Je ne pense pas que ce soit extrapolable à tous les chefs d'entreprise en France. Je pense qu'il y a des gens qui certes doivent avoir un objectif d'efficience, sinon derrière l'entreprise se casse la figur, mais pour autant, en essayant d'avoir à cœur de faire en sorte que leurs collaborateurs aient un bien-être.*

**Danièle Linhart :**

Quand j'ai fait l'enquête dans l'usine de biscottes où les opérateurs avaient des objectifs individuels, je voulais avoir une discussion avec le directeur à l'heure du déjeuner ; je suis restée longtemps dans cette usine et je n'arrivais pas à le rencontrer, et puis quelqu'un m'a dit que tous les

midis il allait à l'église et qu'il priait pour que son établissement ne soit pas supprimé. Il était en concurrence avec quatre autres établissements.

Ce sont des gens qui ont un cœur mais il n'avait aucune marge de manœuvre, il n'avait aucune autonomie lui-même et donc qu'est-ce que vous vouliez qu'il fasse ? Quand on lui dit « sur tes chaînes de montage tu vas leur mettre des objectifs personnalisés » ce n'est pas lui qui a inventé ça ; on lui a dit de le faire, il l'a fait.

**Pierre Laplane, directeur général de l'ADEUS :**  
*Vous décrivez une réalité qui est incontestable.*

*En revanche, je pense qu'il y a une diversification du système économique. Il y a aussi une évolution de certains modes managériaux et je voulais partager avec vous ce qu'a fait la CTS il y a quelques mois avec la mise en place de la prolongation d'une ligne dite bus à haut niveau de service.*

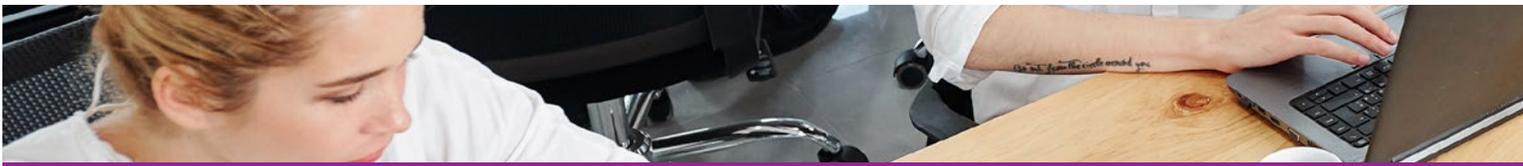
*Les salariés ont été associés à l'organisation et à l'aménagement de la ligne. On leur a demandé aussi d'essayer d'anticiper la perception des usagers. Le résultat, au bout de huit mois, un fonctionnement qui dépasse tous les espoirs et les conducteurs sont contents. Ça veut dire qu'il y a quand même des modèles managériaux qui permettent de concilier l'efficacité, le bien-être des salariés et la fierté qui vient du fait que cette ligne a été conçue avec eux.*

**Danièle Linhart :**

Vous faites vous-même la démonstration que quand les salariés ne sont pas soumis à cette logique managériale que je décris, ça marche. Or elle est assez exceptionnelle.

Ce que je décris c'est une situation que je trouve délétère ; pour s'en convaincre, il suffit de regarder le nombre de burn-out, d'addictions à des substances psychoactives qui en France sont particulièrement élevées, le nombre de suicides. On a un état d'alerte qui, en matière de santé publique, est bien réel alors qu'en France la volonté de s'engager dans le travail, y compris chez les jeunes des générations Y, Z est bien là.

Quand j'interviewe des jeunes, il y en a beaucoup qui veulent peut-être se mettre entrepreneurs, en freelance, parce que quand ils entendent leurs parents parler de ce qu'ils subissent, ça ne donne pas envie.



## TRAVAIL : LES INSURMONTABLES CONTRADICTIONS DU NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

**Nadia Monkachi :**

*Je vous ai entendu récemment répondre oui, dans une interview à la question « peut-on être un bon manager ? ». Pour enlever peut-être cette image de pessimisme, dans quelles conditions peut-on être un bon manager ?*

**Danièle Linhart :**

Je pense que la première erreur managériale qui est au cœur du modèle, c'est de privilégier la dimension humaine par rapport à la dimension professionnelle. Ce que demandent les salariés c'est d'être respectés, d'être pris au sérieux dans leur capacité professionnelle et non pas d'être considérés comme des gens qu'il faut solliciter psychologiquement, narcissiquement.

Ce qui a été fait à la CTS, c'est un exemple du respect de la professionnalité. On a demandé aux agents comment il fallait faire et ça marche très bien. Or ce n'est pas souvent le cas, parce qu'il y a cette conviction dans l'esprit de nombre de managers, que les savoirs deviennent tellement complexes, évoluent tellement vite, que seul un petit groupe extrêmement restreint d'experts peut les détenir.

Or, un bon hiérarchique c'est quelqu'un qui respecte la professionnalité et ce n'est pas du tout ce vers quoi nous allons dans le modèle managériale où, au contraire, on pense recruter les bonnes personnes et après on fera avec. Non, recrutons les bons professionnels, respectons leur professionnalité et travaillons avec eux. Les gens sont tellement heureux quand ça se passe comme ça, ils se sentent à l'aise.

Dans une autre enquête avec des collègues sur les pénibilités au travail, les gens disaient que finalement la fatigue c'est normal ; on a tous des métiers qui sont plus ou moins éprouvants mais on l'accepte, on se repose et ça se passe très bien. Ce qui est pénible ce sont les contraintes arbitraires, c'est-à-dire qui ne correspondent pas à nos métiers et qui vont à l'encontre de nos compétences. C'est quand un chef pense qu'il sait mieux et qu'il nous impose des manières de faire. Là ça devient pénible, ça nous ronge et ça peut déboucher sur un burn-out.

Nous sommes dans un modèle qui favorisera la personne, les affects, les émotions. La professionnalité est secondaire et c'est une catastrophe non seulement pour l'efficacité du

travail, mais aussi parce que les gens ne sont pas heureux. Ce n'est pas parce qu'il y a un chief happiness officer qu'ils sont heureux, c'est pas parce qu'on leur dit c'est l'heure du fou rire que ça va aller mieux s'ils ont un problème au travail.

Il faut sortir de ce modèle, il faut réhabiliter la professionnalité, il faut réhabiliter les compétences, il faut réguler l'accélération temporelle. Ce n'est pas qu'il ne faut pas changer évidemment. Il y a des périodes où il faut introduire des changements, c'est absolument logique. En revanche, on ne doit pas introduire un changement supplémentaire sans avoir procédé à une phase de bilan, de réflexion.

On a changé, qu'est-ce qui s'est passé ? Qu'est-ce qui s'est amélioré ? Qu'est-ce qui s'est aggravé peut-être ? Est-ce qu'il y a eu des problèmes non résolus ? Qu'est-ce qu'on fait avec ça avant de changer encore ? Je n'ai jamais rencontré, dans aucune entreprise où je réalise des enquêtes, des salariés qui me disent qu'il y a eu des phases de bilan après les changements. C'est absolument indispensable.

Sur la subordination, est-ce que c'est bien ? Non. La subordination est contraire aux principes politiques fondamentaux de nos sociétés parce que nul n'appartient à personne. Quand on est subordonné, on appartient totalement à la logique du supérieur qui peut tout nous dire. « Tu vas travailler comme ça même si ça ne te plaît pas, même si tu crois que c'est complètement contraire à tes règles de métier, tu vas le faire. » !

La subordination est à mon avis quelque chose qui est complètement contraire à la qualité du travail. Maintenant, qu'il y ait de l'autorité basée sur une expertise, basée sur le fait d'être une personne ressource, une personne qui synchronise, une personne qui a des informations que les autres n'ont pas, oui. Quand je dis qu'il faut supprimer le lien de subordination je ne pense pas du tout qu'il faille subordonner les liens d'autorité.

Bien sûr, il y a quelqu'un qui décide mais en fonction de quoi ? Quand on est subordonné il n'y a pas besoin de justifier, pas besoin de légitimer.

J'ai fait des enquêtes où quand on a mis en place les entretiens avec le N+1, les salariés étaient ravis, ils disaient « on va enfin pouvoir discuter avec notre chef de nos problèmes



professionnels ». On va pouvoir lui dire ce qui ne va pas, ce dont on a besoin. Mais après la plupart disaient « il coche des cases et quand on essaie de poser des questions il dit je n'ai pas le temps, vous êtes trop nombreux ».

C'est un modèle qui est dans la « chiffromanie », dans l'abstraction, dans l'expertise de gens qui sont à distance du terrain et c'est délétère.

J'étais à un colloque où il y avait Stéphane Richard, le dirigeant d'Orange qui disait « maintenant notre logo c'est le salarié unique et le digital humain ».

Ça veut dire quoi le salarié unique ? Qu'il n'y a plus de collectif ?

Revenons sur les fondamentaux : qui sont les travailleurs ? Des professionnels, ce n'est pas Madame X et Monsieur Y avec leurs problèmes personnels, leurs fantasmes, leurs désirs, ... Non, ce sont des professionnels. Il faut le respecter. Il ne faut pas titiller leurs aspirations à être le plus grand, le meilleur, le plus reconnu, le plus primé. Non, on veut des gens qui ont du plaisir à faire du bon travail, à mobiliser leurs compétences, à faire quelque chose dont ils soient fiers.

Dans les hôpitaux, nombre d'infirmières disent quand elles rentrent à la maison que pendant une heure elles ont peur du téléphone, qu'on leur dise qu'elles ont fait une erreur, qu'elles se sont trompées de façon parce qu'elles disent « on nous bouscule, on n'a le temps de ne rien faire, on n'a pas le temps d'échanger avec les autres équipes ».

On ne tient absolument pas compte du bien-être professionnel, c'est quelque chose de fondamental.

**Nadia Monkachi :**

*Le télétravail est une modalité qui s'est beaucoup développée particulièrement depuis la crise du Covid. Comment mesurer si ça change les liens sociaux, la reconnaissance ?*

**Danièle Linhart :**

Le télétravail isole encore davantage, mais en même temps, il correspond à une demande. En France, le télétravail était le moins développé de toute l'Europe parce qu'il y avait la méfiance des dirigeants. Ils ont fait la découverte pendant l'épidémie que ça se passait très bien. Les salariés

en télétravail atteignaient leurs objectifs, faisaient du travail de bonne qualité, ils sont contents parce qu'ils mettent de la distance par rapport au lieu de travail qui est un lieu quand même de mal-être, de souffrance, de concurrence entre les uns et les autres alors ils se disent « à la maison je serai mieux ».

Au bout d'un certain temps, ils font l'expérience d'une sorte de déréalisation, ils ont l'impression de travailler dans le vide. Ils ne savent plus pour qui et pourquoi ils travaillent. Ils sont face à un ordinateur tout le temps et il y a quelque chose de vain qui s'installe, le manque des autres. Même si les autres ne sont pas les meilleurs collègues du monde, même s'ils sont des concurrents, ce sont des vraies personnes et on a besoin des vraies personnes.

Freud disait que le travail permet de sortir de soi, de sa tête, de ses obsessions, de ses problèmes personnels. Même si on se confronte aux difficultés dans le travail, c'est une ouverture, ce sont d'autres difficultés, un autre contexte et on en a besoin.

L'ambivalence est très profonde, les gens sont contents de pouvoir travailler chez eux mais, en même temps, ils veulent revenir.

Le problème du télétravail c'est que c'est un aménagement qui convient, qui donne un peu de confort, un peu d'autonomie dans l'usage des horaires, qui fatigue moins parce qu'il n'y a pas les déplacements ; on gagne du temps mais en même temps ça ne change rien au contenu même du travail.

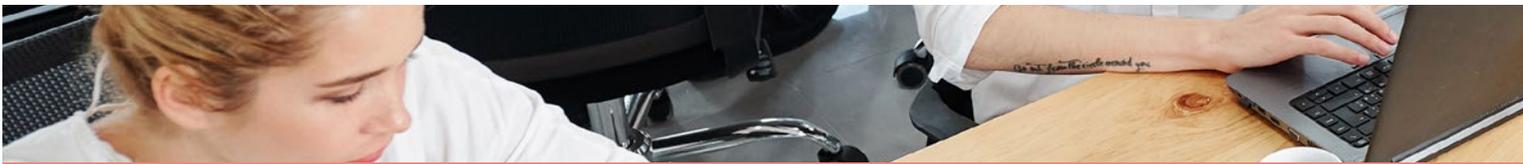
**Question de la salle :**

*J'ai deux questions, la première sur le respect de la professionnalité, est-ce qu'on a laissé filer la promotion interne dans les entreprises ? Deuxième question, avec vos relations plutôt internationales, est-ce qu'il y a quelque part sur cette planète une société, un peuple où ça marche un peu différemment voire mieux ?*

**Danièle Linhart :**

C'est vrai qu'il n'y a plus de promotion interne. Maintenant tout est basé sur les diplômes ; les cadres arrivent et ne connaissent rien. On leur demande de ne rien connaître aux spécificités du métier pour manager.

Les sociologues travaillent peu sur la disparition de la promotion interne, c'est un vrai problème. Vous



## TRAVAIL : LES INSURMONTABLES CONTRADICTIONS DU NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

voyez les dirigeants qui vont d'un secteur à l'autre. Ils peuvent aller d'Air-France aux grandes surfaces, à Pôle emploi. Pour manager, on n'a pas besoin de connaître, c'est la rationalité à l'état brut.

Et concernant un exemple qui fonctionnerait mieux, comme je le disais tout à l'heure, il n'y a malheureusement pas de modèle et c'est un vrai handicap pour les syndicats qui ne savent pas comment revendiquer.

**Yves Gendron, directeur général adjoint de l'ADEUS :**

***Aujourd'hui on a beaucoup de baby-boomers qui managent des générations X, Y, Z. Qu'est-ce qui va se passer dans cinq ou dix ans ? Qui va manager qui et est-ce qu'on peut imaginer que les X, Y, Z vont faire évoluer le modèle de management ?***

**Danièle Linhart :**

Le piège est le même pour toutes les générations : quelle sera la rationalité dominante quand eux vont devenir managers ? S'ils ont les mêmes plans de carrière, ils vont être obligés de gérer de la même manière.

Mais ceux qui veulent changer n'iront plus dans ce type d'entreprise. Ça commence déjà par ce qu'on appelle la révolte des élites qui, dans les grandes écoles, disent deux choses : nous n'avons pas reçu le bon enseignement et nous n'irons pas faire carrière. Ce n'est pas qu'ils sont paresseux, mais il y a cette idée de récuser la rationalité.

Je crois qu'effectivement la question fondamentale c'est « est-ce que nous sommes sûrs que la rationalité dans laquelle nous sommes impliqués est la bonne par rapport à plusieurs défis, par rapport à plusieurs urgences » ? Non seulement le bien-être des travailleurs mais aussi celui des consommateurs, parce que les neurosciences et l'intelligence artificielle sont largement utilisées de manière à leur faire acheter avant qu'ils n'aient pris eux-mêmes conscience de leur désir d'acheter.

Troisième défi, la survie de l'humanité sur notre planète. Si on ne change pas la rationalité prédatrice dans laquelle nous sommes, on ira vers une catastrophe et je pense que les jeunes sont très sensibles à ça et disent qu'il faut changer.

La décroissance, par exemple, fait partie des vraies questions qui se posent maintenant et c'est fondamental.

Il y a une unité entre deux catégories générationnelles qui est très intéressante. C'est les jeunes et les vieux, parce que les jeunes ne sont pas encore totalement « bouffés » par le marché de l'emploi et du travail, et les vieux en sont sortis. Ils se posent vraiment les questions, ils voient que ce n'est pas possible de continuer avec la même rationalité néolibérale et ceux qui la portent ne sont pas des méchants ; ce sont des gens qui ont été formatés, qui ont été les bons élèves de cette rationalité.

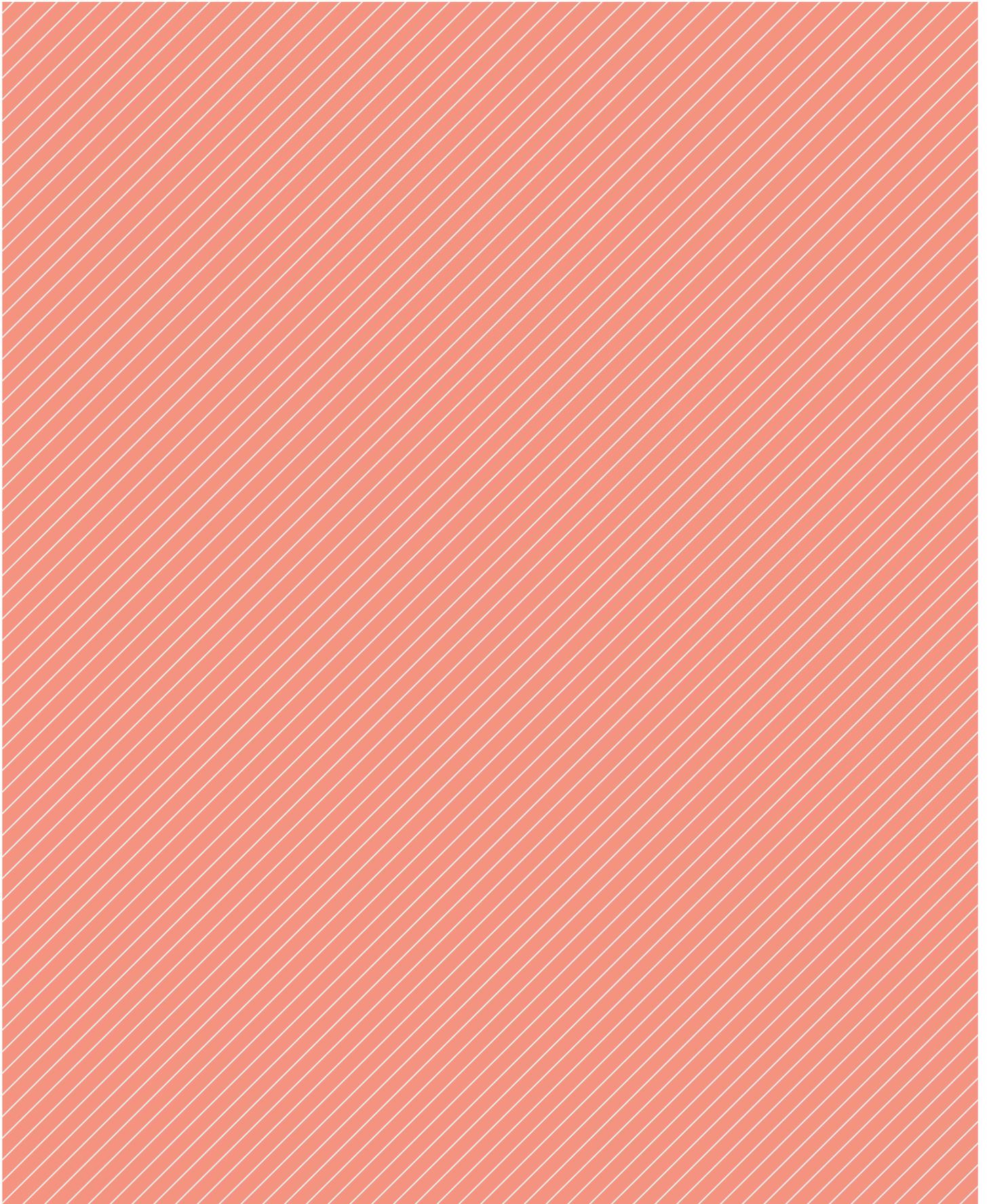
Il faut la remettre en question et pour la remettre en question il faut ouvrir des débats, de l'intelligence collective citoyenne, politique, écologique et se poser les questions.

On a des jeunes qui se posent toutes ces questions et qui sont prêts à changer beaucoup de choses.

C'est très important de considérer que la rationalité néolibérale a accompli des choses. On a fait des progrès technologiques mais maintenant il faut changer parce que ça devient trop dangereux pour la santé physique et mentale de ceux qui travaillent, pour la satisfaction des besoins de ceux qui consomment et pour l'avenir de l'humanité sur notre planète.

Pour une fois, on a les mêmes intérêts, on veut que la planète soit accueillante pour l'humanité donc il faut accepter de changer.





Agence  
d'urbanisme  
de Strasbourg  
Rhin supérieur

Directeur de publication : **Pierre Laplane**, Directeur général  
Responsable éditorial : **Yves Gendron**, Directeur général adjoint  
Équipe projet : **Florence Bourquin** (chef de projet),  
**Hyacinthe Blaise, Alexandra Chamroux, Jean Isenmann,**  
**Sophie Monnin, Nicolas Prachazal**

PTP 2024 - N° projet : **5.1.1.2**

Mise en page : **Jean Isenmann** - Photos : **Abode Stock**  
© ADEUS - Septembre 2024 - N° Issn : 2112-4167

Les publications et les actualités de l'urbanisme  
sont consultables sur le site de l'ADEUS [www.adeus.org](http://www.adeus.org)