

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERHCE
SCIENTIFIQUE

Université Abou-Bekr Belkaid de Tlemcen

**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et des
Sciences commerciales**

Mémoire de Magister

En Gestion Des Ressources Humaines

THÈME

Management et Harcèlement Moral Au Travail

Présenté par :
Melle FANDI Naziha

Sous la direction du Professeur
A. BENDIABDELLAH
Directeur de recherches en management

Membres du Jury :

- | | |
|-------------|-----------------------------|
| - Président | Professeur M. BELMOKADEM |
| - Promoteur | Professeur A. BENDIABDELLAH |
| - Examineur | Professeur A. BENHABIB |
| - Examineur | Docteur M. CHERIF |
| - Examineur | Docteur A. KERZABI |

Année Universitaire : 2004-2005

A Mes

Très Chers Parents

A mes frères

A Tous Ceux Qui

Ont Notre Amour et

Notre Tendresse

Remerciement

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la volonté pour pouvoir finir ce travail.

En témoignage de mes profonds sentiments, de respect et de remerciements à mon Directeur de recherche, le professeur Monsieur A. BENDIABDELLAH pour ses précieux et judicieux conseils, encadrement et suivi durant toute la période de mon projet

Tous mes sentiments de remerciements et de reconnaissance aux examinateurs ainsi qu'au président du Jury, pour avoir accepté d'examiner mon travail.

Mes remerciement les plus profond et sincère à :

Dr A.KERZABI, Dr M.CHERIF, Melle Z. BEDJAOUI ; Mr MALIKI Samir

Un grand merci à la Directrice du CCF d'Oran, Madame GOURINE, et au employés du CCF, Benhalima Khadidja, Madani Karima, Guenoune Rachida, Kadour Halima Souad, ainsi qu'aux responsables du CDES d'Oran, Monsieur BERNARD et Mme TANIYA, de même pour les employés de la bibliothèque de l'université de Tlemcen, notamment Aïcha

Tous mes remerciements au personnel de l'organisme d'accueil Couvertex (Mantal) de Tlemcen

Enfin je remercie tous les personnes qui mon aider de près ou de loin à élaborer ce modeste travail.

Un immense merci à mes très chers parents

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : APPORTS ET INCONVENIENTS DU MANAGEMENT	9
CHAPITRE I : LES DEBUTS DU MANAGEMENT, ALIENATION ET EVENTUEL HARCELEMENT	10
1. L'évolution du management :	13
1.1 – Les quatre périodes du management.	13
2 - Le Taylorisme.....	17
2.2 - Les conditions historiques favorisant le développement et l'installation du taylorisme. 17	
2.3 - L'organisation scientifique du travail (OST) :	18
2.3.1 - Définition de l'OST :	19
2.3.2 - Les fondements de l'OST :	19
2.4 - Inconvénient et critique du taylorisme :	25
2.4.1 - La conception machinale du travailleur :	26
2.4.2 - La déviation du taylorisme.....	27
2.4.3 - Le taylorisme présente-t-il un harcèlement au travail ?	28
2.4.4-Ignorance pure et radicale des atteintes mentales au travail à l'époque de Taylor :	30
3 - Henry Fayol	31
3.1 - les fonctions :	32
1. la fonction technique.....	32
2 - Fonctions commerciales :	32
3 - Fonction financière.....	32
4 - Fonction de sécurité.....	33
5 - Fonction de comptabilité :	33
6 - Fonction administrative :	33
3.2 - Les 14 principes d'administration sont :	35
3.3 - la convergence de Fayol et Taylor :	35
4. Max. Weber (1864 – 1920) :	36
4.1 – Définition et efficacité de la bureaucratie.....	37
4.1.1 - Définition de la bureaucratie :	37
4.1.2 - L'efficacité de l'organisation bureaucratique :	40
4.2 - Les trois types d'autorité :	40
4.3 - Les trois types d'obéissance :	41
4.4 - Les inconvénients de la bureaucratie :	42
5 - Motivation ou dressage des salariés ?	43
5.1 - Changement de type de motivation :	44
5.1.1 - Motivation par la manipulation :	45
5.1.2 - Reconditionnement des hommes, thérapie ou management ?	47
Conclusion.....	50
CHAPITRE II : ECONOMIE MARCHANDE ET DE PRODUCTION, NORMALISATION DES PRESSIONS.....	52
1 - le système libéral :	53
1.2 - La mondialisation.....	54

1.3 - Le pouvoir de la finance :	55
1.4 - Libre-échange et marchandisation :	56
1.4.1 - La marchandisation vers un champ illimité :	58
1.4.2 - La concurrence moteur de lutte :	58
1.4.3 - L'incontestable consommation pour une croissance marchande :	60
2 - La production fonction créatrice de richesse.....	62
2.1 - Les systèmes de production :	62
2.1.1 - Production à l'unité ou en petites séries, à la commande :	62
2.1.2 - Production manufacturière en grande série (de masse) :	63
2.1.3 - La production continue de type process :	64
2.2 - Le système de production J. A. T./production :	65
2.3 - Du taylorisme au Ohnoïsme.....	66
2.3.1 - Le contexte économique japonais suscite le changement et l'adaptation :	66
2.3.2 - Conjonctures de changement :	67
2.3.3 - La référence au modèle japonais :	69
2.4 - La définition du système de production juste à temps :	71
2.4.1 - Le pilotage par l'aval de la production :	72
2.4 - Les impératifs du J.A.T.....	76
2.4.1 - Le zéro stock :	76
2.4.2 Le zéro défaut :	78
2.4.3 - Le zéro pannes :	82
2.5 - La primauté du client :	82
2.5.1 - Définition de la qualité.....	85
2.5.2. L'amélioration continue : le modèle en W.V. de l'amélioration continue :..	89
2.5.3. La participation totale :	92
2.5.4- Les inconvénients de la production en J. A. T. et pesanteur sur les ressources humaines :	96
2.6- L'ingénierie concourante :	98
2.6.1 - Le temps, facteur de compétitivité :	99
2.6.2 - Le triptyque : délai, coût, qualité :	101
Conclusion.....	101
 CHAPITRE III : MANIPULATION PAR LES OUTILS MANAGERIAUX.....	 103
1 - La culture d'entreprise.....	104
1.1 - Définitions :	104
1.2 - Une culture centrée sur le client roi.....	105
1.2.1 - La soumission à une culture idéalisée.....	106
1.2.2 - Culture d'entreprise, extension du capitalisme :	107
1.3 - De l'entreprise paternaliste à l'entreprise maternaliste.....	108
1.3.1 - Les dangers potentiels de l'entreprise maternante.....	109
1.4 - L'influence par les phénomènes de culture.....	109
2 - Le management participatif.....	110
2.1 - L'autre facette du management participatif :	110
2.2 - La coopération forcée par les marchés financiers.....	113
2.3 - La coopération à la japonaise.....	114
2.3.1 - La culture japonaise : intégration et exclusion.....	116
2.4 - Coopération ou réduction de coût ?.....	116
3 - Autonomie et compétences.....	117
3.1 - L'autonomie.....	117

3.1.1 - L'autonomie : une priorité à la production	118
3.1.2 - Un autre champ de l'autonomie.	119
3.1.3 - Les freins à l'autonomie individuelle.	122
3.1.4 - Initiative pour quelle tentative ?	124
3.2 - Les impasses de la compétence.	126
3.2.1 - Définition de la compétence.	126
3.2.2 - Le poids de la compétence entre autorités et exclusion.	129
3.3. - L'évaluation.	131
4 - L'intensification du travail : l'autre dimension des conditions de travail.	133
4.1 - Productivité et intensification.	134
4.2 - Nouvelles formes de pénibilité.	136
4.3 - Qualité totale, domination totale.	141
4.4 - Zéro défaut ou zéro humanité ? Nouvelle aliénation :	143
Conclusion :	145
CHAPITRE IV : HARCELEMENT ENTRE EMPLOI ET POUVOIR	146
1. La flexibilité quantitative des ressources humaines :	147
1.1- La flexibilité quantitative externe :	148
1.1.1- Les contrats à durée déterminée :	148
1.1.2- L'intérim :	149
1.1.3- Le travail à temps partiel :	150
1.2- La flexibilité quantitative interne :	151
1.2.1- L'inversion de priorité par la RTT :	151
1.2.2- La réduction du temps de travail :	153
1.3 - La flexibilité quantitative des ressources humaine, quel déviation ?	154
1.3.1- Flexibilité des RH et stabilité :	155
1.3.2- L'effet précarité de la flexibilité quantitative :	156
1.3.3- Pression de la flexibilité :	158
1.3.4- L'employabilité :	160
2- La polyvalence :	161
2.1- Les modes de polyvalence :	162
2.1.1- La multivalence :	162
2.1.2- La polycompétence :	163
2.2- Les composants de polyvalence :	164
2.2.1- La rotation	164
2.2.2- L'élargissement :	164
2.2.3- L'enrichissement	165
2.3- Les facteurs générateur de polyvalence : un intérêt pour l'entreprise, un investissement sans limites et pesanteur pour les salariés :	166
2.3.1 - Les exigences de l'emploi :	166
2.3.2- Une soupape de sécurité pour l'entreprise :	166
2.3.3- Des économies financières :	167
2.4- La polyvalence : un nouveau mode de management, sur une plate forme de pression :	169
3- Licenciement	171
3.1- Emploi et licenciement :	171
3.2- Licenciement par plan social :	172
3.3- Licenciement par délocalisation :	173
4 - Le pouvoir :	177
4.1- Pouvoir et autorité, subordination et harcèlement :	178

4.2- Le pouvoir par l'entreprise :	179
4.2.1- Les cost-killer	180
4.3- Le pouvoir dans l'entreprise :	181
4.3.1- Une nouvelle forme de pouvoir, le coaching	182
4.4 - La personnalité affecte le pouvoir :	183
4.4.1- Les chefs paranoïaques :	183
4.4.2- La personnalité obsessionnelle :	184
4.4.3- La personnalité narcissique :	184
4.4.4- Les pervers narcissiques :	185
Conclusion :	187

PARTIE II: HARCELEMENT, PSYCHANALYSE ET REALITES ECONOMIQUES 188

CHAPITRE I : HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL 189

1 – Qu'est ce que le harcèlement moral	190
1.1 - Les différentes approches du harcèlement	190
1) Le mobbing	190
2) Le Bullying	191
3) Le harcèlement :	191
4) Les whistleblowers	192
5) L'Ijim	192
1.2 - Les définitions du harcèlement :	193
2 – Les types de harcèlements	195
2.1 - Le harcèlement vertical descendant (venant de la hiérarchie)	195
2.2 - Le harcèlement horizontal (venant de collègues)	196
2.3 - Le harcèlement mixte :	196
2.4 - Le harcèlement ascendant :	197
3 - Les origines du harcèlement	197
3.1 - Les contextes qui favorisent	197
3.1.1 - Les nouvelles organisations du travail :	197
3.1.2 - Le cynisme du système	201
3.1.1 - La perversité du système :	203
3.2 - D'autres caractéristiques de l'organisation du travail et du management sont à l'origine du harcèlement :	204
3.3 - Ce qui se passe entre les personnes	209
3.3.1 - La spécificité de la victime	210
3.3.2 - Les moteurs individuels du harcèlement moral	212
4 - Reconnaissance juridique du harcèlement ?	214
4.1 - Le harcèlement, un phénomène mult destructeur	215
4.2 - La mise au placard :	216
4.2.1 - Les catégories qui peuvent subir une placardisation	217
5 - Des statistiques	217
Conclusion	223

CHAPITRE II : LES CONSEQUENCES DU HARCELEMENT 224

1 – Le stress	225
1.1 – Le concept du stress	225
1.2 - Stress et performances, quelle relation ?	227
1.3 - Les sources du stress	228
1.3.1 - Trop de travail :	228

1.3.2 - Le culte de la performance.....	228
1.3.3 - Pas de droit à l'erreur :	229
1.3.4 - La course contre le temps :	229
1.3.5 - La dictature du client :	230
1.3.6 - Le changement.....	230
2 - Les conséquences spécifiques du harcèlement :	231
2.1 - La dépression :	231
3 - Les conséquences du traumatisme dû au harcèlement :	233
3.1 - Le stress post-traumatique.....	233
3.2 - La désillusion :	234
3.3 - La réactivation des blessures passées :	234
4 - Les conséquences sociales et économiques :	234
4.1 - L'absentéisme.....	235
4.2 - L'instabilité professionnelle :	236
4.3 - L'épuisement nerveux :	236
4.4 - Les accidents de travail.....	237
4.5 - La violence :	237
4.6 - Les demandes d'indemnisation :	238
4.7 - Le karoshi.....	238
4.8 - Le suicide :	239
5 - Des conséquences spécifiques ^{au} pour harcèlement moral :	241
Conclusion :	242

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE, HARCELEMENT ENTRE INCLUSION ET EXCLUSION..... 243

Le cas de France-Télécom, harcèlement pour inclusion.....	244
1. Gestion du personnel à France-Télécom.....	244
1.1. Texte de Madame Marie-Claude BEAUDEAU.....	244
1.2. Compte-rendu intégral du débat en séance publique le 3 février 2004 :	246
1.3. REPONSE :	248
1.4. M. le président. La parole est à Mme Marie-Claude Beaudou.....	249
2 - Le cas de l'entreprise algérienne MANTAL.....	251
2.2 - Champ de réflexe :	251
2.2.1. Présentation de l'entreprise MANTAL :	252
2.4 - Méthodologie d'investigation :	252
2.5 - Les résultats de l'investigation :	254
2.6 - Analyse des résultats.....	255
Conclusion.....	263

CONCLUSION GENERALE..... 265

BIBLIOGRAPHIE..... 267

INTRODUCTION GENERALE

La lutte de l'entreprise pour sauvegarder sa survie, assurer sa pérennité, rivaliser puis dépasser ses concurrents, acquérir une plus grande part de marché, stimuler les demandes latentes, bref, accumuler les profits. Ces pratiques peuvent parfaitement expliquer les pressions actuelles exercées à tous les échelons hiérarchiques.

La soumission des activités de tous les secteurs économiques à la mondialisation qui demeure selon (McGrew et Lewis, 1992) un phénomène très inégal dans son extension et très différencié dans ses conséquences ; et la globalisation des marchandises, des services, de la technologie et notamment des flux financiers ou monétaires, ne peut que pousser la banalisation du mal dans Le Monde du travail, tant physique que psychique.

Le passage d'un capitalisme modéré à un capitalisme absolu, vise l'annexion de plusieurs domaines qui échappaient jusqu'à présent à la sphère de la marchandise et l'interdiction de tout ce qui ~~échappait~~^{échappait} encore à la logique du marché. On passe ainsi d'une hégémonie de production à une hégémonie d'économie marchande.

La turbulence de l'environnement influence le management par les lois de marché dans une logique de profits et de croissance puisque «le management apporte des réponses correspondant aux besoins des entreprises dans le cadre de la mondialisation en cours ou globalisation ». Christian Comeliau.

Par conséquent, «le changement managérial affecte la manière de gérer l'entreprise en tant que système humain».^(Q)

La croissance est la finalité et l'axe de l'économie marchande, elle se nourrit de la réalisation d'un maximum de profits possibles ; un profit qui exige la pérennité de l'entreprise.

Mais le piège de la croissance, parce qu'ils se font sur la croyance en un progrès matériel incessant, mais surtout parce qu'il est ordonné à l'accumulation indéfinie du

^(Q) Professeur Bendiabdellah, Directeur de recherches en management ; Séminaire : management de ressources humaines « Le changement managérial » (P2) Université de Tlemcen.

profit, il exige que les besoins soient illimités en mettant tout en oeuvre pour qu'il en soit effectivement ainsi.

C'est donc la stimulation et la création cumulative des besoins qui alimentent la croissance, en faisant du client - consommateur un roi souverain. Charles Kattering, l'un des ex-président de General Motors qui explique ouvertement que « la clé de la prospérité économique, c'est la création d'une insatisfaction organisée ».

Le contexte économique global affecte bien sûr l'entreprise. Depuis deux décennies, surtout dans les entreprises marchandes et même dans les activités de services, (car le J.A.T. s'exerce également dans le secteur tertiaire comme les banques) ; la fameuse règle des cinq zéro, (zéro stock, zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro papier), ainsi que les mots d'ordre qualité total, le client roi, en façonnant une certaine culture d'entreprise et des modes de gestion des ressources humaines contradictoires qui poussent les dirigeants au dégraissage de leur personnel et à tester leurs collaborateurs pour n'en garder que les plus résistants nerveusement jusqu'à l'usure de leur santé.

Ceci ne veut pas expliquer pour autant que le taylorisme du XIXe siècle ne présente pas un modèle de management pénible et brutal, il suffit de se souvenir de l'homme bœuf, de la seule motivation « carotte – bâton », des conditions de travail inexistantes voire épuisantes ou mortelles, de 16 heures de travail par jour, du travail des enfants, du non droit à la révolte (pas de syndicat), de l'aliénation, tous ces éléments entre autres décrivent une violence organisationnelle.

De plus, la satisfaction de la demande du marché par le système de production taylorien a permis l'inversement des courbes de l'offre et de la demande qui a entraîné un excédent de production, causant par la suite la crise de 1929.

Depuis cette date, cette cause a généré un bouleversement dans le contexte économique mondial, aggravé plus tard par une globalisation financière (qui permet uniquement aux multinationales et aux grandes entreprises de recourir aux marchés financiers).

En raison des mutations du système productif, le taylorisme cède la place au Ohnoïsme japonais (production en J. A. T.), néanmoins, le taylorisme existe toujours, ce nouveau taylorisme (néo taylorisme), qui ne répond pas aux mêmes données de l'époque de Taylor, ne s'agit plus de répéter un geste identique, car la machine automatisée à remplacer l'homme, mais d'exercer des tâches de surveillance, de contrôle et de maintenance.

Dans ces conditions, l'opérateur peut se retrouver noyé d'informations, par les indicateurs, les alarmes, imprimantes... Ce qui nécessite une grande vigilance. Une vigilance qui devient basse par la saturation des capacités cognitives résultant d'une fatigue nerveuse ou chronique.

Sous les contraintes les difficultés que veut maîtriser la production en J. A. T., pour s'adapter au nouveau contexte économique, le management de production décharge ses pesanteurs sur le management des ressources humaines.

On s'inquiète de ce qui est en panne mais on ne s'inquiète pas de ce qui ^{est} en peine, tel est la nouvelle logique de performances.

La production en juste à temps (J. A. T.) va dans le sens d'une grande consommation de tout ordre, de produits fabriqués, sur un plus grand nombre d'heures et de jours de transport d'énergie, ce système de production ^{et} la suite inévitable des modes de production de masse diversifiés.

Satisfaire la demande en soumettant le travail et tout ce qui le permet (machine, objets, marchandises, notamment disponibilité humaine), à des pressions constantes épuisantes, fait souffrir le client interne pour le bonheur du client externe, c'est-à-dire en fin de compte, l'entrepreneur. Pourtant le salarié lui aussi est consommateur !

Les conditions de la performance en sont transformées, la performance exige de nouvelles implications de la part des travailleurs, elle ne tient plus aux économie d'échelle que permettrait la production de masse d'objets standardisés mais à la capacité à adapter l'activité au plus près des variations quantitatives et qualitatives de la demande.

Introduction Générale

Les rôles respectifs des directions, de l'encadrement et des agents sur le terrain en sont profondément affectés.

Le pilotage par l'aval tend à se substituer aux modalités antérieures d'organisation. L'activité et de moins en moins effectuée sur l'ordre de l'encadrement et de plus en plus sous la pression directe du client, de l'utilisateur (ici il faut bien préciser que l'encadrement terrain existe bien mais d'une façon plutôt informelle).

La proportion ~~des~~ salariés dont le rythme de travail dépend d'une demande extérieure ~~oblige~~ ^{de} une réponse immédiate passe de 28 % en 1984 à 54 % en 1998.

Les nouvelles contraintes de la nouvelle performance comme le chantage à l'emploi, la compétition féroce entre les membres d'un même groupe, l'obsolescence rapide des produits qui augmentent les rythmes de travail et diminuent la durée de conception de nouveaux produits, en augmentant le stress causé par le travail, ne cessent d'augmenter.

Ces contraintes entre autres font que le néo-management pratique des méthodes nouvelles pour imposer d'une façon discrète et légitime les buts patronaux. Pour se faire entendre, le néo management utilise un «zapping managérial», telle la culture d'entreprises qui au lieu d'accepter les différences comme une richesse sociale, tente de niveler les personnalités des salariés dans un même moule pour mieux contrôler leurs pensées et doper leurs esprits.

Même la motivation est utilisée, pour avant tout, l'optimum de production et pourtant, comment motiver une personne alors qu'elle n'a même pas la garantie de garder son emploi ?

La flexibilité dans le marché du travail est une source d'instabilité, d'angoisse, de peur, d'insécurité, c'est donc une source de méfiance, d'hostilité entre tous les employés, et notamment envers les précaires. Plus loin encore, l'autonomie décrétée, l'initiative, la responsabilisation, la coopération (pour gain de temps), tous ces éléments qui donnent la promesse d'un épanouissement au travail n'est que la partie apparente de l'iceberg, tandis que l'autre partie cachée couvre la souffrance, le stress, l'angoisse de l'adaptation, la culpabilisation par l'autonomie.

Ces ingrédients sont au cœur du néo-management qui, paradoxalement par manipulation, arrivent à soumettre tous les salariés aux pressions du client roi, aux pressions du marché, à la gestion par le stress ; ainsi, on passe des trente glorieuses aux trente fiévreuses, du bâton et la carotte au plaisir et l'angoisse.

C'est une violence organisationnelle, une manipulation managériale, pas pour une satisfaction des besoins, mais pour une domination planétaire par les plus puissants ; les pays et entreprises qui ne marchent pas dans ce système sont effacées de la sphère économique.

Le fantasme du néo-management n'est qu'une immense tentative de modélisation des rapports et comportement humain dans une économie de marché impitoyable (Boltanski et Chiapello), dans ces conditions, les relations humaines sont remplacées par les relations d'intérêt et d'opportunisme.

L'intérêt de chacun, commençant par les marchés financiers jusqu'au petit salarié de l'entreprise, permet l'installation d'un « management par la perversion contagieuse ».

Les marchés financiers font le rôle de harcèlement financier, par les fameuses 15 % de revenus par action, pour permettre aux entreprises d'accéder aux aides financières.

Ces exigences d'acceptation et de concurrence touche directement le management des entreprises qui doivent d'abord gérer les intérêts des actionnaires et satisfaire leurs obsessions de rentabilité.

Les managers, dans ces conjonctures de concurrence et de pression, sont à leur tour invité à faire le sale boulot, de pression, de dégraissage, de violence morale, dans la finalité de réduction des coûts, ce qui résulte inévitablement, des licenciements pour délocalisation, compression d'effectifs, fusion, restructuration...

La pression, ensuite est observé entre les salariés eux-mêmes dans tous les niveaux hiérarchiques, où la logique de chacun pour soi règne, pour garder son pouvoir, pour cacher son incompétence, pour voiler les intentions malveillantes, pour éliminer un CDD, pour camoufler ses tricheries, pour ces raisons et bien d'autres tous

les actes déloyaux et de manipulation procédurale sont permis dans le but d'exclure un concurrent ou un non désiré.

Par ailleurs, la pression et la violence morale est utilisée également pour l'inclusion, c'est l'autre visage du management, le meilleur exemple est le système J. A. T., la polyvalence, qui dans le but de réduction de coûts, normaliser l'intensification du travail, l'exploitation massive, saturation morale et cognitive, normalisent résultant l'irritation entre les salariés (surtout dans une précarité croissante), qui en principe sont sensés travailler en groupe, au moment qu'ils sont soumis à l'individualisation des salaires, à l'évaluation individuelle ; résultant l'instauration de méfiance, de mensonge, de mépris, d'humiliation. Ces transformations affectent grandement et certainement les conditions du travail (nous parlons ici notamment des conditions morales).

Ce que nous avons avancé, explique, économiquement parlant, si l'entreprise est une réponse au coût engendré par le marché (Ronald Coasse), il y a des situations où les dirigeants des entreprises recourent à des pratiques qui réalisent la pérennité, des pratiques qui sont réductrices des coûts mais destructrices sur le plan humain.

Dans le cas de licenciement par exemple, ou d'aide au départ, ou dans le cas de restructuration ou de flexibilité, des cadres sont formés au «hopping», techniques de harcèlement avec l'aide de cabinets spécialisés, où sont associés des psychologues, des gestionnaires et souvent des anciens militaires.

Ce bref survol, sur le management affecté par des conjonctures économiques, et affectant les conditions de travail, nous pousse à poser la question sur la relation entre le management et le harcèlement moral au travail.

L'importance d'étudier le harcèlement dans l'entreprise est justifié par trois motifs :

- ◆ La défaillance et la manipulation inédite par les méthodes de management, centrée sur la culture du client roi, en négligeant le client interne (travailleurs), en faisant de lui le carburant et le rouage d'un appétit de gain illimité.

- ◆ La difficulté, voire l'impossibilité de repérer et de prouver le harcèlement moral ; car dans plusieurs cas les attaques à la dignité de la personne ne sont pas pratiquées devant des témoins (sinon ils sont justifiés de façon irréprochable), ou bien les manipulations et l'abus de pouvoir sont justifié par des normes et des procédures (c'est donc évoquer un sujet tabou).
- ◆ L'augmentation de la souffrance au travail, de la violence organisationnelle et leurs conséquences sur la santé, tel le stress, la dépression, le karoshi et même le suicide.

Cette importance nous incite à poser l'hypothèse suivante :

- le management présent une source importante de harcèlement moral au travail, autrement dit, le harcèlement peut être analysé comme institutionnel, comme stratégique, comme pervers, découlant d'une forme d'organisation du travail.

Cette hypothèses nous conduit à avancer deux sous hypothèses :

1. Le but du harcèlement, peut-être l'inclusion des employés, pour leur investissement massif dans le projet de l'entreprise, c'est le cas de l'IJIM (harcèlements en japonais) au Japon, c'est-à-dire le système J. A. T. et tous ces éléments, kaisen, travail en groupe, culture de la soumission.
2. Le but du harcèlement moral peut-être l'exclusion d'un ou plusieurs employés, pour la finalité de réduction de coûts, (cost killer, licenciement sans indemnisation, précarisation et chantage...), où l'exclusion pour destruction délibérée d'autrui (le cas des personnalités caractérielles ou malades, l'abus de pouvoir...).

Les facteurs qui résultent de ces deux souffrances au travail, sont la chosification et le non-respect de la personne humaine.

Nous essayerons donc, par une méthodologie descriptive analytique, de répondre aux questions suivantes :

1. Si le management a toujours été applaudi ^{est} ~~est~~ bénéfique du point de vue satisfaction et stimulation des besoins du consommateur roi, c'est au détriment de qui est de quoi ?

2. La maximisation capitaliste du profit imposé par les marchés financiers dans un but de croissance, irrigue une soumission de tout ce qui ^{est} en relation avec la production de biens et de services à des normes de qualité ; qu'en est-il alors pour la qualité de management ?

3. Comment le nouveau contexte économique favorise t'il l'émergence d'individus pervers dans Le Monde du travail ?

4. La défaillance du management (sur la gestion des ressources humaines) peut-elle être expliquée par le harcèlement au travail et ses conséquences ?

Enfin, pour stimuler le réflexe du lecteur, voici quelques statistiques : au Japon, un numéro de téléphone d'aide aux employés qui se sentent maltraités intimidés a reçu 1700 appels en deux mois (F. Collemp et PM Deschamps « La violence au travail » l'expansion 27 Mai 1999). En Suède, les brutalités sur le ~~lieu~~^{lieu} de travail sont considérées comme l'un des facteurs explicatifs de 10 à 15 % des cas de suicide (D. Chappel et V. Dimatino, « Violence at work », Geneva International Labor Organisation, 1998).

La France, champion de harcèlement au travail, selon le rapport du B.I.T à l'ONU, la France est en tête des pays avancés pour la violence au travail. Ce constat des experts est confirmé par un sondage auprès du grand public, puisque 30 % des salariés français estiment avoir déjà été harcelés sur leur lieu de travail, et que 37 % d'entre eux avouent avoir été témoin de harcèlement envers leurs collègues de travail (rebondir, juin 2000).

PARTIE I

**APPORTS ET INCONVENIENTS DU
MANAGEMENT**

CHAPITRE I

**LES DEBUTS DU MANAGEMENT,
ALIENATION ET EVENTUEL
HARCELEMENT**

Dans ce chapitre, nous allons nous baser sur les travaux de Taylor, Fayol, Weber ; puisque leur management à grandement imprégné l'organisation du travail.

Leurs pratiques règnent toujours dans quelques entreprises, malgré les multiples changements et bouleversements qui marquent l'environnement, la spécificité de leur façon de diriger les hommes et la production si elle correspond aux conditions de l'époque, présente par plusieurs façons une pression plus ou moins frustrante et stressante.

Nous évoquons également les manipulations et la soumission par des pratiques de motivation, une motivation qui détruit la dignité de la personne, s'inquiétant uniquement pour les objectifs patronaux.

La complexité de la société, l'augmentation de la taille des entreprises, la diversité des produits, le décalage entre la demande et l'offre a suscité ce qu'on appelle aujourd'hui le management, c'est le résultat de l'impossibilité de conduire les activités à la voix et aux gestes, c'est « la théorie de la pratique des entreprises et plus généralement de toutes les structures organisées ». Le mot Management, qui était encore inconnu dans la France des années 1950, est typiquement américain. Selon P Drucker, « il n'est vraiment traduisible dans aucune langue, pas même l'anglais, il décrit une fonction et en même temps les gens qui la remplissent, une discipline et un champ d'étude »⁴⁷. De même, « l'étude et la pratique du management doivent impérativement se doter d'une base scientifique ».

Plus tard, la prolifération et la transplantation du modèle japonais de production – le management samouraï – qui devient adéquat avec le changement de tendance de l'offre et de la demande et une concurrence acharnée, érige en norme « les cercles de qualité qui tirent leur remarquable force de conviction du fait qu'il apparaissent une véritable « technologie marginale » soutenue par des actions marketing importantes. C'est le mélange original, en matière de gestion des ressources humaines qui constitue l'une des spécificités du mouvement CQ »⁸³.

⁴⁷ Durancourt : l'entreprise de l'antiquité à nos jours. Ed. PUF, 1998 (p235).

⁸³ Françoise Chevalier : Cercles de qualité et changement organisationnel. Ed Economica 1991 (p117)

1. L'évolution du management :

Le management a franchi plusieurs époques et s'est développé en trois périodes : «celle d'une lente mise en place avant la première guerre mondiale, celle d'un bond en avant immédiatement après et celle de la généralisation après la seconde guerre mondiale»⁴⁷.

Les économistes français sont les premiers à observer l'importance du management indépendamment des métiers ou des politiques. Jean Batiste (1767 – 1862) invente l'entrepreneur qui favorise par son intervention la valorisation des ressources. Saint-Simon (1760-1825) décrit une société dans laquelle les professionnels de l'organisation occupent le premier rang, en même temps, Drucker trouve que le premier manager complet fut l'anglais Robert Owen (1771-1858), qui dans sa filature Lamark en écosse, devait, dans les années 1820 s'attaquer aux problèmes de la productivité, de la motivation, du rapport entre le travailleur et l'entreprise, le travailleur et la direction, avec lui le management devient une réalité.

1.1 – Les quatre périodes du management.

Parmi les modèles qui illustrent l'évolution des théories du management, il y a celui de Richard Scott de Stamford, il conçoit quatre périodes principales du développement de la théorie et des pratiques du management, il place chaque période dans une grille à deux dimensions.

Dans le sens horizontal : on passe d'une conception mécanique de l'organisation (fermée) à une conception gestaliste (ouverte). Les premières soixante années du siècle dernier ne se sont pas préoccupés de tout ce qui était focalisé sur l'optimisation d'utilisation des ressources, en considérant seulement ce qui se passait à l'intérieur de l'entreprise, cela ne commence à changer vers une période d'un système ouvert qu'avec la prise en compte explicite des effets des forces extérieures sur les mécanismes internes de l'entreprise.

Le sens vertical de la grille va de (rationnel) à (social), pour l'agent rationnel, il existe des buts et des objectifs nets pour les entreprises qui sont simples à définir, par

⁴⁷ Durancourt (Op. Cit.) p236.

exemple, l'objectif dans une mine est de maximiser les revenus en exploitation et des futures explorations tandis que l'agent social, la détermination des objectifs est un processus imprécis ni très simple ni déductif. Par exemple, que veut-on dire par maximiser ? Comment prendre une décision concrète à propos d'un événement aussi tangible que la réussite d'une exploration ?.

	Système Fermé	Système ouvert
Agent rationnel	I 1900 - 1930 Weber Taylor	III 1960 - 1970 Chandler Lawrence Lorsch
Agent social	II 1930 - 1960 Mayo et al McGregor Barnard Selsznick	IV 1970 Weik March

Les quatre étapes de la théorie

- La première période 1900-1930 du (système fermé – agent rationnel), par ses deux principaux défenseurs, Taylor et Weber, suggérait que si l'on pouvait apprendre et maîtriser un ensemble fini de règles et de techniques sur la décomposition des tâches, la capacité maximale de contrôle, la cohérence de l'autorité et des responsabilités, les problèmes de diriger de larges groupes d'individus seraient plus ou moins résolus.
- La seconde période 1930-1960 supprime la première (le système fermé – agent social) par les découvertes et les travaux de Mayo, Mc Gregor, Barnard, Selznick, perturbe la théorie de la première période, l'expérience de Mayo menée à l'usine Western Electric était surprenante, quand son étude de l'effet des conditions de travail sur la productivité change de direction vers les effets de l'attention prêtée aux gens sur la productivité « Mayo et ses disciples de Harvard lancent la psychologie sociale ».

Après la guerre, Douglas Mc Gregor fait un grand pas à la psychologie sociale, célèbre pour avoir inventé la théorie X et la théorie Y. la première (X), l'hypothèse de la médiocrité des masses, ses principes sont :

- l'individu moyen a une aversion innée pour le travail et il fait tout pour l'éviter
- les gens ont donc besoin d'être contraints, dirigés, contrôlés et menacés de sanctions si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise
- L'individu aime se sentir dirigé, veut éviter les responsabilités, recherche la sécurité avant tout.

La théorie y suppose l'inverse :

- L'effort physique et mental dépensé dans le travail est tout aussi naturel que celui dépensé dans le jeu où le repos,
- Le contrôle extérieur et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir l'effort nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise,
- On s'investi dans la mesure où les résultats sont récompensés (la satisfaction de l'ego),
- L'individu moyen apprend dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher la prise de responsabilité,
- La capacité de déployer des qualités relativement développées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes d'organisation est largement répandue.

Le modèle rationnel préconise un processus purement directif (patronat du sommet de la hiérarchie). Le modèle social, tel qu'il fut établi par les disciples de Mc Gregor, se fonde exclusivement sur un système participatif (partant de la base) et tente de déclencher des révolutions par le biais du service de formation. Mc Gregor redoute dès le départ et déclare : « Les hypothèses de la théorie Y ne mettent pas en cause le principe même de l'autorité, par contre elles nient que l'autorité soit appropriée à toutes les fins et à toutes les circonstances ».

L'accablant échec du mouvement des relations humaines est précisément qu'il n'a pu être considéré comme venant équilibrer les excès du modèle rationnel, échec dû

à ses propres excès, sans pouvoir réussir dans la communication notamment à ne pas aborder les questions de fond.

- Chester Bernard : son but a été de promouvoir l'effort maximal de l'ensemble du personnel, il estime qu'il appartient au cadre de faire en sorte que le personnel s'investisse, et de diriger activement l'organisation informelle, tout en s'assurant parallèlement que la société atteigne ses objectifs économiques. Il fut le premier à évoquer le rôle primordial du directeur général qui est de façonner et de faire respecter les valeurs dans l'entreprise. Ses fonctions essentielles sont d'abord de fournir un système de communication, ensuite d'obtenir les efforts nécessaires et enfin de formuler et de définir les buts.
- Philip Selznik : donne une bonne description de la personnalité d'une organisation de la compétence, des valeurs institutionnelles et de l'autorité. Il trouve qu'une institution est davantage un produit naturel des besoins et des pressions sociales, un organisme qui bouge et s'adapte.
- La troisième période 1960 à 1970 (système ouvert – agent social), c'est le progrès et le recul, la théorie régressait quand elle reprenait les hypothèses mécaniques au sujet de l'individu, le progrès est que l'entreprise commence à faire partie d'un marché compétitif modelé et façonné par des forces exogènes. Chandler observe très simplement que les structures d'organisation des grandes entreprises comme Dupont, General Motors et General Electric s'adaptent aux pressions changeantes du marché, il montre comment la prolifération des lignes de produits impose le passage d'une organisation monolithique fonctionnelle à une structure divisionnelle plus souple. Les deux suiveurs de Chandler à Harvard, Paul Lawrence et Jay ~~Porsch~~^{Lorsch}, auteurs du travail «Adapter les structures de l'entreprise», découvrent, en étudiant la différence entre les meilleures entreprises d'un secteur à évolution rapide, (les matières plastiques à usage industriel), et les meilleures entreprises d'un secteur stable à évolution lente. Leur conclusion a été que le premier secteur à une structure plus décentralisée et des

systemes plus riches que leurs concurrents ; en revanche, le second secteur est régi d'une ~~des~~ formes d'organisation simple et fonctionnelle.

- La dernière période (de 1970 à ...) (système ouvert – agent social) : le désordre règne, l'agent rationnel est remplacé par l'agent social complexe, un être humain avec ses forces, ses faiblesses, ses limites, ses contradictions, l'entreprise isolée du monde extérieur est remplacée par une entreprise agitée par une foule de forces extérieures en constante évolution et incidences.

Dans cette période, les analystes du management se démarquent radicalement des anciennes théories.

Igor Ansof, qui a longtemps étudié la stratégie d'entreprise, pense : nous pouvons prédire la fin de la suprématie de la structure comme premier critère pour définir l'aptitude d'une organisation, la structure va devenir un moyen dynamique de changement et d'immobilisme, l'ultime modèle du 'Chaos organisé'».

2 - Le Taylorisme

2.2 - Les conditions historiques favorisant le développement et l'installation du taylorisme.

- Les ressources humaines disponibles : le taylorisme met au travail industriel les masses de main d'œuvre rurale arrivant dans les centres urbains à la fin du 19^{ème} siècle (Durant la vie de Taylor, 15 millions d'immigrants, la plupart non qualifiés, arrivent aux Etats-Unis d'Amérique).
- Les conditions économiques : le taylorisme correspond au développement de l'industrie de série, fournissant les nouveaux marchés de la grande consommation (métallurgie, automobile).
- Les idéologies et représentations : l'OST est issue d'une vision scientifique du monde qui voit l'organisation comme un grand mécanisme dont il faut établir les lois de fonctionnement. Elle est aussi liée à une philosophie d'entente entre les classes sociales.

- Les processus techniques : l'OST correspond au développement de la métallurgie, à l'électricité, à la transmission mécanique.

Taylor a été le premier à effectuer une rupture ou un changement radical entre l'ancien système, où l'ouvrier est maître de ses méthodes de travail et connaît les secrets du métier tels qu'ils ont été transmis de générations en générations ; et qui constituent le « grand capital de sa vie », et le nouveau système de création de richesses, en se basant sur une étude rigoureuse et scientifique du travail, à travers l'étude des gestes, des temps, que nous développerons dans l'OST (Organisation scientifique du travail), afin d'augmenter la production et pouvoir faire face à une période qualifiée d'économie de rareté, notamment après les années de guerre ou il fallait reconstruire les économies.

Donc, la rupture avec le système artisanal qui est diversifié mais pas suffisant quantitativement, représente un moyen et une finalité pour mettre en place une production de masse, qui peut satisfaire une consommation de masse en maîtrisant les coûts de production et en standardisant les pièces fabriquées telles que le Henri Ford a bien appliqué dans son usine automobile Highland ^{park} à Détroit en appliquant les principes développés par Frédéric Winslow Taylor, ajoutant la chaîne de production.

2.3 - L'organisation scientifique du travail (OST) :

Taylor a joué un rôle de pionnier quand il a provoqué une véritable révolution dans la conscience des gens lorsqu'il a dit qu'il fallait substituer des études et des valeurs scientifiques au jugement et aux opinions personnelles sur tout ce qui relevé de la gestion de la production », également selon Davis quand il a « montré la façon évidente que le management scientifique est la philosophie principale de la gestion dans une société industrielle ».

Taylor veut rendre le travail plus efficace, il s'attaque aux causes d'insuffisance de la production, et propose une théorie de l'organisation : l'organisation scientifique du travail, qu'on définit telles que la conçoit Taylor.

2.3.1 - Définition de l'OST⁹⁴ :

Le système de direction scientifique des entreprises n'est pas l'équivalent d'un dispositif d'économie de travail, il n'est que cela : c'est un moyen très efficace est très sûr de rendre les hommes plus efficaces qu'ils ne le sont actuellement et ceci sans leur donner une plus grande charge de travail.

Cette organisation est basée sur une vision d'homo-économus ~~plus~~, elle est fondée sur plusieurs points.

2.3.2 - Les fondements de l'OST :

-- la division du travail

Il faut bien admettre que la division du travail, historiquement n'est pas la découverte de Taylor, mais avant lui c'est Adam Smith qui trouve que « la division du travail dans la mesure où elle peut être introduite, cause dans chaque art une augmentation proportionnelle des puissances productives du travail »⁽²³⁾.

Smith a déjà avancé trois arguments en faveur de la supériorité technologique de la division du travail. Premièrement un accroissement d'habileté dans chaque ouvrier individuellement, deuxièmement à l'épargne du temps ~~qui se~~ qui se perd ordinairement quand on passe d'une espèce d'ouvrage à une autre, troisièmement l'invention d'un grand nombre de machines qui facilitent et abrègent le travail et qui permettent à l'homme de remplir la tâche de plusieurs.

Mais ce qui est typique à Taylor, c'est l'étude scientifique des tâches, des gestes en utilisant une science d'exécution car il met au point la science de l'exécution de chaque élément du travail.

Taylor à émanciper les ouvriers de leur initiative de leur volonté qui prévaut son système pour que les membres de la direction mettent au point la science de l'exécution de chaque élément du travail qui remplace les bonnes vieilles méthodes

⁹⁴ F. W. Taylor : Scientific management, Harpers and Brothers, New York 1911. 2^{ème} édition française : La direction scientifique des entreprises. Dunod 1957 in Henri Savalle : Enrichir le travail humain. Edition Economica 1989. (p17)

⁽²³⁾ Adam Smith : Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations. Nouvelle traduction Philippe Jaudel, Jean Servet. Edition Economica 2000. (p11)

empiriques »⁽⁹⁰⁾.

Une science à la disposition du changement, assure le rassemblement des membres de la direction en vue d'enregistrer et de classer les connaissances traditionnelles et formuler en suite mathématiquement afin de rendre la production unitaire beaucoup plus importante.

Le travail, pour atteindre l'efficacité souhaitée doit s'exercer selon une étude scientifique préalable à toute exécution, ce qui marque l'apport principal de Taylor.

Cette division du travail qui prend en considération l'étude de toutes les connaissances traditionnelles, l'enregistrement, leur classement, prend également par conséquence de l'étude des mécanismes physiologiques et énergétiques humaines, c'est-à-dire l'étude des gestes.

Afin d'éliminer les mouvements inutiles dans le déroulement du travail, le système de Taylor « repose sur une analyse poussée des activités, des temps, des méthodes et des poses, de manière à lutter contre le gaspillage et à aboutir à une productivité maximale par ouvrier. À cette fin, le travail de groupes d'ouvriers qualifié est observé par des ingénieurs. Chacune des tâches est décomposée en séquence chronométrée afin d'éliminer les gestes inutiles et de déterminer la méthode la plus efficace et la plus rapide. Celle-ci doit être adoptée par chaque salarié qu'il exécute dans un temps standard »⁽⁴⁵⁾. Et cela à travers la création de services spécialisés dans la conception du travail (le bureau des méthodes, de façon que le travail soit soigneusement préparé), et prévu par la direction avec un grand détail de la tâche accomplie, plus les moyens qui doivent être utilisés, donc l'analyse du travail humain à plusieurs usages dans l'entreprise, organiser, mobiliser et informer pour concevoir des tâches spécifiques à chaque ouvrier.

Ceci explique les tâches, opération élémentaire, effectuées par le salarié, celui-ci peut regrouper en activité, grandes familles de tâches contribuant à une même transformation ou ayant le même objectif. Ces activités sont les composantes essentielles d'un poste ou d'une fonction. La tâche est donc le poste de travail et la

⁽⁹⁰⁾ Frederic W. Taylor : Organisation du travail et économie des entreprises. Edition d'Organisation 1990.

⁽⁴⁵⁾ Michel Amiel, Francise Bonnet, Joseph Jacob : Management de l'administration. Edition Debock Univer 1998. (105)

traduction concrète de la place qu'occupe l'individu dans l'organisation. C'est l'organisation qui prescrit le travail à faire de manière plus ou moins détaillée »⁽¹⁰⁵⁾.

Autrement dit la science du travail dont Taylor estime avoir découvert les principes, a permis de changer le travail auparavant laissé à l'empirisme en conservant des lois concernant les gestes à accomplir, comme par exemple l'ouvrier devrait appuyer son avant-bras sur la cuisse de façon à utiliser toute la force de son corps.

Il s'agit donc de répondre à la question comment faire ? Qui se pose au bas de la hiérarchie dans les ateliers et les bureaux.

Taylor commence par proposer des améliorations et des changements gestuels et techniques. Dans le travail de pellation, il a modifié les dimensions de la pelle, dans le tableau⁽⁶⁸⁾ suivant il présentait ^{les} résultats de sa démarche d'analyse scientifique du pellation.

Pellation	Avant analyse	Après analyser et améliorations
Nombre d'ouvriers	De 400 à 600	140
Rendement Membres de tonnes par ouvriers par jour	Dix tonnes	59 t
Gain journalier d'un ouvrier	1,15 dollars	1,88 dollars
Coût moyen de manutention par tonne	0,072 dollars	0,033 dollars

Mêmes si on ne trouve pas explicitement dans les écrits de Taylor la notion de parcellisation, le fait de découper le travail en partie aussi petite que possible, est exigé qu'il soit individualisé, cela montre bien pratiquement que théoriquement, qu'il a déclenché une parcellisation, exprimer technologiquement plus tard par le montage de la chaîne de production particulièrement dans l'industrie automobile.

On comprend alors que le travail est individualisé : chaque ouvrier doit avoir des tâches différentes de celle de son voisin, l'ouvrier (A) effectue la tâche (a), l'ouvrier B. effectue la tâche (b), de façon qu'il n'est pas à se parler entre eux. Taylor se méfie profondément des ouvriers qui pourraient collectivement décider de ralentir le

⁽¹⁰⁵⁾ Marie Christiane Firandon, Robert Jammes : La division du travail. Edition Hatier 1978.(p26)

⁽⁶⁸⁾ Oscar Ortsman : Quel travail pour demain ? Edition Dunod 1994. (p9 -10)

rythme de travail. Il s'agit là d'un choix social, et non d'une observation scientifique.

B - L'étude des temps :

En parallèle avec l'étude des mouvements, Taylor met en application l'étude des temps par le moyen de chronomètre, puisque «le chronomètre en pénétrant dans l'atelier, en y essayant la domination des normes nouvelles, est à l'origine de cette forme moderne de l'accumulation du capital : la production de masse »⁽¹⁰³⁾.

Quand on a posé la question à Taylor, pourquoi utiliser un chronomètre ? Il répond que l'ouvrier ne peut pas travailler et consulter un chronomètre en même temps, quand on lui pose la question de ~~l'incapacité~~ ^{l'incompatibilité} de l'étude des temps avec la dignité humaine, que cette étude rend l'homme nerveux et irritable, Taylor ignore carrément la possibilité que l'ouvrier cache sa fatigue et sa peur d'être refusé et répond : « si quelqu'un s'oppose à l'étude des temps qu'il lui faut pour faire son travail parce que quand son patron aura acquis cette connaissance il sera beaucoup plus difficile de flâner ». ⁽⁹⁰⁾

Parce que toute activité humaine se déroule dans un cadre temporel, à un moment donné (horaires), pendant un certain temps (durée), à une certaine rapidité, à une certaine fréquence et avec une certaine régularité (vitesse, cadence, rythme), Taylor vise « la chasse aux temps morts et la lutte contre la flânerie des ouvriers considérés comme normalement paresseux »⁽⁹⁸⁾.

Le temps est devenu une valeur économique, à cet effet pour « diminuer le temps de production, il faut enlever aux travailleurs la faculté de décider de la façon dont il faut réaliser le travail (le travailleur manuel doit laisser sa tête au vestiaire avec son chapeau, selon la phrase célèbre de Taylor).

Des spécialistes vont définir la meilleure manière de faire possible, c'est-à-dire la plus rapide, pour cela il faut réduire au minimum la part du travail réalisée par chacun (parcellisation) et éliminer tous les gestes considérés comme inutile et improductif, en détermine alors la série exacte des gestes élémentaires nécessaires

⁽¹⁰³⁾ Coriat : L'atelier et le chronomètre. Edition Bourgois 1982. (p109)

⁽⁹⁰⁾ Frederic W. Taylor : Organisation du travail et économie des entreprises. Edition d'Organisation 1990.(217)

⁽⁹⁸⁾ Bernard Cassou, Dominique Anez, Marie Laurence Mousel, Catherine Spitzer, Annie Touranchet, Hebrard : Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Edition La Découverte 1985.(p87-88)

pour accomplir le travail le plus rapidement possible »⁽⁹⁸⁾.

Pour parvenir à un temps de production le plus bas possible, les relations entre les ouvriers pendant le travail est très limitée, généralement, le moyen le plus fréquemment utilisé ~~et~~ ^{est} l'isolement des travailleurs qui se réalisent de différentes manières : par l'organisation de l'espace de telle sorte que les travailleurs ne se voient pas ou soient éloignés les uns des autres par des interdictions ~~d'~~ explicite de parler, ou par le bruit qui les empêche de parler.

La majoration des temps productifs alloués :

D'après les expérimentations de Taylor dans les études des temps, ils jugent nécessaire d'ajouter un pourcentage pour faire face aux interruptions qui peuvent se produire, et ce pour établir un champ temporel qui doit être respecté, on lui pose la question suivante : dans votre système, quand vous avez fait une étude des temps en ~~en~~ vous servant d'un chronomètre. Prenez vous pour base le temps que vous avez relevé à l'aide du chronomètre, et décidez-vous que c'est le temps nécessaire à l'exécution du travail ? Il répond alors « une étude de temps sera faite pour déterminer tout d'abord le temps le plus bref... Le temps qui pourrait être tenu par les ouvriers s'il n'était jamais interrompu. On ajoute de 20 à 27 % pour tenir compte des attentes inévitables et de tout incident. On a constaté d'expérience que ce taux de 20 à 27 % était celui qui permettait de donner suffisamment de temps à l'ouvrier pour compenser ces attentes ou interruptions inévitables qui l'empêchait ~~l'~~ exécuter son travail ». ⁽⁹⁰⁾

C - Le choix scientifique des ouvriers :

Parmi les critères obligatoires de Taylor pour exécuter un travail, c'est le bon et le meilleur choix des hommes pour pouvoir utiliser sa capacité physique, considérer acceptable ~~comme une~~ ^{comme une} norme, à fin de parvenir à niveler les autres hommes à la norme déjà fixée préalablement selon une cadence, un rythme, une durée précise et standardisée. Il affirme : « nous cherchons d'abord un bon ouvrier et non un ouvrier quelconque, nous cherchons toujours à trouver un ouvrier bien adapté à son travail.

⁽⁹⁸⁾ Bernard Cassou, Dominique Anez, Marie Laurence Mousel, Catherine Spitzer, Annie Touranchet, Hebrard : Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Edition La Découverte 1985. (p88)

⁽⁹⁰⁾ Frederic W. Taylor : Organisation du travail et économie des entreprises. Edition d'Organisation 1990. (p221)

Nous nous assurons alors nous-mêmes que c'est ouvrier travaillé à l'allure convenable, ... qui ne flâne pas systématiquement ».⁽⁹⁰⁾

Les membres de direction scientifique s'occupent de cette sélection scientifique des hommes en expliquant ce qui doit être fait exactement, afin de voir les limites et les possibilités de perfectionnement de l'ouvrier, pour la plus grande exploitation possible, force à déployer.

Si on prend par exemple le premier cas concret de la manutention des gueuzes de fonte « la première mesure à prendre été de sélectionner scientifiquement les ouvriers de s'entretenir individuellement avec chacun d'entre eux pour le connaître, car chaque homme à ses propres qualités et ses propres limites, on ne doit pas s'occuper d'un groupe d'hommes, mais en doit essayer d'aider chaque ouvrier pour lui ~~permet~~ permettre d'atteindre son plus haut niveau d'efficience et de prospérité... nous observons donc soigneusement 75 ouvriers pendant 3 ou 4 jours... nous choisissons 4 ouvriers qui paraissent physiquement capable de manutentionner les gueuzes de fonte à la cadence de 48 tonnes par jour... finalement, ^{now}choisissant l'un d'entre eux parce que nous estimons que nous avons les plus grandes chances de succès en commençant avec lui ». ^{des}⁽⁸²⁾

En revanche Frédérique Herzberg soulève le point suivant : «appliquer aux hommes, l'essence des techniques industrielles consiste à écarter les conséquences de l'une des premières lois de la psychologie, la loi des différences entre individus ». ⁽¹⁰⁷⁾

De même «l'approche instrumentale de l'être humain qui sous prétexte d'efficacité, dénature. Réduit à des comportements de base élémentaire, l'agir ^{humain} perd sa signification ; il ne fait pas l'objet d'une compréhension et d'une interprétation, mais donne lieu à un classement élémentaire et à une codification en vue de son utilisation optimale dans une logique de manipulation ». ⁽¹²⁾

De cette manière, Taylor a anticipé l'inclusion des travailleurs par la pression et la soumission a des normes de productivité que tout le monde doit respecter, sans se

⁽⁹⁰⁾ Frederic W. Taylor : Organisation du travail et économie des entreprises. Edition d'Organisation 1990. (p220-221)

⁽⁸²⁾ Isabelle Orgogozo : Les paradoxes du management. Edition d'Organisation 1991. (p76-77)

⁽¹⁰⁷⁾ Frederick Herzberg : Le travail et la nature de l'homme. Entreprise moderne d'édition 1971. (p55)

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p13-14)

manifester, sans critiquer, et sans se plaindre (et cela malgré les dures conditions de travail de l'étape, et les longues heures).

* La certitude d'exécuter le travail conformément à la science créée, via la collaboration avec les ouvriers :

c'est un élément important de la direction scientifique, mais qui apparaît ordinaire, mais en même temps indispensable, car c'est inutile de créer et développer une science sans la faire appliquer constamment est quotidiennement aux travailleurs, ce qui explique la division presque égale des responsabilités et des tâche entre la direction et les ouvriers, il y a donc qu'une seul meilleure manière de faire qui défend le taylorisme : «qui se caractérise par la division extrêmement poussée et stricte qui est établie entre les activités de décision-organisation, et exécution du travail de l'autre. Séparation ^{se qui} ~~qui se~~ concrétise par l'instauration non pas seulement des fonctions différentes mais de salaires différents, les uns décident, conçoivent et organisent, les autres réalisent et exécutent. Les principes de l'organisation Taylorienne visent à instaurer des modalités de travail qui se réclament de la démarche scientifique et constitue le One Best Way ».⁽⁹⁾

Puis par l'utilisation de la hiérarchie par l'employeur, Taylor a vu le rôle important de cette utilisation dans la transmission des connaissances.

2.4 - Inconvénient et critique du taylorisme :

Avant de citer les critiques du taylorisme, notamment les plus désastreuses, qui ont porté atteinte à la nature humaine, il est important de ne pas nier le progrès économique que le système taylorien a engendré, l'accroissement de la productivité et l'amélioration du niveau de vie, la consommation de masse qui a trouvé jour grâce à la production de masse, tout cela via l'organisation scientifique du travail par la rationalisation des gestes, l'étude des mouvements et des temps et des tâches élémentaire. En revanche le taylorisme, en essayant de rationaliser le travail, l'a déshumaniser en rendant l'être humain machinal.

⁽⁹⁾ Daniel Linhart : Perte d'emploi, perte de soi. Edition Erès 2003. (p59)

2.4.1 - La conception machinale du travailleur :

Pour schématiser cette conception, J. L. Donnadiou emploie l'expression « Homo-mecanicus » que nous partageons puisque « le taylorisme a dans la pratique été utilisé pour favoriser d'une certaine manière l'exploitation des travailleurs ».⁽⁹⁴⁾

L'objectif de la productivité a fait que « la direction scientifique selon Taylor repose sur une conception très restrictive de l'ouvrier qui apparaît comme un composé rudimentaire de flemme et d'appétit du gain. L'homme dans l'organisation est traité comme un automate ce qui entraîne la définition des normes de travail rigides et rigoureuses et un système d'autorités extrêmement strictes ».⁽⁹⁴⁾

L'économie de rareté qui régnait à l'époque présente un climat favorable pour la hausse des salaires qui est le stimulant pour l'accroissement de la productivité ce qui a permis de transformer l'homme en une machine : G. Friedmann a bien montré cette réalité dans son «livre, problèmes humain du machinisme industriel ». Il affirme que le taylorisme à une vue étroite parce que «si la rationalisation du travail produit des effets néfastes, c'est parce qu'elle ne prend en considération que l'aspect mécanique de l'homme au travail. Cette vision étroite a fait que Taylor et passé à côté des problèmes scientifiques de la fatigue, il avait voulu délibérément l'ignorer chez le producteur, en le considérant essentiellement comme un facteur mécanique ».⁽¹⁰³⁾

C'est ainsi que le problème de l'aliénation se présente, un problème reconnu la première fois par Marx, il explique l'aliénation des ouvriers spécialisés, il montre que «Le produit de son travail (os) reste étranger à l'ouvrier, il est évident en effet que plus l'ouvriers se dépense en travaillant plus le monde étranger est, le monde des objets qu'il crée ainsi en face de lui devient puissant, plus lui et son monde intérieur deviennent pauvres ». Cette dépossession du travailleur de sa dimension humaine donne le résultat suivant : «le travail est extérieur à l'ouvrier c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son être, par conséquent il ne s'affirme pas dans son travail, bien au contraire, il s'y renie, loin d'y être heureux, il se sent malheureux, il ne développe aucune énergie libre, ni physique ni morale, mais il mortifie son corps et y ruine son

⁽⁹⁴⁾ Henri Savalle : Enrichir le travail humain. Edition Economica 1989. (p23 - 24)

⁽⁹⁴⁾ Henri Savalle : Enrichir le travail humain. Edition Economica 1989. (p103)

⁽¹⁰³⁾ Coriat : L'atelier et le chronomètre. Edition Bourgois 1982.(p 237-238)

esprit ».⁽¹⁰⁵⁾

2.4.2 - La déviation du taylorisme

L'évaluation des pratiques de l'organisation scientifique du travail nous dirige vers une réalité de chevauchements entre deux dimensions différentes qui doit se compléter sans la primauté de l'une au détriment de l'autre et qui sont : la dimension technique et la dimension humaine. «Le taylorisme aurait donc fait découvrir davantage les ressources d'origine technique ou matérielle, qu'il n'a développé des ressources humaines au travail. En ce dernier domaine, au contraire, il semble que ce type d'organisation est été plutôt inhibant que développant ». Autrement dit : «la principale conséquence positive à long terme a été que l'analyse du travail humain à faciliter son transfert en travail machine à tel point que paradoxalement, le taylorisme théorie de la direction scientifique d'organisation humaine, aurait eu pour principal effet positif de développer le travail mécanisé par le perfectionnement induit de l'outillage et de stériliser, au contraire, l'organisation des hommes ».⁽⁹⁴⁾

Il est évident d'admettre que le taylorisme à deux principes impératifs : «déposséder le travailleur de son savoir-faire en morcelant son activité, l'isoler pour le domestiquer par différents moyens, physiquement et nerveusement afin qu'il n'agisse plus que conformément à la volonté d'un autre qui maîtrise l'ensemble du processus ».⁽⁹⁸⁾

Taylor lui-même affirme que «l'une des premières aptitudes requises d'un homme capable de faire de la manutention... est d'être si bête et si flegmatique que sa tournure d'esprit le rapproche davantage d'un boeuf que de toute autre chose. Un homme qui a un esprit alerte et intelligent, est pour cette raison même totalement inapte à assumer l'écrasante monotonie de ce genre de travail ».⁽¹¹⁾

⁽¹⁰⁵⁾ Marie Christiane Firandon, Robert Jammes : La division du travail. Edition Hatier 1978. (p31)

⁽⁹⁴⁾ Henri Savalle : Enrichir le travail humain. Edition Economica 1989. (p28-29)

⁽⁹⁸⁾ Bernard Cassou, Dominique Anez, Marie Laurence Mousel, Catherine Spitzer, Annie Touranchet, Hebrard : Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Edition La Découverte 1985. (p124)

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p298)

2.4.3 - Le taylorisme présente-t-il un harcèlement au travail ?

Nous essaierons de répondre à cette question, en présentant une reconnaissance de la perversité du système taylorien à travers une lettre qui montre explicitement les déviations et les manipulations conscientes et inconscientes du système.

La lettre destinée à Albertine Thevenon (1934 – 1935)⁽⁸²⁾

«pour moi, moi personnellement, voici ce que ça a voulu dire, travailler en usine, ça a voulu dire que toutes les raisons extérieures (je les avais crues intérieures auparavant) sur lesquelles s'appuyaient pour moi le sentiment de ma dignité, le respect de moi-même ont été en deux ou trois semaines radicalement brisées sous le coût d'une contrainte brutale et quotidienne. Et ne croit pas qu'il en est résulté en moi des mouvements de révolte. Non, au contraire la chose du monde que j'attendais le moins de moi-même, la docilité, une docilité d'une bête de somme résigné.

Il me semblait que j'étais née pour attendre, recevoir, exécuter des ordres, que je n'avais jamais fait que cela, que je ne ferais jamais que cela.

Je ne suis pas fier d'avouer ça. C'est le genre de souffrances dont aucun ouvrier ne parle : ça fait trop mal même d'y penser.

Il y a deux facteurs dans cet esclavage : la vitesse et les ordres.

La vitesse : pour y arriver, il faut répéter mouvements après mouvement à une cadence qui étant plus rapide que la pensée, interdit de laisser court, non seulement à la réflexion, mais même à la rêverie.

Il faut, en se mettant devant sa machine, tuer son âme pour huit heures par jour, sa pensée, ses sentiments, tout. Et on est irrité, triste ou dégoûté, il faut ravalé, refouler, tout au fond de soi, irritation, tristesse ou dégoût. Il ralentirait la cadence et la joie de même.

Les ordres, depuis qu'on pointe en entrant jusqu'à ce qu'on pointe en sortant, on peut à chaque moment recevoir n'importe quel ordre. Et toujours il faut se taire et obéir. L'ordre peut être pénible ou dangereux à exécuter, ou même inexécutables ; ou

⁽⁸²⁾ Isabelle Orgogozo : Les paradoxes du management. Edition d'Organisation 1991. (p82-83)

bien le chef donne deux ordres contradictoires. Ça ne fait rien : se taire et plier. Adresser la parole à un chef même pour une chose indispensable c'est toujours, même si c'est un brave type (même les braves types ont des moments d'humeur), s'exposer à se faire rabrouer, et quand ça arrive, il faut encore se taire.

Quant à ses propres accès d'énervement et de mauvaise humeur, il faut les ravalier, ils ne peuvent se traduire n'y en parole ni en geste, car les gestes sont à chaque instant déterminés par le travail. Cette situation fait que la pensée se recroqueville, se rétracte comme la chair se rétracte devant un bistouri. On ne peut pas être conscient...».

Par référence à cette lettre, nous pouvons déceler les souffrances, le malaise, le mal être, la docilité et surtout l'atteinte à la dignité qu'engendre le système taylorien. Ces situations au travail, nous pouvons les référencer à un harcèlement au travail, sous toutes ses formes, par la définition qu'à donné Heinz Leyman, il met en cause l'organisation du travail et le management, ou plus exactement leur déficience ou leur défaillance. Il affirme alors : «s'il est vrai que tous les agissements du Mobbing ont un caractère personnel ou se personnalisent rapidement, j'insiste sur le fait qu'il procèdent de déficiences organisationnelles et des tensions qui résultent de celle-ci.

Le mobbing est beaucoup plus un phénomène résultant des conditions de travail qu'un champ de règlement des conflits personnels. Il ajoute que les sources essentielles du Mobbing se situent dans :

- 1 - l'organisation du travail,
- 2 - la conception des tâches,
- 3 - l'animation et la direction des exécutants.

Toute défaillance dans l'un des trois domaines entraîne... Des effets biologiques de stress chez le travailleur... mine les forces et les structures sociales d'un groupe de travail ». L'utilisation du harcèlement moral à travers l'organisation mise en place, la division du travail le management exercé etc.. Ainsi le harcèlement moral est un outil au service du management, utilisé à des fins d'augmenter la productivité, de maintenir les cadres sous pression... ou de gérer des sureffectifs (licenciements collectifs ou

individuels) ». ^(A)

Il est important de remarquer que le stress présente une conséquence principale et 'un moteur' important du harcèlement moral du travail (nous élargissant le phénomène du stress est le processus harcèlement dans la deuxième partie).

2.4.4-Ignorance pure et radicale des atteintes mentales au travail à l'époque de Taylor :

La contribution de Christophe DEJOURS à la connaissance des psychopathologies en milieu de travail est très riche et constructif, il pose l'hypothèse suivante qui est suivie par d'amples développements : « l'organisation du travail et en particulier sa caricature dans le système Taylor et le travail aux pièces, est capable de neutraliser totalement la vie mentale pendant le travail. De ce fait le travailleur est en quelque sorte déposséder de ses potentialités névrotiques et mis dans l'obligation de fonctionner comme une structure caractérielle ou comportementale. Ainsi se trouvent artificiellement réalisés par le choc avec l'organisation du travail, le premier pas d'une désorganisation psychosomatique, et par référence les troubles psychosomatiques relèvent du harcèlement

À notre avis, le blocage durable du fonctionnement mental que peut causer le système Taylor, est une cause majeure de maladie somatique. DEJOURS ajoute en 1979 que «le processus par lequel un conflit qui ne peut trouver d'issue mentale déclenche dans le corps des désordres endocrinométaboliques, point de départ d'une maladie somatique».

« L'organisation du travail agit sur l'économie psychosomatique. Il suffit de souligner que l'organisation du travail détermine par le biais de la division du travail le contenu de la tâche, non seulement le contenu significatif, mais aussi les modes opératoires de l'activité, c'est-à-dire les gestes, la posture et les ambiances physiques et chimiques, qui visent en quelque sorte toute l'économie du corps au travail... L'organisation du travail peut se faire mettre immédiatement en cause l'équilibre psychosomatique». ⁽²⁴⁾

L'exploitation de la force physique au travail, a pour longtemps ignoré une réalité toujours présente qui se traduit par l'asservissement du psychique pour

^(A) Laurence Huchet : www.cyberways.org

⁽²⁴⁾ Christophe Dejourn : Travail usure mentale. Edition Bayard 2000 (pp164, 165, 167, 174, 175)

l'articulation physique, « il semble bien en effet que l'exploitation du corps passe toujours est nécessairement par une neutralisation préalable de la vie mentale par l'organisation du travail, l'assujettissement des corps ne serait possible que par l'intermédiaire d'une action spécifique sur le processus psychique, étape fondamentale dont les rouages peuvent être démontés, ^{rendre} rendre un corps docile, n'est pas une chose simple ». ⁽²⁴⁾

Marie-France Hirigoyen illustre qu'un « choc physique peut avoir un retentissement psychique, et un choc émotionnel peut avoir des incidences somatiques. On passe ainsi du physique ou psychiques et réciproquement »⁽¹⁷⁾. Pendant que Taylor éclairait les méthodes de fonctionnement des ateliers, Fayol se consacrait à établir des fonctions pour gérer l'entreprise.

3 - Henry Fayol (1841 -- 1925) :

Il remarque que tous les dirigeants de son époque étudient uniquement ce qui était en rapport avec la technique dans des grandes écoles d'ingénieurs, et rien de tout ce qui a pu être de l'administration, du commerciale ni des finance, à peine de la sécurité de l'entreprise et de la comptabilité. Pour H.Fayol, l'absence d'un enseignement administratif est due à « l'absence de doctrine », il importe donc d'établir le plus tôt possible une doctrine administrative, il trouve que partout sont présentes les activités administratives, et celles-ci ont un poids de plus en plus grand au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, cependant il publie en 1916 un livre «administration industrie générale ».

Fayol a été le premier qui a tenté de construire une théorie de l'organisation pour les dirigeants. Il s'est appuyé sur des idées très répandues à son époque et qui étaient suivies partout dans le monde pendant plus de 40 ans. Ces idées ont été aussi développées par des auteurs anglo-américains tels que L. Gulick, L. Urwick, J. D. Mooney, E. F. Brech.

Fayol a laissé une trace fondatrice dans l'histoire des structures par l'énumération des principes et éléments administratifs, il définit six activités qu'il nomme fonctions,

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p134)

5 points de la fonction administrative, et 14 principes généraux d'administration.

Quelle que soit la dimension, la complexité ou la simplicité de l'activité de l'entreprise, il classe leurs activités (fonctions) en six groupes :

3.1 - les fonctions :

1. la fonction technique

La fonction technique n'est pas toujours la plus importante de toutes. Même dans les entreprises industrielles, il est des circonstances où l'une quelconque des autres fonctions peut avoir sur la marche de l'entreprise une influence beaucoup plus grande que la fonction technique. Il ne faut pas perdre de vue que les six fonctions essentielles sont donc une étroite dépendance les unes des autres.

La fonction technique, par exemple, ne peut subsister sans matières premières et sans débouchée pour ses produits, sans capitaux, sans sécurité et sans prévoyance.

2 - Fonctions commerciales :

La prospérité d'une entreprise industrielle dépend souvent de la fonction commerciale autant que de la fonction technique, si le produit ne s'écoule pas, c'est la ruine. Acheter et vendre est aussi important que de savoir ~~des~~ fabriquer.

3 - Fonction financière

Rien ne se fait sans son intervention. Il faut des capitaux pour le personnel, pour les immeubles, pour l'outillage, pour les matières premières, pour les dividendes, pour les améliorations, pour les réserves..., il faut une habile gestion financière.

Pour se procurer des capitaux, pour tirer le meilleur parti possible des disponibilités, pour éviter les engagements inutiles.

Beaucoup d'entreprises qui peuvent être prospères ~~moeurs~~ ^{meur} de la maladie du manque d'argent.

Aucune réforme, aucune amélioration n'est possible sans disponibilité ou sans crédit. Une condition essentielle du succès, est d'avoir constamment sous les yeux la situation financière de l'entreprise.

4 - Fonction de sécurité

Elle a pour mission de protéger les biens et les personnes contre le vol, les incendies, les inondations, d'écarter les grèves, les attentats, et en général tous les obstacles d'ordre social qui peuvent compromettre ~~de~~ la marche et même la vie de l'entreprise.

5 - Fonction de comptabilité :

C'est l'organe de division des entreprises. Elle doit permettre de savoir à tout instant où l'on en est et où l'on va. Elle doit donner sur la situation économique de l'entreprise des renseignements, exacts, clairs, précis. Une bonne comptabilité, simple et claire, qui donne une idée exacte des conditions de l'entreprise, est un puissant moyen de direction. Pour cette fonction, comme pour les autres, certaines initiations sont nécessaires.

6 - Fonction administrative :

Aucune des cinq fonctions précédentes n'est chargée de dresser le programme général d'actions de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes. Ces opérations ne font point partie des attributions de la fonction technique, non plus que de celle des fonctions commerciales, financière, de sécurité de comptabilité. Elle constitue une autre fonction que l'on désigne sous le nom d'administration, donc administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

- Les cinq points de la fonction administrative :

A. prévoyance : prévoir l'avenir et le préparer par un programme d'actions, sa préparation est l'une des opérations les plus importantes ~~est~~ ^{et les} plus difficiles de toute entreprise. Elle met en jeu tous les services et toutes les fonctions, un programme doit réunir les qualités :

* une unité : deux programmes créent la confusion et tous les programmes techniques, commerciaux, financiers... doivent être unifiés par des objectifs compatibles convergents.

* de continuité : les prévisions à long terme doivent être reliés aux prévisions à

court terme.

* de flexibilité : le programme doit être assez souple pour s'adapter aux circonstances.

* de précision : si le programme est imprécis, l'entreprise prend alors le nom d'aventures mais tout dépend des conditions de l'entreprise.

B. organisation : C'est construire une structure pour le corps social avec une unité de commandement, une définition claire des responsabilités, des procédures établies de décision appuyée par une forte sélection et un grand entraînement des managers. Fayol, ajoute que pour créer un corps social utile, il faut que tout chef intermédiaire soit un producteur de mouvement et d'idées et non un organe de transmission qui freine, il estime aussi que l'idée de Taylor d'attribuer plusieurs chefs spécialisés à un subordonné, n'est pas bonne et qu'il vaut mieux constituer un état-major pour conseiller un chef dans l'accomplissement de sa mission, il recommande de synthétiser l'organisation par un organigramme (tableau d'organisation).

C. commandement : il assure le fonctionnement de l'organisation, il est un art qui repose (sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance des principes généraux d'administration) c'est au chef qu'il appartient :

- d'avoir eu connaissance approfondie de son personnel,
- éliminer les incapables,
- de bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ces agents,
- de donner le bon exemple,
- d'inspecter périodiquement le corps social,
- de tenir des conférences avec ses principaux collaborateurs,
- de ne pas se laisser absorbé par les détails,
- de faire régner l'activité, l'initiative et le dévouement.

D. coordination : ces mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise. Fayol voit des moyens importants de coordination :

* la conférence hebdomadaire des chefs de service,

* les agents de liaison lorsqu'il est impossible de tenir une conférence hebdomadaire.

E. Contrôle : pour vérifier si tout est conforme aux programmes et aux ordres ainsi qu'aux principes, pour être efficace, le contrôle doit être rapide et suivi de sanctions, ne doit pas introduire une dualité de direction et doit donc être défini le plus rigoureusement possible à l'avance.

Fayol focalise son étude sur le personnel parce que les activités administratives ne concernent pas les activités sur la matière et les machines et pour le personnel puisse bien fonctionner, il doit appliquer 14 principes d'administration.

3.2 - Les 14 principes d'administration sont :

1. Division du travail, 2. Autorité et ses responsabilités, 3. Discipline, 4. Unité de commandement, 5. Unité de direction, 6. Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, 7. Rémunération, 8. Degré de décentralisation, 9. Hiérarchie, 10. Ordre, 11. Équité, 12. Stabilité du personnel, 13. L'initiative, 14. Union du personnel.

3.3 - la convergence de Fayol et Taylor :

Fayol accorde l'autorité au chef par un différent degré de pouvoir, en contrepartie de la responsabilité, il procède comme Taylor, en définissant les tâches et les responsabilités des dirigeants : prévoir, organisée, commandé, coordonnée, contrôlée, donc par la division du travail, mais en place la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs par voie hiérarchique. Fayol et Taylor partagent un autre point qui est essentiel, où le rôle de contrôle et de coordination doit être réservée à la hiérarchie, ils conçoivent alors :

- une différenciation des missions en ce qui concerne les structures,
- une différenciation des tâches en ce qui concerne l'organisation du travail,
- enfin ils élaborent un type de structure basée sur trois facteurs :

A. Le pouvoir absolu des dirigeants :

C'est l'image du capitaine d'industrie, qui souhaite pouvoir absolu autant que possible.

B. Une technologie élémentaire :

Faire remonter la plus grande partie des décisions à la direction générale ~~et~~ ^{et} gérable quand les missions de l'entreprise sont peu nombreuses, que la technologie n'est pas trop difficile à maîtriser et que l'évolution du marché est relativement lente. Les risques d'engorgement des canaux de décision sont de se fait encore faibles.

C. Une main-d'oeuvre qualifiée :

Proposer des tâches simplifiées correspond bien à l'existence d'une main-d'œuvre non qualifiée.

À partir d'une enquête auprès de 490 grandes entreprises américaines en 1955, par ce type d'organisation, les postes de travail sont conçus à partir des principes :

- limiter le nombre de l'acheteur ^{tâches} dans un poste,
- rechercher la répétitivité maximale
- minimiser les capacités requises,
- rechercher le temps de formation minimale.

Mais le souci accentué sur la conciliation et le respect de la voie hiérarchique avec la rapidité d'exécution ^{posent des} «poser problème d'organisation aux entreprises tayloriennes de plus en plus difficile à résoudre et qui contribue à des changements majeurs dans le management».

En parallèle, il est important à signaler que «le discrédit qui entoure souvent la notion classique d'organisation scientifique du travail est renforcée par les approches de Fayol ^{sur} dans l'administration des entreprises qui ont débouché trop fréquemment sur un excès de bureaucratie ».

4. Max. Weber (1864 -- 1920) :

Ce sociologue ^à contribue ^à enrichir la théorie classique, principalement de ce qui peut être en rapport avec l'autorité, que ce soit dans les organisations économiques, gouvernementales et politiques et même culturelle. Il s'intéresse donc à instaurer de l'ordre social, qu'il trouve impossible à réaliser sans ^{l'}exigence et la mise en place de la coordination.

Il trouve que la bureaucratie est un système très efficace, parce qu'il nécessite «la dépersonnalisation extrême, qui permet une grande coordination et un très bon contrôle. Toutes les conséquences d'une action peuvent être calculées, prévues. L'incertitude est éliminée».

Mais Weber s'intéresse à l'ordre social, c'est parce que le capitalisme via l'ordre social peut parvenir à son but qui est et restera lucratif, «le capitalisme à jouer, selon lui, un rôle majeur dont le développement de la bureaucratie. En effet le capitalisme est un système économique basé sur le calcul rationnel a long terme du gain ».⁽³⁷⁾

Il semble que Weber, quand il s'intéresse à l'autorité par la coordination, veut répondre a un problème humain très répandu, qui se traduit par la primauté de l'intérêt personnel à l'intérêt général, il suit donc la voie de David Ricardo qui trouve l'individu est un « égocentrique soucieux de son seul intérêt ».

L'existence d'une structure dans l'organisation quelle que soit sa nature, nécessite une régulation des comportements de ses membres, qui sont censés respectés les règles parce qu'ils sont légalement obligés ou parce que c'est la coutume, de même, «il faut qu'il y ait une situation où le plus fort puisse donner des ordres pour qu'il y est situation de domination, et pas simplement une hégémonie indirecte à travers l'influence économique militaire ou culturelle ».⁽³⁸⁾

4.1 – Définition et efficacité de la bureaucratie.

4.1.1 - Définition de la bureaucratie :

Le verbe bureaucratiser exprime la soumission à une bureaucratie, le traitement de rapport social quelconque selon des modalités impersonnelles et formelles, l'acceptation de ce mot ^{est lié} à la croissance des organisations administratives dans les sociétés modernes, c'est-à-dire les nouvelles formes qu'emprunte l'exercice du pouvoir.

La bureaucratie, c'est-à-dire l'accroissement de pouvoir des services administratifs, est une fatalité inévitable, elle représente le trait le plus voyant du processus de rationalisation caractérisant la vie moderne de ce processus qui coupe les

⁽³⁷⁾ Sicheid Jean Claude : Les grands auteurs en organisation. Edition Dunod 1999. (p14)

⁽³⁸⁾ Sintomer Yves : La démocratie impossible. Edition La Découverte 1999. (p67)

individus des moyens de production et qui tend à généraliser le formalisme, le matérialisme dans les organisations et dans ~~des~~ ^{les} comportements sociaux.

Même la démocratie accélère le processus de bureaucratisation tout en combattant la domination bureaucratique.

Pour Weber, la bureaucratie ~~est~~ ^{est} la forme d'organisation adaptée à une société dont les fondements ne sont plus ni le sacré ni la tradition, mais la loi alliée à la raison scientifique.

Nous décelons des deux définitions la dimension de pouvoir ~~est~~ ^{est} d'autorité qui pousse les individus à respecter les fondements.

Weber tend à répondre à la question, pourquoi les individus obéissent aux ordres ? Il cerne le champ de ses réponses dans l'étude de l'organisation bureaucratique basée sur le pouvoir et l'autorité ou la domination.

Weber a abouti à classer les organisations sur la base de sa théorie des structures, qui distingue les organisations selon la manière de légitimité l'autorité, pour expliquer la subordination des individus et leur acception des ordres qu'ils croient légitimes. Quelques auteurs comme Sichiéd Jean-Claude affirme que Weber « a fait une distinction entre pouvoir, attitude à forcer l'obéissance et autorité, aptitude à faire observer volontairement les ordres ». ⁽³⁸⁾

Par contre d'autres auteurs pensent que Weber n'a pas tranché entre les deux termes pouvoir et autorité, on montre par exemple la confusion entre autorité et domination, « Weber n'a pas jugé nécessaire de distinguer entre autorités et pouvoir, ils définissait le pouvoir comme la probabilité qu'une personne soit capable de faire prévaloir sa volonté, malgré l'opposition de résistance d'autres individus. De mêmes il définissait la domination comme probabilité qu'un ordre ayant un sens spécifique soit exécuté par d'autres individus (Weber, 1947), ces deux concepts possèdent certaines caractéristiques de l'autorité et ~~l'une~~ ^{l'une} utilisation judicieuse de l'un ou de l'autre pouvait contribuer à faire régner l'ordre dans l'entreprise ».

Nous pouvons conclure qu'il y a un chevauchement entre pouvoir, domination

⁽³⁸⁾ Sintomer Yves : La démocratie impossible. Edition La Découverte 1999. (p12)

et autorité, ou bien l'autorité est le résultat de l'exercice du pouvoir et de la domination.

D'autre part, Weber distingue entre puissance^{et} domination, dans le premier chapitre de son livre «Economie et société », il souligne, que « puissance signifie toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale sa propre volonté même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance. Domination signifie la chance de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre de contenus déterminés, nous appelons discipline la chance de rencontrer chez une multitude déterminable d'individus ~~une~~ obéissance prompte, automatique et schématique en vertu d'une disposition acquise».

«La domination ne peut que signifier la chance pour un ordre de rencontrer une docilité... Nous entendons par domination (toujours selon Weber dans son chapitre 3), la chance pour des ordres spécifiques ou pour tous les autres de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus».

Il est bien important d'observer que puissance et influence ne peut être exercées à partir d'une chance aléatoire, c'est-à-dire, la domination (l'autorité) peut reposer, dans un cas particulier, sur les motifs les plus divers de docilité, «tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur à obéir ».

Par ailleurs, Weber juge nécessaire de distinguer l'activité administrative de l'activité de contrôle de l'administration. Il limite cette dernière ~~en~~^{par} l'introduction d'une série de mesures :

- le principe collégial : toute décision relève de l'ensemble des collègues. Cette procédure est lente et prend du temps, mais elle évite souvent l'arbitraires et les erreurs d'appréciation personnelle.

- la séparation des pouvoirs : il faut partager les compétences entre les diverses instances bureaucratiques, de sorte que l'une puisse contrôler et contrebalancer l'autre.

- la démocratie directe : l'assemblée délègue provisoirement certains pouvoir à des individus et les lui retire en cas de nécessité.

- élections périodiques aux charges publiques :

Sur le plan de classement en matière de légitimer l'autorité, Weber fixe trois types d'organisations qui peuvent se combiner en même temps, mais avant de les citer, nous proposons de voir l'efficacité de la bureaucratie.

4.1.2 - L'efficacité de l'organisation bureaucratique :

Selon Weber, l'efficacité peut être réalisable par :

- le rejet des préférences personnelles du leader et le rejet des coutumes et traditions,
- la stricte définition du travail et de l'autorité de chacun,
- la structure hiérarchique qui contrôle tout,
- les règles écrites qui prévoient tout (la forme écrite étant nécessaire pour l'efficacité),
- les experts qui connaissent bien leur travail.

4.2 - Les trois types d'autorité :

A - L'autorité charismatique :

Basée sur les qualités personnelles du leader, celui-ci démontre des qualités supérieures aux autres individus. Les disciples qui forment avec lui l'essentiel de l'organisations sont les rouages essentiels. Des exemples peuvent être trouvés dans les moments religieux, révolutionnaires mais aussi dans des entreprises (H. Ford, A. Citroën, Renault, ...).

Ce type d'organisations dont l'autorité est basée sur une seule personne est instable par construction. La question de la succession est toujours un problème. Souvent dans les organisations politiques et religieuses, il y a scission entre différents disciples, chacun se prétendant le véritable héritier du leader. Peu souvent un autre leader charismatique se présente, l'organisation perd donc sa forme charismatique : elle meurt ou prend une des deux autres formes :

B - l'organisation ou l'autorité traditionnelle :

Utilise une autorité basée sur les précédents et les usages. Le leader possède l'autorité en vertu du statut qu'il hérite et l'extension de cette autorité est fixée par la

coutume. Quand le chef charismatique rend sa succession héréditaire, l'autorité devient une partie du leader plutôt qu'une part de sa personnalité.

C - l'organisation ou l'autorité rationnelle :

Repose à la fois sur des fondements juridiques et sur sa capacité des individus qui en ont les moyens en raison de leur position, à donner des ordres ~~ou~~ ^à en exiger l'exécution, ce type est la forme d'organisation bureaucratique, cette organisation a plusieurs caractéristiques selon Weber, parmi :

- les candidats ^à un emploi sont sélectionnés d'après leurs qualifications techniques, dont le cas le plus rationnel, ils sont sélectionnés par concours, examen ou par des diplômes garantissant leurs connaissances techniques, ils sont nommés et non élus,
- l'emploi constitue une carrière : la promotion se fait sur le jugement des supérieurs,
- l'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation ni propriétaire de son poste : il y a une séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe,
- l'employé ^{est} soumis à une discipline stricte dans son travail.

Puisqu'il y a ressemblance entre autorité et domination, il existe à chaque type d'autorité une forme d'obéissance, comme suit :

4.3 - Les trois types d'obéissance :

A. - dans le cas de la domination statutaire (rationnelle), on obéit à l'ordre ~~dans~~ impersonnel, objective, légalement arrêté, et au supérieur qu'il désigne en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue.

B - Dans le cas de la domination traditionnelle, on obéit à la personne ~~du~~ détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ces attributions) à celle-ci en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume.

C. - pour la domination charismatique, ~~le~~ on obéit aux chefs en tant que tel, chef qualifié charismatique en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de croyance en son

charisme.

4.4 - Les inconvénients de la bureaucratie :

La bureaucratie, par l'instauration de l'ordre social n'est pas seulement une réponse pour limiter un climat de chaos, mais également inconsciemment ou inévitablement présentes une source de frustration, d'opposition à quelques aspirations, notamment si la nature des individus est toujours différente et pose toujours la question suivante : « comment concilier dans nos sociétés ce qui est inconciliable ? L'homme possède une inclination à s'associer, car dans un tels états, il se sent plus homme... Mais il a aussi une forte tendance à se singulariser (s'isoler), car il rencontre en même temps en lui-même ce caractère insociable qu'il a de vouloir tout diriger seulement selon son point de vue. C'est l'insociable sociabilité, c'est-à-dire la tendance à vivre en société tout en cédant à la tendance opposée ; la bureaucratie en tant que nécessité sociale et la bureaucratie en tant qu'indigence existentielle, en tant que moyen de satisfaction de besoins et en tant que limitations et contraintes ».

La socialisation forcée par la bureaucratie, et la prise de décision qui dirige la subordination met en place une solution et un problème simultanément car « l'élaboration des décisions devient alors secondaire par rapport à la finalité ultime du personnel, qui est de garantir son travail, ses privilèges. Ce d'autant le but est d'intérêts propres, la bureaucratie devient une fin en soi ». ⁽⁷⁶⁾ Ce qui peut aboutir à l'abus de pouvoir.

- Plusieurs autres objections ont été faites à la théorie de Weber, la plus importante est « celle qui lui reproche de surestimer les apports positifs de la rationalisation bureaucratique et d'en avoir négligé les effets négatifs et même dévastateurs ». La bureaucratie ne fait régner l'ordre que pour une autre finalité qui est la production, ce qui est logique et positif, mais en même temps, dans un souci d'ordre social, « la bureaucratie est en effet toujours selon Weber, le cadre social le plus adéquat à l'organisation capitaliste et à toute société orientée essentiellement vers la production ». Une autre critique pertinente concernant l'identité que Weber a donné à la bureaucratie, « il associe au concept de la bureaucratie les notions d'efficacité. Cette

⁽⁷⁶⁾ Busino : Les théories de la bureaucratie. Edition PUF 1993. (pp10, 36)

identité : bureaucratie égale organisation efficace, est admise par beaucoup de sociologue moderne alors que d'autres la conteste avec des arguments forts disparates.»

À toutes ces critiques s'ajoute celle de Herbert Simon, le célèbre auteur de l'administration behavior 1957, Simon rejette. Totalelement le modèle de Weber «parce que, selon ses critiques, le modèle s'avère trop rigide, étant donnée la place excessive qu'il fait à la notion d'efficacité, synonyme de la rationalité, et à la notion de contrôle, ~~deux~~ notions, qui dans le modèle Weber, sont intimement liés. Or l'observation empirique montre que la rationalité le contrôle sont souvent indépendants l'un de l'autre.

La rationalité peut faire défaut : il arrive qu'on soit dans l'impossibilité de prévoir donc de rationaliser un comportement, une entreprise n'est pas toujours en mesure de savoir si une solution sera bonne ou non. Elle le sera lors de la réalisation d'un projet, mais ne pourra l'escompter à coup sûr. Cette notion de rationalité n'est donc pas très réaliste, de plus elle est liée à la courte durée, qui seule permet de prendre en compte l'investissement optimal des ressources. Il est impossible de faire des prévisions à long terme, d'établir dans la longue durée des comportements rationnellement construits. Pourquoi ? Parce que le régime capitaliste - Joseph Chumpeter l'avait déjà observé il y a plus d'un demi-siècle - bouleversent continuellement les structures économiques et les structures sociales. Le capitalisme met constamment en oeuvre son pouvoir de destruction créatrice. C'est pourquoi il est pratique. Impossible de mettre en place de véritable comportement rationnel »⁽⁷⁶⁾.

5 - Motivation ou dressage des salariés ?

Comment peut-on parler de motivation, qui ne cesse d'exclure les plus faibles (ou les moins performants), et accroît continuellement les pressions sur les meilleurs qui sont sélectionnés, sans même pas garantir une sécurité de leur emploi ? Pour l'avantage de qui cette motivation, pour l'employé (quel que soit son statut), qui peut facilement se trouver licencié malgré ses compétences et son autonomie (comme le cas de Procter & Gamble), pour le confort des actionnaires qui ne se contentent pas

⁽⁷⁶⁾ Busino : Les théories de la bureaucratie. Edition PUF 1993. (pp48, 50)

uniquement des résultats positifs mais d'un seuil de profits déterminés par les marchés financiers qui permet la pérennité de l'entreprise ?

Je partage l'avis de Jean-Pierre Le Goff, quand il dit qu'un management humaniste ne devrait jamais chercher à mobiliser les hommes, car la motivation est quelque chose de personnel, mais simplement à leur offrir des conditions de travail directement motivantes. Or on remarque que la situation actuelle fait en sorte qu'il « n'y a pas de place pour les faibles et il ne peut y avoir. Ce sont les forts qui doivent conduire et si les faibles ne suivent pas, il ne saurait y avoir de place pour eux ». (Maharichi University Press, 1975)

5.1 - Changement de type de motivation :

Si le patronat et les managers ne cessent de parler de motivation, beaucoup plus qu'avant, ceci ne veut pas dire que la motivation n'existait pas auparavant, mais simplement et gravement, son contexte a changé.

D'après Luc Boltanski et Eve Chiapello dans (le nouvel esprit du capitalisme), la mobilisation des hommes concernés que les cadres vers 1960, tandis que pour les salariés, la motivation est cernée dans le système bâton et carotte. L'ouvrier pouvaient être motivés par l'amour du métier ou du travail bien fait, par son niveau de rémunération, ces avantages en nature, ses perspectives de carrière et de promotion.

«Le management considère que ses motivations coûteuses seraient dépassées. Plus question de se contenter d'être un bon travailleur bien rémunéré, il faudrait devenir un combattant et agir au nom de valeurs plus militaires. Ce glissement marque l'introduction en économie de l'image du guerrier, le cadre en sera la première victime en étant identifiée à un «Killer» tueur. Le contrôleur de gestion est devenu un cost-killer (tueur de coûts), et le salarié de base est sommé d'être battant, un gagnant entraîné à vaincre. L'objectif est d'obtenir un engagement sans faille et une fidélité à toute épreuve au moment même où se développe le discours sur la flexibilité »⁽¹¹⁾

Ce glissement est un provocateur de stress et de harcèlement stratégique puisque «l'entreprise managériale construit sa politique du personnel moins sur un

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p155-156)

système de contrôle formel que sur une sollicitation psychologique. Ce n'est plus la carotte et le bâton, mais le plaisir et l'angoisse qui stimulent le rapport^{au} travail du manager, l'entreprise fonctionne comme une machine à plaisir (toute-puissante, réussite, conquête, excitation du challenge...) Couplé avec une machine à angoisse (risque de l'échec, perte d'identité, crainte de l'abandon, sentiment d'insécurité, tension permanente...). Le stress que provoque ce couplage est un des problèmes majeurs de l'entreprise managériale ». ⁽⁹⁶⁾

Ce dégraissage, qui est le moteur d'un harcèlement, Christophe Dejours le nomme « l'appel à la virilité, au nom duquel les cadres se convaincraient que quelqu'un doit bien faire ce sale boulot, des menaces et des dégraissages ». ⁽³³⁾

Il faut insister sur le fait que vouloir motiver son personnel n'a rien de choquant, mais ce qui fait problème, selon Ariès, c'est de considérer que cette motivation peut être produite par des techniques comme on fabriquerait n'importe quel autre produit, ce qui est gênant, ce n'est donc pas la motivation, mais bien la manipulation.

5.1.1 - Motivation par la manipulation :

Dans les conditions de concurrence et de la flexibilité, générateurs de précarité, le salarié ne peut pas se trouver motivé profondément dans une entreprise qui programme le rejet de ses salariés du jour au lendemain pour une cause ou une autre, quand on ne peut pas motiver les gens dans ce genre de situation, on fait appel à d'autres méthodes qui peuvent paraître comme une motivation ; c'est bien la manipulation. Ariès remarque que « le discours sur la motivation constitue une compensation à la démotivation engendrée par la politique de flexibilisation du travail... Personne ne pourrait reprocher à un patron d'espérer intégrer son personnel, mais comme la flexibilité ferme les formes normale de motivation, il doit recourir à des techniques proches de la manipulation».

a) Elton Mayo : le père du management affectif.

En parlant des travaux d'Elton Mayo (1880 -- 1949), il faut toujours revenir aux bases qui ont déclenché cette école des relations humaines, Elton Mayo voulait au

⁽⁹⁶⁾ Annie, Juan Salvador, Labounoux Gerard : Organisation et management en question. Édition (p150)

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Édition La Découverte 1999. (p81)

juste corriger la défaillance de l'OST, qui réalisait à partir de démotivation (uniquement le salaire à la pièce comme facteur de motivation) de ses salariés des gains de productivité, et puis à long terme des conséquences graves qui faisaient jour comme l'absentéisme, les accidents, la fatigue...

À travers ses expériences à l'usine Western Electric de Hawthorne, et en ajoutant et puis supprimant quelques avantages, Mayo remarque que les travailleurs, sont plus fragiles aux conditions qui touchent leur confort moral ^{et} affectif.

« L'essentiel ne serait le volume horaire, le niveau des cadences ^{de} du salaire, mais les phénomènes affectifs qui se tissent en entreprise : les bonnes relations seraient préférables aux bonnes conditions, Mayo constate ensuite que ce qui démissionnent ou deviennent malades sont ceux qui souffrent d'une mauvaise intégration au sein de leur équipe et ceux qui ont les plus mauvais rapports avec la hiérarchie ».

Pour Ariès (page 157) « le terme est trompeur comme beaucoup de concepts de management, l'école des relations humaines n'a en effet qu'un seul et unique objectif : accroître la productivité sans rien changé aux conditions véritables de travail, mais en agissant sur les phénomènes affectifs, sur le ressentir du salarié face à ses collègues, à son entreprise, est bien sûr à ses chefs. Ce courant anticipe sur la généralisation des méthodes de contrôle mental dont se rapproche la programmation neurolinguistique ».

b) Le détournement de la pyramide de Maslow :

La pyramide des besoins de Maslow distingue cinq besoins : besoin physiologique (se nourrir, dormir,...), besoins de sécurité (stabilité, repères), besoins sociaux (appartenance à un groupe, être aimé), besoins d'estime (être respecté est apprécié par les autres) et le besoin de se réaliser (besoins de développement personnel qui correspond à la réalisation du potentiel propre de chaque individu).

Le détournement du modèle d'Abraham Maslow réside selon Ariès dans le fait que « Maslow considérer que ce besoin de développement personnel ne pouvait être pris en compte avant que des besoins primaires ne soient satisfaits, autrement dit, il n'était pas question de développer une culture d'entreprise tant que les salariés ne bénéficient pas d'une véritable sécurité, le néo-management constitue, donc, une trahison de l'esprit de

Maslow puisqu'il classe, autrement, les besoins en distinguant des besoins primaires (salaire, conditions de travail) et d'autres supérieurs (culture d'entreprise). Cette relecture patronale de Maslow est très intéressée puisqu'elle a déprécié les besoins de base (sécurité...) ».

Le management a toujours cherché dans les théories de motivation des réponses aux échecs des relations humaines.

Avec l'élévation des niveaux d'instruction des salariés par rapport au passé, et avec «le désir tant caché de manipuler», actuellement en parle beaucoup, plus de mobilisation que de motivation sachant que les deux termes mobilisation ~~est et~~ motivation provient du champ militaire et renvoie à l'investissement général.

Pour réaliser ces mobilisations, il faut toucher les plus profonds souhaits ^{de} la personne. Le Saget, 1994, remarque que « le manager du futur ne motive pas ses collaborateurs. Il réveille par son intention de tous les jours leur motivation intrinsèques, celle que chacun porte au fond de lui-même et qui est faite de désir de comprendre, d'évoluer et de donner un sens à sa vie ».

c) L'utilisation du modèle Douglas McGregor dans le management.

McGregor répartit les individus en deux groupes. Ce qui ferait tout pour éviter le travail et ceux qui aiment s'investir de nature dans leur travail sans être poussé, pour associer les deux catégories aux buts de l'entreprise, l'entreprise peut développer un ~~mode~~ ^{mode} de management directif de nature autoritaire et un management participatif pour obtenir l'engagements des salariés de la deuxième catégorie et même pour éveiller l'autre dimension chez la première catégorie. Il faudrait donc adopter des politiques de recrutement ciblées pour sélectionner les profils psychologiques correspondant au style de management recherché. Il existe plusieurs méthodes pour cela.

5.1.2 - Reconditionnement des hommes, thérapie ou management ?

Plusieurs méthodes de psychanalyse sont utilisées par le management dans le but de rendre les capacités psychiques et émotionnelles des salariés adéquates avec les mobilisations imposées par l'entreprise.

Ariès pose la question que si les sociétés spécialisées dans la motivation enseignée à mieux connaître et utiliser ses émotions, mais aussi celle des collaborateurs. Sommes-nous ici toujours dans la motivation ou dans la manipulation ?

Il y a beaucoup de managers qui utilisent l'analyse transactionnelle et la PNL, ces méthodes sont utilisées dans le but « de provoquer chez les salariés comme chez les malades du célèbre psychiatre américain Palo Alto des changements très rapides ».

a) L'analyse transactionnelle :

Dans des réunions et sans être préalablement informé, le salarié est soumis à des méthodes de conditionnement. Selon Le Goff, l'analyse transactionnelle vise à mieux se connaître et à être bien avec les autres.

Les consultants utilisent des situations concrètes pour identifier et dénouer des relations dans l'entreprise. Cette pratique est fondée sur les théories du psychiatre Éric Berne 1950.

b) La programmation neurolinguistique :

Cette méthode est de plus en plus souvent utilisée lors des recrutements, des formations, ou pour l'animation des équipes selon Le Goff.

Elle a été inventée aux États-Unis par John Grinder et Richard Bandler, dans un but thérapeutique, puisqu'elle permettait, par exemple, recadrer un malade qui avait perdu le principe de réalité.

Le PNL permettrait d'explorer les ressources du cerveau pour mieux les utiliser et de substituer dans l'inconscient d'un sujet (salariés) des images positives à d'autres sujets plus négatifs, la PNL distingue pour cela trois états psychiques : l'état interne ressources ^{qu'il} existe lorsque l'individu se trouverait en pleine possession de ses moyens. L'état interne limitant lorsqu'il serait bloqué par des pensées limitantes, et l'état interne neutre lorsque le salarié se situerait dans l'indifférence.

L'idéologie de la PNL ^{refuse} propose aussi sur ^{l'élimination} limitation des surhommes, les managers modélisent le comportement de ceux qui ont réussi, Michel Lacroix rappelle que la PNL cherche à élaborer des modèles d'excellence.

Les utilisateurs de la PNL observent le comportement de leurs membres et leurs équipes, en utilisant par exemple le modèle de VAKO (visuel, auditif, kinesthésique, olfactif).

Paul Ariès dénonce cette utilisation de la PNL qui en réalité, est une thérapie pour des gens anormaux. Il remarque que « le but est en effet, ouvertement d'influencer, de mobiliser, de faire adhérer... L'idée reste que communiquer ce serait toujours vouloir faire changer l'autre ~~contre~~ ^{donc} elle va contre toutes véritables informations... (Et avec le modèle VAKO) on pourrait de la même façon déstabiliser ou influencer. Cette fausse proximité et donc utilisée pour recadrer le salarié dans le but de changer ».

Ce qui est étrange, grave est inacceptable, mais qui, au moins évoquée par Paul Ariès dans son ouvrage (harcèlement au travail ou nouveau management ? (Page 173)) « Les conseillers en communication, formé à l'école de la PNL, estime généralement qu'il n'y a pas de différence entre thérapies et management », il dénonce alors que « l'usage en dehors de ce cadre thérapeutique apparaît totalement inacceptable ».

Par ailleurs, les tests génétiques commencent à être utilisés. Jean-Claude Guiraud évoque la situation avec un sentiment de peur « je dois... Vous alerter d'une dérive de demain, peut-être celle de l'utilisation des tests génétiques à l'embauche. Ces tests actuellement sur le marché, pas trop cher d'ailleurs, sont pratiqués de l'autre côté de l'Atlantique et sont utilisés pour éliminer à l'embauche les personnes porteuses de tares génétiques. Soyez vigilants ! Pour l'instant, les lois bioéthiques, telles qu'elles sont en France aujourd'hui, interdisent l'application des tests génétiques. Pour l'instant, je peux vous dire qu'il y a des pressions fortes des assurances, certains groupes d'employeurs pour que ces tests soient utilisés ».^(E)

Si on chosifie l'être humain, on voudrait humaniser qui alors ?

^(E) Jean Claude Guiraud, Médecin du travail : Conférence, la santé au travail en question 21/02/01. www.grep-np.org/grep.Htm - www.grep-np.org/travail-societe.Htm

Conclusion

Le système Taylor, basé sur l'organisation scientifique du travail est considéré comme une évolution de la production par le changement de la gestion des hommes.

Taylor a réalisé son but qui est la production et la consommation de masse, ainsi qu'il est arrivé à augmenter le pouvoir d'achat des individus, en éliminant le maximum possible la flânerie des ouvriers qu'il a toujours dénoncé comme perte de temps, de production et d'argent.

Taylor, en voulant rationaliser le travail à exercer une pression énorme, systématique constante qui « neutralise l'activité mentale des ouvriers... Ce n'est pas l'appareil psychique qui apparaît comme première victime du système, mais bien plutôt le corps docile et disciplinarisé, livré sans entrave à l'injonction de l'organisation du travail, à l'ingénieur des méthodes et à la direction hiérarchiser du commandement. Corps sans défense, corps exploités, corps fragilisé par la dépossession de son protecteur naturel qui est l'appareil mental... Apparaît dans cette attitude le cercle vicieux sinistre de l'aliénation par le système Taylor, où le comportement conditionné, et le temps coupé aux mesures de l'organisation du travail, forment un véritable syndrome psychopathologique que l'ouvrier, pour éviter, pire encore, se voit forcé de renforcer lui-même. L'injustice veut qu'à la fin, l'ouvrier devienne l'artisan de sa propre souffrance »⁽²⁴⁾.

Mais en contrepartie de cette pression délirante de ce mal impossible mais obligation a supporter ; il avait à cette époque une stabilité d'emploi où tous les niveaux d'instruction et les non instruits avaient la chance et le droit d'intégrer le Monde du travail sans pour autant s'inquiéter pour leur avenir ; ceci ne veut pas expliquer que le taylorisme n'a pas présenté des conséquences désastreuses notamment si le système est renforcé par une rigidité bureaucratique, c'est-à-dire « qu'il y a un lien très net entre structures bureaucratique et organisation du travail parcellisé. Les bureaucraties renforcent la parcellisation, car elle facilite leur besoin de contrôle à distance »⁽⁶⁴⁾.

⁽²⁴⁾ Christophe Dejours : Travail usure mentale. Edition Bayard 2000 (pp36, 72)

⁽⁶⁴⁾ Livian, Yves Frederic : Introduction à l'analyse des organisations. Edition Economica 1995. (p91)

On peut conclure que le management américain taylorien a ignoré radicalement les conséquences de l'organisation du travail sur la santé psychique.

Le management affectif, de son côté, par son fondateur Elton Mayo n'a fait que renforcer l'exploitation des travailleurs par la manipulation, il encourage l'investissement des personnes sans fin dans une vision étroite de productivité et du gain, plus loin, l'exploitation s'avère dangereuse jusqu'à la psychanalisation des personnes normales (par le PNL...)

CHAPITRE II

**ECONOMIE MARCHANDE ET DE
PRODUCTION, NORMALISATION
DES PRESSIONS**

Dans ce chapitre ^{traitant} ~~traitant~~ le nouveau mode de production qui est le système JAT, ^{nous traitons} et donc le passage du taylorisme au Ohmoïsme (toyotisme).

En outre ~~que~~ nous expliquons le processus du système J. A. T. qui répond aux mêmes objectifs du taylorisme, à savoir la réduction des coûts, mais afin de répondre à une demande (une consommation variée), n'ont pas standard ce qui affectent par conséquent le mode de production, c'est-à-dire la transformation de la production à un pilotage par Laval.

Avant d'aborder la production en J. A. T., l'ingeneering, nous observons l'obligation de passer par l'explication du système libéral (comme axe de changement environnementales et organisationnelles), basée sur une croissance illimitée alimentée par la marchandisation mondiale, justifier par la satisfaction des clients.

Puisque l'entreprise ne peut être déconnectée de l'environnement mondial, et puisqu'elle était obligée de s'adapter aux changements et aux turbulences de l'environnement, l'importance pour nous est de déceler les déviations du management japonais applaudi par le monde, mais qui, en réalité, cache une exploitation massive des ressources humaines et une intensification du travail.

Ainsi, le J. A. T., explique un mode de production qui s'intéresse aux clients externes en présentant des produits bon marché avec, coût, qualité et délais très respectés, mais au détriment du client interne. La normalisation des pressions du système J.A.T. explique les pratiques de j'Ijim du début des années 70 jusqu'à nos jours, ces pratiques illustrent le passage des pressions du contremaître (Taylorisme) aux pressions du système J.A.T. c'est-à-dire aux pressions du client-roi qui déclenche par sa demande le processus de production.

1 - le système libéral :

~~le~~ système est passé par deux phases :

A) Le libéralisme bien tempéré :

C'est le résultat des travaux de ses pères fondateurs, Adam Smith, Jean-Baptiste Say, David Ricardo, Léon Walras, qui ont constitué la doctrine du libéralisme économique caractérisé par de fortes interventions de l'état sous forme d'actions

ponctuelles et de règlements généraux ~~jusque dans~~ ^{jusqu'à} les années 1970, les moteurs de l'économie libérale sont : le libre jeu du profit, la concurrence et le marché dans la finalité d'une croissance de la production.

~~B)~~ Le libre-échange universel stimulant toute économie mondiale.

La gravité de la concurrence nationale internationale illimitée, additionnée d'une liste de crise notamment la plus spectaculaire qui est celle de 1929, a suscité un étatsisme interne et un protectionnisme externe.

B) * L'ultralibéralisme :

dans une compétition sans cesse durcie par son internationalisation croissante et aggravée encore par une conjoncture mondiale de déflation, l'ultralibéralisme est une doctrine économique ravageuse de tissu économique et social, et ce depuis que le libéralisme tempéré a cédé la place à l'ultralibéralisme épousant de nouvelles idoles : l'individualisme, la permissivité, la concurrence et le libre-échange.

C'est l'ouverture des marchés de plus en plus illimitée qui fait donc du monde un village de plus en plus libre géographiquement et de plus en plus compliquer à maîtriser, autrement dit c'est la mondialisation.

1.2 - La mondialisation

Pour se faire accepter et gagner une prolifération, les experts préfèrent procéder par la "mondialisation de la modernité".⁽⁴⁹⁾

Christian Comelio soulignait cette réalité : « cette mondialisation correspond à une réalité au moins en un sens : non pas celui d'une prétendue homogénéisation accélérée des continents vers le même type de progrès matériel, mais celui des forces puissantes imposant une même influence, celle de la modernité, faite de contraintes et d'opportunités, à l'ensemble des sociétés dans le monde qui sont et resteront différentes». ⁽²⁶⁾

Mais cette introduction de la mondialisation par la modernité n'est qu'un moyen de manipulation à but lucratif, Comelio ajoute plus loin que « la mondialisation...

⁽⁴⁹⁾ Zaki Laïdi : Malaise dans la mondialisation. Edition Textuek 1998. (p67)

⁽²⁶⁾ Christian Comelio : Les impasses de la modernité, critique de la marchandisation. Edition Seuil 2000. (pp7, 54)

Désigne la tendance à la généralisation de cette modernité de manière interdépendante dans l'ensemble des domaines d'activité des hommes et dans l'ensemble des pays de la planète, mais ~~elle ne~~ n'évoque rien d'autre en définitive que l'accélération du mouvement d'échanges et d'accumulation propre au capitalisme ».

- La mondialisation peut s'entendre comme un déplacement des lieux et des niveaux ~~des décisions~~ économique, ou du moins de certains d'entre elles. La plupart des analyses récentes de la mondialisation s'accordent pour souligner trois phénomènes importants :

A. c'est d'abord la concentration fantastique du pouvoir économique dans l'économie marchande, au profit d'un petit nombre de grandes firmes dites multinationales ou transnationales et de leurs filiales, cette concentration modifie profondément, en faveur de ces grandes firmes, les rapports de pouvoir dans l'accès de ces acteurs aux ressources de l'économie mondiale, et plus généralement les rapports de pouvoir dans les échanges entre ces différents acteurs (les échanges de marchandises, de services, de facteur de production est particulièrement de travail).

B. s'est ensuite l'émergence d'un petit nombre d'organismes publics internationaux, ~~ou~~ au niveau mondial, ^{ou} au niveau régional.

C. c'est en conséquence la transformation considérable dans la place et le rôle des pouvoirs publics nationaux ou locaux, on analyse souvent cette transformation comme une réduction unilatérale du rôle des état au profit justement des grandes firmes privées transnationales ou au profit des organismes internationaux.

Donc la mondialisation n'arrive à changer l'économie qu'à travers ses quatre dimensions (internationalisation, multinationalisation, continentalisation, globalisation).

1.3 - Le pouvoir de la finance :

Même si les marchés financiers sont l'instrument le plus efficace pour allouer ~~des~~ ^{les} ressources aux agents et aux projets les plus inventifs, les plus rentables, notamment pour les entreprises innovantes (start-up) (où le financement par les marchés représente une solution intéressante, ce n'est pas toujours le cas pour les

grandes entreprises qui arrivent à dégager des profits ~~des~~^{le} plus souvent largement suffisant pour autofinancer leurs besoins d'investissement.

La question qui se pose, pourquoi les entreprises doivent recourir aux marchés financiers et faire entrer des actionnaires anonymes est inconnus dans leur capital ?

La réponse est, qu'il faut être reconnu sur le marché financier, « les actionnaires espèrent qu'en constituant un oligopole, les entreprises fusionnées pourront augmenter plus facilement leur prix est donc leurs profits »... « Car la croissance et même la survie ne sont aujourd'hui possibles qu'en mangeant les concurrents. Face à des concurrents de plus en plus gigantesque... ~~Restait~~^{reste} petit est une stratégie risquée ».

Cette pression imposée par les marchés financiers sur les entreprises malgré leur situation financière fleurissante, et accentuer encore plus sur les salariés puisque « c'est le marché financier, via les directions financières du groupe, qui fixe directement la norme de performances à ~~atteindra~~^{atteindre à} tout prix : les salariés n'ont d'autre choix que de s'y conformer ou de subir la foudre des restructurations. Comme le dit Alain Minc... Je ne sais pas si les marchés pensent juste, mais je sais qu'on ne peut pas penser contre les marchés... », Ce qui explique « une menace hautement crédible : les capitaux peuvent se redéployer rapidement, alors que les travailleurs auront du mal à retrouver un emploi de qualité dans un contexte de chômage de masse et, ou, de précarité ».⁽³³⁾

La globalisation financière a permis une bonne plate-forme de crise financière à l'échelle internationale favorisant un « risque systémique » qui s'exerce en d'autant, d'un côté par les spéculation déclenchant la turbulence, amplifiée par les nouveaux instruments financiers, d'un autre la propagation des ondes de choc à l'ensemble du système financier planétaire par des effets de contagion, de façon que «des événements ~~si non~~^{qui non} rien à voir avec la situation financière d'un pays peuvent y déclencher une crise».

4.1 - Libre-échange et marchandisation :

La marchandisation du monde conduite et exigeait simultanément par une croissance illimitée arriverons ou essaient d'arriver à injecter l'idée du bien-être par la modernité qui se conjugue par l'existence des sources matérielles, or « le piège de la

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999. (pp 46, 49, 49)

croissance parce qu'ils se font sur la croyance en un progrès matériel incessant, mais surtout parce qu'il est ordonné à l'accumulation indéfinie du profit, le système de la modernité capitaliste est foncièrement productiviste et postule pour ce faire, le caractère illimité des besoins. L'entretien lui-même de caractère illimité en créant sans cesse de nouveaux besoins pour assurer sa propre survie, il utilise à cet effet tous les leviers qu'il croit utilisables de la satisfaction des besoins essentiels et de l'aide aux plus pauvres jusqu'à l'organisation du mimétisme purement consumériste en passant par la promotion de la recherche du confort, de la force ou du prestige social, mais en toute hypothèse, les considérations d'utilité sociale réelle de cette création de besoins tout azimut ne sont jamais prioritaires».⁽²⁶⁾

Ce qui paraît évident et dévoiler, c'est la manipulation par la ^{simulation} ~~stimulation~~ des besoins latents des consommateurs, et l'anticipation de leur désir, par multiples méthodes de management, comme les études de marché, fidélisation des clients, segmentation du marché pour mieux cerner les champs bénéficiaires, la publicité..., les exigences du management de plus en plus stressant par le tripler qualité, ~~coup~~ ^{coûts}, délais, qui en réalité ne cherchent qu'à déboucher sur la pérennité des entreprises et par conséquence le but de leur existence qui est le profit.

Ce qui pousse encore la logique du profit, c'est le changement de la théorie du commerce international, qui remet en cause l'avantage comparatif de Ricardo.

Helpman et Krugman, 1985⁽⁵⁶⁾, trouvent que contrairement aux enseignements de la théorie traditionnelle, le commerce international se développe le plus entre les nations les plus développés dont les dotations factorielles sont peu différentes. Il s'agit donc d'un commerce entre nations très peu différenciées les unes des autres, alors que la théorie traditionnelle met au contraire en avant le rôle des caractéristiques différentes des nations pour expliquer l'échange international.

La part du commerce international intra-branche (commerce intra-branche signifie que la nation exporte et importe les mêmes biens simultanément, contrairement au commerce inter-branche où la nation exporte des biens différents de

⁽²⁶⁾ Christian Comelio : Les impasses de la modernité, critique de la marchandisation. Edition Seuil 2000.(p87)

⁽⁵⁶⁾ Michel Rainelle : La nouvelle théorie du commerce international. Edition La Découverte 1997. (p21)

ce qu'elle importe), qui existe lorsqu'un pays importe et exporte simultanément les mêmes biens, dans le commerce mondial est très significatif et est la plus dynamique, il atteint dans les années 80 environ 50 % du commerce international des pays développés (Mucchielli, 1991)

1.4.1 - La marchandisation vers un champ illimité :

L'évolution industrielle qui ne cesse de s'accroître, notamment dans les pays détenteurs des innovations, et des technologies, font basculer le capitalisme dans un nouvel âge, « le capitalisme techno ^{scientifique} », en l'observant ^{l'observant} dans l'informatique, les télécommunications, les multimédias, les biotechnologies, le spatial, les loisirs, l'antipollution... « La techno-science est directement mobilisée selon (Karpik, 1972 ; Prades, 1992) pour la conception, la réalisation, la mise en oeuvre de marchandises complexes, mégamarchandises^(*) et métamarchandises ». ⁽⁵²⁾

1.4.2 - La concurrence moteur de lutte :

La concurrence dans un système ultralibéral n'est pas d'un statut tempéré (car dans la vie économique il doit y avoir un certain degré de compétition entre les membres et agents qui peuvent être plus ou moins brutaux).

Lorsque le commerce international change de direction théorique (nous avons expliqué) que l'ouverture des marchés s'accroît, la concurrence, la compétition ne peut être que féroce et impitoyable, et ce quelle que soit la forme de compétition qu'elle peut prendre : entre salariés, territoire, État-nation face aux firmes, la compétition où s'affrontent les gros bataillons des firmes productives et commerciales, la compétition oligopolistique dans laquelle les choix stratégiques, les alliances, les intégrations...

(*) Méga-marchandises : C'est des marchandises complexes de grande taille, comme la centrale nucléaire, par meta-marchandises, un système technique imposant sa logique et ses normes à une grande variété de marchandises.

(52) Juan Luis Klein, Pierre Andrée Tremblay, Hugues Dionne : Au-delà du néolibéralisme. Edition Presse de l'Université du Québec 1997. (p59)

Du moment où les entreprises se trouvent obligés à affronter et à s'adapter à la concurrence, il se trouve que «les pratiques managériales sont autant modifiées par les conditions de concurrence ».⁽⁹³⁾

La question de la brutalité de la concurrence peut s'expliquer sous l'angle du rôle «des organisations internationales qui dominent l'économie mondiale qu'il s'agisse du fonds monétaire international ou de l'OCDE et de l'organisation mondiale du commerce dans leur tentative plus ou moins clandestine 'd'un accord mondial sur l'investissement' (AMI)... Ces organisations semblent souvent partagées entre la puissance et l'obéissance aux plus riches ».⁽²⁶⁾

La nature de l'OMC épouse la loi de la concurrence en marchandant tout ce qui peut exister, elle veut généraliser le principe du marché à la totalité des relations internationales entre les hommes : tout est marchandises, tout échange relève du commerce, tout échange est donc soumis aux règles de la concurrence à l'exclusion de tout autre règle. D'où la tentative de substitution généralisée des règles du droit commercial à tout autre règle, y compris celle des droits de l'homme »^(C).

Nous remarquons que même les droits de l'homme sont soumis à la logique de concurrence, ce qui peut parfaitement expliquer la légitimation des pratiques managériales, autorisant et imposant la pression, exclusion avec ses différentes formes ; la concurrence instaure un nouveau management pervers.

Pour illustrer encore le mécanisme de la concurrence (ou de la compétitivité), nous citons la définition du concept et son indicateur le plus important : le profit.

- Définition de la compétitivité et le rôle du profit⁽⁸⁷⁾ :

La compétitivité se définit comme : le caractère de ce que peut supporter la concurrence... Ce terme appartient au vocabulaire de la compétition, compétition ~~dans~~ dont le champ est économique et dont les règles sont celles du marchés

⁽⁹³⁾ Alain Diribarne : La compétitivité. Edition CNRS 1989. (p144)

⁽²⁶⁾ Christian Comelio : Les impasses de la modernité, critique de la marchandisation. Edition Seuil 2000. (p30)

^(C) Susan George à un débat organisé par l'AITEC (Association Internationale des Techniciens, Experts et Chercheurs) à Paris 24/09/1999.

⁽⁸⁷⁾ Christian Potié : Diagnostic qualité, méthodes d'expertise et d'investigation. Edition AFNOR 1991.(p40-41)

Dans la pratique, la compétitivité d'une organisation est jugée essentiellement par l'indicateur du profit, selon Octave Gelinie, le profit ^{est} :

- Un test d'efficacité
- Un levier de financement
- Un facteur de motivation

Le profit n'est plus alors une finalités de l'entreprise mais un moyen essentiel de sa pérennité, de son développement et de l'accomplissement de ses finalités sociales et économiques.

Ceci explique que la pérennité de l'entreprise exige un certain niveau de profit qui ne peut être atteint que par l'ultra concurrence puisque « la conception dominante dit que le marché, que ce qui est rentable, ce qui est le plus productif ; ce qui permet de réaliser les profits ^{plus} élevés. Le marché ne pardonne pas, ceux qui se trompent sont éliminés... Il ne saurait pas y avoir de pitié pour eux... Être compétitif c'est la seule possibilité de survie dans l'univers marchand mondialisé actuel.... Comme le disent de manière monotone la plupart des écoles de business et de management du monde : Competitiveness means today to destroy the innovation capacity of your competitor ». ⁽⁴²⁾

1.4.3 - L'incontestable consommation pour une croissance marchande :

La souveraineté du consommateur ^{est} le pivot de la logique marchande qui se noue autour des besoins illimités, paradoxalement à l'épuisement de notre écosystème car « la logique du marché dans le cadre du capitalisme est affaiblie par une contradiction fondamentale, qu'elle arrive de plus en plus mal à dissimuler. Elle repose, en effet, sur une double affirmation : d'une part elle prétend proposer le raisonnement le plus rigoureux qui soit pour résoudre le problème économique de base, celui de la tension entre besoins et rareté, mais d'autre part, elle ne se contente pas de constater que les besoins sont satiables mais sans cesse renouvelés, elle affirme que les besoins des hommes sont par définition illimitée, plus encore en raison de son ^{lien} capitaliste avec l'accumulation du profit, la logique marchande exige

⁽⁴²⁾ Claude Jveau, Monique Cambert et Jaque Le Maire : Excluant ... exclu. Edition L'Université de Bruxelles 1998.(p154)

impérieusement que les besoins soient illimités et elle va mettre tout en oeuvre pour qu'il en soit effectivement ainsi.

Cependant l'affirmation selon laquelle les besoins des hommes dans la société moderne sont illimités ne résulte pas d'une hypothèse purement théorique : elle répond à une nécessité logique interne. La mise en oeuvre de la modernité s'organise en effet autour d'une croissance indéfinie de la consommation et de la production. Elle repose donc sur le mécanisme de création cumulative des besoins et elle se trouve aussi en situation de dépendance systématique à l'égard de la croissance. Dépendance encore accrue par la nature du moteur de ce système qui est la recherche du profit et l'accumulation indéfinie du profit ».⁽²⁶⁾

Dans cette optique, le consommateur à travers ses besoins sans cesse stimulés présente non seulement la cause des activités économiques des entreprises, mais surtout désormais la raison de leur existence puisque « avec leurs clients tout d'abord, les entreprises renégocient la création de la valeur ou plus précisément la part de la valeur que le client entend lui-même créer ».⁽⁴³⁾

Le règne de cette 'boulimie de consommation' transforme l'être humain en un prisonnier de sa croissance qui soit producteur ou consommateur, pour la raison que « l'exaltation effrénée des biens matériels aboutit à la soumission de l'homme au monde des objets dont il cesse d'être le maître pour en devenir l'esclave ».⁽⁶⁷⁾

Un autre problème qui vient accentuer l'opposition entre notre écosystème et la stimulation des demandes latentes, c'est bien « l'idéologie de la consommation et son avatar l'agression publicitaire qui constituent une autre forme de compensation qui cimentent le système. Il est d'ailleurs intéressant de constater que l'entreprise retourne aujourd'hui contre ses personnels les outils de persuasion clandestine qu'elle a d'abord utilisés pour conquérir l'âme et tuer l'imagination des consommateurs ».⁽¹¹⁾

⁽²⁶⁾ Christian Comelio : Les impasses de la modernité, critique de la marchandisation. Edition Seuil 2000. (p64-65)

⁽⁴³⁾ François Dupuy : Le client et le bureaucrate. Edition Dunod 1998. (p168)

⁽⁶⁷⁾ Philippe Saint Marc : L'économie barbare. Edition Frison Roche 1994. (p208)

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p209)

Nous passons maintenant au management de production, affecté par la mondialisation marchande et affectant par les transformations turbulentes le management des ressources humaines.

2 - La production fonction créatrice de richesse

2.1 - Les systèmes de production :⁽⁵³⁾

Selon J. Woodward, 1987, il existe trois principaux systèmes de production :

2.1.1 - Production à l'unité ou en petites séries, à la commande :

Concernant les secteurs où la flexibilité par excellence règne ; tel le secteur de la construction navale ou de l'aéronautique ces activités par définition demandent de la rigueur, de la précision, l'organisation de la production y est ^{de} type atelier, c'est-à-dire des machines séparées et utilisables au gré ^{de} besoin.

La fabrication à l'unité est une fabrication irrégulière pour des produits presque toujours inédits et réalisés sur mesure. Les cycles d'activité et des tâches peuvent être très lourds, il faut plusieurs mois pour produire un transformateur de haute tension et des années pour construire un navire.

Les outils de production sont mis au point et adaptés localement dans une perspective de polyvalence (de manière à pouvoir réaliser une production diversifiée).

Le personnel employé dans ce genre d'industrie est techniquement qualifié par exemple les trois-quarts des ouvriers du secteur aéronautique ont une formation professionnelle complète, les secteurs d'industrie ^{de pointe} : comme la fabrication de machine-outil est caractérisée par une forte proportion d'ingénieurs, de techniciens et d'ouvriers professionnels.

Les structures se caractérisent par une hiérarchie et des tâches peu formalisées, des circuits de communication directe, de l'autonomie, un commandement incitatif. « La flexibilité des entreprises dans ce secteur d'activité repose d'avantage sur les ressources humaines que sur les machines ».

⁽⁵³⁾ Christophe Everaere : Management de la flexibilité. Edition Economica 1997.

2.1.2 - Production manufacturière en grande série (de masse) :

c'est le secteur de l'industrie automobile de masse, de l'électronique grand public, de l'électroménager, de restauration rapide (pour les services), c'est les principes de Taylor qui sont appliqués : séparation conception /exécution, tâches prescrites, recourt au chronomètre, décomposition et rationalisation des pages, suppression des besoins de formation, salaire au rendement et à l'obéissance, la recherche de la productivité directe de travail.

Taylor à préparer la plate-forme de la mécanisation qui est importante dans ce secteur d'activité, puis H. Ford introduit l'organisation en ligne qui relie les machines les unes aux autres par un système de convoyage afin d'accroître la productivité ou le travail et formaliser, parcellisé, répétitif et d'exécution très bref pour le but d'accroître à la fois la substituabilité et la dextérité des ouvriers, par leur spécialisation dans une gamme étroite de tâches d'où le terme ouvrier spécialisé. L'organisation en ligne est toujours existante même si «les temps modernes de charlot» semblent révolus, car « le travail répétitif soumis à ^{des} cadence stricte progresse (29,5 % de salariés en 1991, contre 19,5 % en 1978) ».

La hiérarchie est destinée à contrôler, vérifier et sanctionner. Plusieurs entreprises actuelles se réfèrent au fordisme comme le secteur agroalimentaire.

« Le système Taylorien - fordien peut répondre aux objectifs conjoints de variétés et de productivité, dans le contexte d'une activité simple par le biais d'une organisation qui conçoit des postes de travail ne demandant pas aptitude spécifique, si ce n'est des capacités de résistance physique ».

* La deuxième période de la production de masse :

c'est le secteur de production manufacturière de masse qui a connu les vagues de robotisation les plus massives dans les années 1970, en particulier (robots de peinture, de soudure, de manutention, dans l'industrie automobile notamment). Des mouvements de dégraissage des personnels déqualifiés ont croisé des mouvements d'embauche de personnels qualifiés, pour faire fonctionner fiabiliser et réparer des machines plus performantes mais en même temps plus fragile.

« La nature des qualifications et des emplois requis pour réaliser des productions manufacturières de masse a nettement évolué sous l'effet de la diversification et de la personnalisation des produits qui intègrent simultanément les exigences de variétés, de qualité, de rapidité tout en devant rester ^{ben} marché».

Ce modèle est qualifié de « production de masse flexible », c'est aux opérateurs de production de gérer la flexibilité de production par plusieurs outils, tels le (poka yoke) système automatique de contrôle et de vérification..., c'est une véritable chasse au temps mort, élimination de tout ce qui ne présente pas une valeur ajoutée, une exploitation massive de tous les travailleurs.

C'est la mise en oeuvre du J. A. T. juste à temps qui a un impact sur les qualifications requises et l'organisation du travail.

Dans ces circonstances, les ouvriers spécialisés sont remplacés par des « ouvriers spécialisés qualifiés preuve que les exigences de travail ont évolué sous la pression d'une recherche de flexibilité de réactivité mais dans un cadre qui reste celui de production de masse ».

2.1.3 - La production continue de type process :

La spécificité d'interdépendance des étapes de transformation des composants de produits et les activités de ce secteur font la caractéristique de production de type process.

Cela concerne le secteur de la chimie, la sidérurgie, la papeterie, aluminium, la verrerie, tout ~~ceci~~ ^{ce qui} peut avoir des contraintes physiques de la transformation.

Les machines sont reliées mécaniquement par la nécessité de continuité du processus et non pas par un choix comme le cas de l'organisation de la chaîne dans la production de masse.

Le processus est instable par définition, c'est la matière (liquide, matière en fusion, gaz...) Est de nature elle-même instable, de ce fait la 'réactivité interne' se manifeste obligatoirement par l'incertitude et la nécessité d'intervenir très vite, à tout moment, ont tous lieux et qu'elle qu'en soit la nature, un accident potentiellement sérieux peut se produire et s'étendre à tout le site puisque le cycle est continu.

Dans ce secteur d'activité, on rencontre plus le fonctionnement en équipe, se relayant pour assurer un état de machines 24 heures sur 24 heures des sites, des horaires particuliers qui singularisent la GRH est donc établie.

L'instabilité du processus nécessite l'intervention constante et systématique de plusieurs individus compétents et autonomes, il existe également des groupes d'interventions d'où la structure ad hoc (~~nous expliquons plus loin~~), on trouve également des intérimaires, des salariés à contrat à durées déterminées qui sont provisoirement intégrées à l'entreprise sans bénéficier des statuts et des dispositifs de GRH internes.

2.2 - Le système de production J. A. T./ production :

la logique de production traditionnelle qui incite à rechercher le plein-emploi des ressources est devenu probablement parmi les causes de faillite des entreprises. Elle répond à une consommation de masse et donc une production également de masse et standard, c'est-à-dire le cas où la demande est supérieure à l'offre.

Par ailleurs, l'émergence d'une nouvelle logique de production, qui arrive à être adéquate avec une situation de récession économique et qui ~~répond~~^{répond} à la supériorité de l'offre par rapport à la demande, où la consommation est ~~personnalis~~^{personnalis}ée et la production et diversifiée, prend place.

Il s'agit du système de production Toyota, la première société qui est le premier point de départ de ce mouvement, au début le système de production Toyota, a commencé la production fondée sur des petites quantités, non pas pour s'adapter aux capacités des marchés comme ce serait le cas aujourd'hui mais simplement en raison de l'exiguïté du marché japonais de l'époque, et quand ce système est adopté par d'autres, une nouvelle désignation s'impose sous des noms divers : production sans stock, flux tendus ~~ou~~^{ou} tirés, lean production, mais surtout le J.A.T., les secteurs appliquant la production en J. A. T. ~~et~~^{est} donc utilisateurs de l'approche japonaise.

Si le J. A. T. a été utilisé uniquement pour que le Japon d'après-guerre puisse survivre, le succès de cette innovation organisationnelle a permis la remise en cause du management américain, c'est-à-dire la production taylorienne - fordienne, pour céder la

place à un management samourais par l'application de la production juste à temps, de même que «la mondialisation progressive des marchés à amener l'Occident et le Japon à se confronter... Les Japonais dans leur industrie ont atteint la maturité, ont non seulement rattrapé le retard d'après-guerre, mais ~~compte~~^{ont} franchement dépassé l'Occident »⁽⁶⁹⁾. Puisque le système J. A. T. exige une production qui doit répondre et coller à une demande réelle, « la consommation personnalisée est en train de supplanter la distribution standardisée dans la concurrence que se livrent les entreprises pour fidéliser un à un ~~à~~ leurs clients tout en s'efforçant de tenir aussi bas que possible les frais qu'impose l'entretien de stocks importants ».⁽⁵⁹⁾

La volonté du Japon de sortir de la crise, parvient à rivaliser les autres produits hors du territoire japonais, ce qui a généré plusieurs transplantations du modèle japonais, pour pouvoir le concurrencer, car « le J. A. T. permettant à une firme de réduire ses coûts, si les autres firmes ne choisissent pas la même organisation, elles seront éliminées du marché, l'adaptation est uniquement le fruit de la nécessité ».⁽⁶⁰⁾

2.3 – Du taylorisme au Ohnoïsme

2.3.1 - Le contexte économique japonais suscite le changement et l'adaptation :

L'industrie japonaise a connu son début depuis l'ère MEIJI en 1868, selon Michel Drancourt, Odile Jacob, c'est une vraie économie volontaire. Le Japon moderne est passé par deux naissances :

- la première période : Mutsuhiyo, ayant compris que pour ne pas subir la loi des occidentaux comme la subissaient l'Inde et la Chine, (c'est-à-dire l'appui américain), il fallait disposer de leurs atouts industriels.

« ~~Eiji~~^{Eiji} Shibusawa qui devient ensuite industriel a été l'un des premiers à concevoir le management comme une profession, et par le soutien et le rôle déterminant de l'état, ~~qu'~~ il a été le principal entrepreneur du pays. Il avait procédé à l'équivalent d'une nationalisation de la construction navale et de la sidérurgie, engager des instructeurs étrangers pour encadrer les personnels, mis en place des instituts de

⁽⁶⁹⁾ Philip Marris : LE management par les contraintes en gestion industrielle. Edition d'Organisation 1994. (p37)

⁽⁵⁹⁾ Jeremy Rifkin : La fin du travail. Edition La Découverte 1996. (p150)

⁽⁶⁰⁾ Muriel Bellivier : Le juste-à-temps, Edition l'Harmattan 1996. (p37)

formation... Très vite certaines industries stratégiques rivalisent avec celle de l'Occident, en 1950^{la} victoire militaire du Japon sur la Russie s'explique notamment par la qualité des blindages des bateaux japonais. Pendant des années, les considérations militaires ont guidé la politique économique du pays ».

- la deuxième période : et marquée par la manière dont a été financé le développement. Malgré l'existence des «Zabatsu» - les subventions plus ou moins discrètes - cela n'avait pas de tradition capitaliste. D'où venait donc cet argent pour financer ? Les groupes industriels créaient des banques, qui proposaient du crédit à court terme. Il servait à investir dans des équipements à moyen terme dont le gage permettait de renforcer la capacité d'emprunts des banques.

L'endettement de l'entreprise japonaise jusqu'à hauteur de 70 % de son capital continue jusqu'à une période récente, est considéré comme facteur de vulnérabilité, il faut donc trouver une méthode pour payer ^{les} des intérêts qu'on doit aux banques, également maintenir le crédit. Ce pendant les responsables de l'entreprise japonaise, ne cherche pas à maximiser le profit pour se développer, ils se sont lancés dans des productions très diverses en juxtaposant des activités variées.

Ce qui fait du Japon «un pays qui pratique une politique mercantiliste en cherchant à exporter les produits des quelques activités où il mène l'offensive, (machine-outil automobile, appareils électroniques, ^{appareils} audiovisuel...) Et en limitant les importations ».⁽⁴⁷⁾

2.3.2 – Conjonctures de changement :

L'économie de pénurie, la demande abondante parallèle d'une offre faible sont des caractéristiques du développement du système Taylorien qui a permis la production de masse fondée sur la standardisation des produits et la taille croissante des unités de production afin de réduire les coûts.

La rigidité du système taylorien et la résistance des ouvriers a résulté sa remise en cause qui peut être expliquée par les points suivants :⁽⁹⁴⁾

⁽⁴⁷⁾ Drancourt : L'entreprise de l'antiquité à nos jours. Edition P.U.F. 1998. (p354)

⁽⁹⁴⁾ Henri Savalle : Enrichir le travail humain. Edition Economica 1989. (p22)

Partie 1 - Chapitre II : Economie marchande et de production, normalisation des pressions

- postulat mécaniste : l'efficacité ^{peut} de se mesurer en termes de productivité, abstraction faite des facteurs humains
- postulat rationalistes : les hommes ont besoin d'être soumis à une supervision détaillée, car il fraudent
- principe de définition étroite des tâches : les tâches doivent être rigoureusement définies et ne doivent pas empiéter les unes sur les autres
- postulat matérialiste : le travailleur cherche la sécurité et la définition claire de son cadre de travail. Il y aurait donc de convergence entre son comportement et ses motivations, d'une part et les exigences du système de production d'autre part.
- postulat de clôture : l'entreprise est un système fermée complètement analysable
- principe d'officialisation : les seuls échanges entre individus dont on doit se préoccuper sont officielles ou formelles
- principe d'objectivation : les activités doivent être définies d'une manière objective et impersonnelle
- postulat économique : la seule motivation des travailleurs est le salaire, la mise au point d'un système équitable de rémunération suffira à obtenir leur adhésion
- paresse naturelle de l'homme, qui implique une stricte supervision
- principe de centralisation : la coordination doit être imposée est contrôler par le haut
- principe « up-bottom » : la délégation d'autorités se fait du haut en bas
- postulat de spécialisations : les tâches simples sont plus faciles à assimiler il faut donc instaurer une division du travail aussi fine que possible pour accroître la productivité
- postulat d'universalité : il est possible de dégager de l'expérience des principes universels, valable quel que soit l'homme ou quel que soit la situation (même si on ne peut pas toujours les appliquer).

2.3.3 - La référence au modèle japonais :

Le Japon devenu depuis qu'il a prouvé sa supériorité par son système productif un pays de miracle, non seulement il arrive à rivaliser les produits de l'Occident, mais dans la compétitivité il en sort gagnant.

Les observateurs trouvent que la source du succès de ce pays se trouve dans le comportement des japonais au travail. Selon Messine, 1985, rapport final du voyage d'une délégation française (C.N.P.F) « explique la performance des entreprises japonaises par la politique de participation du personnel ». ⁽⁹⁶⁾

Les gestionnaires praticiens trouvent que « si le travailleur français correspondait au portrait type du travailleur japonais (tel qu'il est écrit en Occident) la productivité du travail et l'efficacité des entreprises seraient nettement améliorés » nous remarquons dans ce passage que la volonté de se référer au japonais est premièrement et principalement pour l'accroissement de productivité et la garantie du gain, ce qui montre clairement que le souci n'est pas porté prioritairement à l'amélioration de la conception de l'homme au travail.

Les occidentaux que le travailleur japonais, comme travaillant beaucoup (horaires hebdomadaires lourds, très peu de congés payés), comme acceptant de se soumettre à la hiérarchie, comme fortement intégré à son entreprise par un processus d'identification dans lequel l'entreprise est le prolongement de la structure familiale.

L'écart est énorme entre les deux cultures, nipponne est occidentale, car elle ne développe pas les mêmes valeurs : l'individuel et le collectif, la sphère du public et du privé, le matériel et spirituel, ~~la~~ ^{le} traditionnel et le moderne...

Par exemple, les Japonais considèrent que le travail est une vertu de bases associée à la bienveillance, à la ~~solidité~~ ^{solidarité}, l'union, l'harmonie, dans cette harmonie des japonais développe un sentiment collectif qui favorise la coopération, or la coopération ne se décrète pas (comme nous allons voir plus loin) d'un côté, d'un autre en Occident ou l'évolution des idées ne cesse de s'orienter vers le culte de

⁽⁹⁶⁾ Jacob Annie, Juan Salvador, Labounoux Gerard : Organisation et management en question. Edition l'Harmattan 1987. (p99-100)

l'individualisme il est difficile de mettre en avant la coopération, sinon c'est une coopération de manipulation.

« La référence au modèle japonais qui de la part des gestionnaires se limite à une référence à des comportements sortis de leur contexte socioculturels, illustrent à l'extrême les effets de la méconnaissance des sciences humaines par les sciences de gestion »... « Le Japon est certes par ses résultats une leçon, mais cette leçon dépasse le cadre strict de l'entreprise et ce modèle n'est pas directement transposable ».

Il s'agit donc d'une culture qui est singulière, c'est des qualités que nous pouvons qualifier de 'presque innées'^(*) chez les Japonais, ces qualités sont très avantageuses et rentables du point de vue production. Or c'est un modèle très pesant et lourd si on le prend dans une dimension des ressources humaines car il demande l'investissement complet, continu, permanents et à long terme, ce qui affecte grandement, pas seulement le physique de l'individu mais également son psychique, voire sa vie (nous expliquons plus loin le phénomène de Karoshi, dans la deuxième partie).

Le modèle japonais, s'il prend le modèle américain (de Taylor), en pensant à l'envers, c'est dans le but de la réalisation d'une irréprochable qualité à moindre coût par le système J. A. T. et par la spécificité des travailleurs bien disciplinés, trop exploités, subissant une pression bien continue. Par exemple H. Mollet, 1987, explique que « la fabrication des magnétoscopes au Japon chez Hitachi dont les caractéristiques et d'être très morcelé et très taylorienne... elle est faite au moyen de cent robots modulaires de temps de cycle très courts (trois minutes), surveillé par deux opérateurs. Le taux de fonctionnement est de 98 % ce qui révèle l'extrême fiabilité d'un tel système, l'auteur utilise le terme intégration n'ont pas au sujet de la ligne elle-même dont on pourrait dire qu'elle les 'désintègre' en raison de son morcellement, mais plutôt en parlant des relations entre les concepteurs de la ligne et les utilisateurs ».⁽⁵³⁾

Donc le contexte de production change ; l'accent mis sur la quantité par les consommateurs, à donner une tendance à se reporter sur la qualité, ce qui explique le

(*) C'est nous qui proposons l'appellation.

(53) Christophe Everaere : Management de la flexibilité. Edition Economica 1997. (p84)

passage de l'esprit production introverti et rigide à l'esprit de marketing extraverti et souple .

La transition à partir du système taylorien à un système de toyotisme s'explique d'un côté par le changement de l'environnement, « nous sommes entrés dans les 'trente fiévreuses', période caractérisée par la succession de chocs, de crises, de zigzag entraînant des contre-chocs et des surréactions qui se propagent depuis les prix de la consommation jusqu'à ceux du pétrole, des taux de change au taux d'intérêt, dans une incohérence et une fragilité grandissantes qui risquent à tout moment d'aboutir à ce que le Belge Ilya Prigogine, prix Nobel de chimie, appelle l'effet papillon : un battement d'aile de papillon à Tokyo peut provoquer un ouragan à New York... ». M. Albert et J. Boissonnat, 1988.⁽⁸⁴⁾

Par ailleurs, les buts du ~~taylorisme~~^{chamaïsme} restent les mêmes que ceux de Taylor, la réduction des coûts mais par d'autres moyens ; non plus par l'accroissement de la production mais par l'élimination de nombreux gaspillages que Taïchi Ohno en distingue 7 causes : production excessive, attente, transport et manutention inutiles, usinages inutiles, stock en excès, mouvements inutiles, production défectueuse.

Pour faire face à tout^{ces} gaspillages, Ohno a mis plus de vingt ans à mettre au point son système de production 'pensant à l'envers', en partant des besoins du marché pour remonter à l'usine ; dans le schéma classique, la production est poussée de l'amont vers l'aval. Ohno au contraire veut l'attirer vers l'amont depuis l'aval : c'est la demande du client qui dicte les opérations à mener et les matériels ou les équipements à prévoir.

2.4 - La définition du système de production juste à temps :

L'idée J. A. T. est de Kiichiro Toyoda, le fondateur de Toyota Motor company.

Un modèle^{de} fabrication est qualifié de J. A. T. lorsque la firme organise le travail de la fabrication de telle manière que toutes les opérations s'enchaînent.

- le J. A. T. peut être défini comme un ensemble de procédés techniques et organisationnels dont l'objectif est de minimiser un certain nombre de coûts pour une firme donnée essentiellement les coûts de stockage.

⁽⁸⁴⁾ Georges Nizard : Les métamorphoses de l'entreprise pour une écologie du management. Edition Economica 1991. (p29-30)

- le J. A. T. à un double sens, recouvrent à la fois l'ensemble et une partie de l'ensemble : l'association française de gestion industrielle résume le problème en définissant le J. A. T. de la manière : « au sens large, recherche de l'excellent en production basé sur l'élimination permanente des gaspillages (le gaspillage étant tous ceux qui n'ajoutent aucune valeur au produit). Au sens restreint, le J. A. T. consiste à approvisionner un poste de travail dans la qualité voulue au moment souhaité ».

- le J. A. T. c'est arrivé ni trop tôt ni trop tard. « La production au plus juste est orienté spécifiquement vers les exigences du client ».⁽⁶⁶⁾

- le flux tendu : « désigne le résultat du mécanisme de J. A. T., si celui-ci a été correctement exécuté, alors les flux, à l'intérieur d'une usine, aussi bien qu'entre celles-ci et ses partenaires dans le processus de production (fournisseur pour l'amont, distributeur pour l'aval, et prestataires de services) sont parfaitement tendus. On pourrait définir la tension du flux par le fait que tout, homme, machines, pièces, matières premières, information ~~est~~ ^{sont} utilisé pour réaliser strictement la commande déterminée par le service commercial et que rien n'est entrepris qui s'apparenterait à un gaspillage, c'est-à-dire à une opération à laquelle aucune demande réelle ne corresponde... La fluidité n'est alors plus un attribut, mais une condition de la circulation. Alors même que le modèle de production en J. A. T. suppose pour son fonctionnement un écoulement fluide des inputs et des outputs ».⁽⁶⁰⁾

Ainsi, le J.A.T. est un système de production qui répond à une demande réelle, à partir de laquelle les flux doivent être tendus.

2.4.1 - Le pilotage par l'aval de la production :

L'idée centrale de Ohno et d'inverser le système traditionnel de production de masse. C'est-à-dire l'anticipation de la demande et la régulation de ces aléas par des stocks, pour Ohno, c'est la production qu'il faut réguler en partant des commandes et en remontant à contre-courant les diverses phases de la fabrication, au lieu de faire des prévisions de vente, il est mieux de produire ce qui répond à une demande réelle en pensant à l'envers.

⁽⁶⁶⁾ Henri Spiteski : La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité. Edition Economica 1995. (p152)

⁽⁶⁰⁾ Muriel Bellivier : Le juste-à-temps, Edition l'Harmattan 1996. (p8, 13)

Le pilotage par l'aval consiste donc à partir des besoins du poste le plus en aval de la fabrication, de sorte qu'en amont ne sont fabriquées que des pièces nécessaires à ce poste puisqu'elles ont été demandées par lui. Il s'agit de partir des commandes des clients et de mettre en marche le processus de fabrication par l'aval pour ne réaliser que cette demande.

Le J. A. T. est un système de fabrication élaboré pour minimiser des coûts, et ne dépenser en fabrication que dans la mesure où l'on est sûre de vendre ^{le} de produits, et c'est par la demande du client que le signal de fabrication du produit de marchandises est envoyé.

Le fait que le lieu le plus en aval soit le client qui détermine par sa demande le flux de fabrication, se pose le problème du délai client, mais le J. A. T. permet justement de diminuer le cycle de fabrication de sorte que le temps d'attente est réduit.

Toutes les mesures, optimisation des machines, intensification du travail, réduction des stocks, recherche de la suppression de tous les gaspillages, conduisent à diminuer le temps de fabrication des produits.

Le pilotage par l'aval de ^{la} production, afin de réaliser sa réussite, doit répondre à trois exigences qui lui sont le moteur, à savoir : la réduction des coûts, ^{le} respect de la qualité et le respect des délais imposés par les différents clients, pour y parvenir, cela nécessite des modifications sur le plan organisationnel et technique.

A. modification organisationnelle.

C'est la production par fractionnement/mixage. Le principe est de minimiser les ajustements, effectués par les différents postes de travail, de manière à homogénéiser au maximum ^{les temps} ~~étant~~ de travail, les utilisations des machines et, par la même, les demandes d'approvisionnement, autrement dit il faut niveler les flux, plutôt que de lancer la fabrication des produits successivement.

Pour éviter les "coups de bélier" observés dans l'organisation taylorienne en cas de fluctuation de la demande, le fractionnement /mixage est utilisé pour réduire le coût de fabrication dans un contexte de diversification de l'offre. En effet « si la ligne de montage était réservée à un seul modèle, la diversification de la gamme exigerait

autant de ligne de montage, ^{est} ~~est~~ ainsi autant d'investissement capital fixe, sans parler de l'augmentation des effectifs. Avec le système en oeuvre chez Toyota, on produits différents modèles sur la même ligne ». K. Shimizu 1991.

Le fractionnement/mixage est un outils de régulation de ~~rappel~~ ^{à l'appel} par l'aval, il permet d'homogénéiser la chaîne de montage, il lui est indispensable afin que la constitution de stocks ne ~~soit~~ ^{soit} plus partie des réflexes des différents ateliers.

Pour expliquer le principe de fractionnement/mixage, on prend l'exemple suivant : on a trois modèles différents A, B, C, commandés respectivement à 1200,400 et 200 exemplaires. On lancera en même temps la fabrication des trois modèles dans la séquence suivante : 2A, 1B, 2A, 1B, 2A, 1C, c'est-à-dire 6A, 2B, 1C.

Ainsi, le mixage de la fabrication amène à considérer une utilisation des machines contrastées selon les différents modèles de fabrication .

En ce qui concerne le modèle suédois de la production au plus juste, dans les usines principales des deux constructeur automobile suédois, implantée respectivement à Torslanda (Volvo) et Trollhåten (Saab), des changements dans l'organisation du travail font jour, les changements intervenus à Torslanda ~~se~~ depuis 1991 sont pour instaurer un système de production intégrée, qui est caractérisé par :⁽⁴⁸⁾

- la priorité donnée à l'exécution des commandes clients
- par des délais de livraison réduit
- par une intégration des activités de développement et de production visant à accélérer le renouvellement des modèles et à diminuer le capital immobilisé
- la rationalisation des temps (concept de lean production décrit par Womack et Jones, 1994...). On considère comme objectif prioritaire que le produit fini soit de haute qualité et que les délais de livraison sont respectés.

B - Modifications techniques.

Afin d'atteindre les objectifs du J. A. T., produire à la demande variée, sans délai et à faible coût ; la flexibilité des moyens de production est nécessaire.

⁽⁴⁸⁾ Durand Jean Pierre, Stewart Paul, Castillo Juan José : L'avenir du travail à la chaîne. Syros 1998.

Pour que le temps consacré à la préparation de la fabrication reste inférieure à celui de la fabrication elle-même, S. Chingo a mis en place le système SMED (Single minute exchange of die ou changements d'outils en quelques minutes), qui permet de régler les machines en moins de dix minutes, l'idée a commencé à émerger dès les années 50, mais c'est seulement en 1969, sous l'impulsion de Ohno ^{qui} a réussi en quelques mois à faire passer le temps de changement de réglage d'une presse de quatre heures à trois minutes.

b) Le système SMED :

Selon Gérard Casanova^(D), les réglages nécessitent une certaine habileté à démonter les pièces, est aussi à mesurer, centrer et calibrer des pièces d'essai, beaucoup d'entreprises ont essayé d'élever le niveau ^{de habiliter} de leurs ouvriers, mais très peu ont essayé d'abaisser le niveau ^{d'habilité} nécessaire aux réglages, le SMED est une solution qui ne modifie pas le nombre de réglages mais s'attache à diminuer la durée du réglage.

Le réglage peut se décomposer en plusieurs étapes :

- préparation, démontage, vérification des outillages, de la matière première
- montage et démontage des outils
- centrage, réglage des dimensions et autres paramètres
- pièce d'essai et ajustements.

Deux modes de réglage :

Les réglages internes ne peuvent être réalisés que lorsque la machine est arrêtée (par exemple monter ou démonter les moules sur une presse).

Les réglages externes peuvent être faits quand la machine est en marche (par exemple transporter les moules sur leur lieu de stockage).

Malgré les avantages apportés par le SMED : diminution des stocks, temps économisé, augmentation de la productivité, élimination des erreurs de réglages, amélioration de la qualité, réglage simplifié, Casanova affirme que la production en

^(D) Gérard Casanova : Article, Qualité et Organisation (Université Nancy 2)

J.A.T. ou le système SMED présente une solution incontestable pour la diminution, voire l'élimination des temps morts. Le J. A. T. ne peut être exercé que par la très forte implication du personnel par la flexibilité, polyvalence, travailler en équipe.

« Puisque ~~que~~ le SMED permet donc à la firme de différencier sa fabrication à un coût improductif, (temps de préparation) minimal... Et puisque la flexibilité est la voie vers la fluidité... Qui est la condition et la conséquence du J. A. T.... Les machines, c'est-à-dire en réalité ~~des~~ ^{les} hommes qui les manipulent, sont soumis à une contrainte, celles imposées par le plus de fabrication.

2.4 – Les impératifs du J.A.T.

2.4.1 - Le zéro stock :

Dans le système assurance stocks (stocks traditionnels), lorsqu'il était utilisé (sachant qu'il est toujours utilisé dans plusieurs entreprises), il trouvait une forme de rationalité, dans la mesure où la nature des produits fabriqués, et la manière dont ils étaient compatibles financièrement avec la constitution de stocks.

Au moment où le rétrécissement des marchés se combine avec la diversification des produits, le J. A. T., dans son aspect de réduction des stocks, apparaît plus adapter aux contraintes économiques.

« Pour les inventeurs du nouveau système, il peut s'agir de parvenir à éliminer tous les stocks de la firme, mais bien uniquement ceux concernés par la tension du flux de fabrication. Car selon E. Villeguerin, 1989, le stock d'une firme est constitué par l'ensemble des marchandises, des matières premières et fournitures consommables, des produits en cours, des produits intermédiaires, des produits finis, des produits résiduels et des emballages n'ont destiné à être récupérés, qui sont la propriété de l'entreprise à la date de l'inventaire, et dont la vente en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en concours permet la réalisation des bénéfices ».⁽⁶⁰⁾

- la réduction des stocks ne se limite pas au stock d'input à l'entrée de l'usine et d'output à sa sortie (c'est-à-dire ce qui répond à une demande réelle), mais concerne l'ensemble des encours à tous les stades de la fabrication, cet objectif comporte un

⁽⁶⁰⁾ Muriel Bellivier : Le juste-à-temps, Edition l'Harmattan 1996. (p42)

risque : celui de la rupture de la chaîne par manque de pièces. Il est donc nécessaire de trouver un instrument de prévention de ce risque, le kamban est censé remplir cette fonction.

a) Le kamban :

le kamban est une étiquette qui renferme toutes les indications concernant un objet et qui selon l'endroit où il est posé (tableau de kamban, benne, pour objet), est tour à tour ordre de fabrication de garantie, ou simple fiche signalétique d'un objet.

Le kamban à partir d'une idée simple, est un système complexe, car il est l'image du J. A. T., il fonctionne à l'envers des idées reçues, en effet il est l'instrument d'une circulation qui se fait de l'aval vers l'amont à la demande, et d'amont vers l'aval pour ce qui concerne le flux physique.

Chaque atelier dispose d'un tableau dont les encoches ordonnées verticalement sont destinées à recevoir des fiches de kamban, le tableau permet de lire trois types d'information : en ligne les quantités, en colonne les produits, et en zone le moment où il est nécessaire de mettre en marche le processus de fabrication. Le tableau est ainsi divisé en trois zones, de haut en bas, verte, blanche et rouge, tant que les fiches (kamban) sont dans la zone verte, il est utile de fabriquer. Dans la zone blanche, il faut relancer la fabrication car l'atelier en aval a besoin de pièces, dans la zone rouge, il y a urgence de fabrication, faute de quoi l'atelier aval risque d'être en rupture de stock. Donc le kamban est fondé sur la perception visuelle et exige la maîtrise de la lecture car au-dessus sont inscrits le type de pièces, ses spécifications, ainsi que la quantité à fabriquer.

La constitution des stocks par les entreprises est une réponse au risque de manque ou insuffisance des produits ou pièces nécessaires à la fabrication, ce qui explique qu'il y a des stocks qui sont uniquement destinés à faire face aux défauts et aux pannes.

Ainsi, le zéro stock est un objectif irréaliste ~~sont~~ les deux autres zéros que sont le zéro défaut et le zéro pannes. Le J. A. T. est un système qui nécessite que toutes ces conditions soient réunies simultanément pour que l'objectif soit atteint.

2.4.2 Le zéro défaut :

« C'est la traduction par le fournisseur du besoin réel de son client, il s'exprime sous la forme d'un résultat à atteindre et non sous celle des moyens d'action à mettre en oeuvre ». ⁽⁸⁶⁾

Pour atteindre le zéro défaut, il faut identifier :

-- la situation actuelle ~~est~~ satisfaisante : description du niveau de performances actuelles, identification des conséquences.

-- la situation future satisfaisante : fixation du zéro défaut en fonction du besoin réel, détermination des limites et contraintes.

La dépendance et l'obligation de la confiance de la firme à l'égard de son fournisseur explique la volonté d'éliminer les stocks, parce que pour vérifier les intrants livrés par les fournisseurs, il faudrait les entreposer dans un lieu spécial, les vérifier, stocker les pièces défectueuses, et alimenter l'usine avec d'autres. On voit là réapparaître tous les coûts de stockage, que l'on cherche précisément à éviter.

Le contrôle de qualité doit s'effectuer en amont chez le fournisseur, par un contrat entre ce dernier et la firme, qui doit ^{spécifier} les spécialisations en matière de qualité des produits et exiger un certain nombre d'incitations, pour que le fournisseur tient compte de ces impératifs. « L'incitation la plus forte restant la rupture du contrat ou son non renouvellement en cas d'insatisfaction ». ⁽⁶⁰⁾

Le kaban extérieure qui circule, entre la firme et le fournisseur transmet les spécificités de qualité des produits en pièces voulues par la firme.

À l'intérieur de l'entreprise, le contrôle de qualité est appliqué à chacun des stades de fabrication, soit systématiquement pour certains défauts, soit ponctuellement sur une pièce tirée au hasard et analysée.

L'opérateur qui fabrique est également responsable de la qualité de sa réalisation, on trouve l'aspect de responsabilisation des salariés.

Pour qu'il est qualité, il faut ~~contrôler la qualité~~ ^{un contrôle de qualité} qui a plusieurs définitions :

⁽⁸⁶⁾ Dominique Collet / Patrick Lancier, Daniel Olliviès : Objectif zéro défauts. Edition ESF 1991. (p66)

⁽⁶⁰⁾ Muriel Bellivier : Le juste-à-temps, Edition l'Harmattan 1996. (p66)

a) Définition du contrôle de qualité⁽⁸⁸⁾ :

- celle de Deming (1959) : le contrôle statistique de la qualité est l'application à tous les stades de la production, des principes et des techniques statistiques visant à la fabrication la plus économique d'un produit dont l'utilité est maximale, et qui a un marché.

- Celle de Feigenbaum (1961) : le contrôle total de la qualité est un système efficient d'intégration des efforts suivant à concevoir, maintenir et améliorer la qualité, réalisée dans les divers secteurs de l'entreprise en une organisation qui permette au niveau les plus économiques une production et un service donnant satisfaction aux consommateurs.

- celle de Juran (1974) : le contrôle de la qualité ^{est} et le processus de régularisation par lequel on mesure le degré de qualité, on le compare aux normes, et on agit sur la différence.

Le contrôle pour qu'il soit fécond doit concerner tous les individus de l'entreprise, dans les sociétés japonaises, chacun est concerné du président-directeur général aux manoeuvres d'atelier, cependant « le contrôle de la qualité ne peut être réellement productif que si chacun est concerné ».

b) Les natures des défauts :

Les défauts ne sont pas toujours où jamais (dans quelques cas) identique, leurs sources, causes et tendances changent fréquemment, on peut les classer ainsi :

Défauts occasionnels : son plus facile à comprendre et donc plus facile à traiter, il est rare qu'on les néglige.

Défaut chronique : sont plus difficile à comprendre, persistent malgré les mesures correctives, on a donc tendance a les négliger ou les ignorer.⁽⁷⁰⁾

⁽⁸⁸⁾ Shigeru Mizumo : La maîtrise pleine et entière de la qualité. Edition Economica 1990. (p18, 21-22)

⁽⁷⁰⁾ Kunio Shirose : Le guide TPM de l'unité de travail, Conduite et maintenance de l'installation industrielle. Edition Dunod 1994. (p56)

Tableau : comparaison des défauts chroniques et des défauts occasionnels.

	Défauts occasionnels	Défaut chronique
Données	Peuvent être analysés avec une gamme étroite de données	Nécessitent une large gamme de données
Analyse	Causes simples	Causes complexes
Correction	Peuvent être localisés	Doivent impliquer une large gamme de mesures
Analyste	La personne responsable de ce travail	Personnel de l'état major responsable de la qualité
Correcteur	La personne responsable de ce travail	A l'échelon du management

c) Les variabilité stable et les variabilité qui évolue dans le temps :⁽⁵¹⁾

Selon Shewart, Deming et leurs successeurs, la meilleure approche pour respecter les spécifications, consiste à mettre l'accent sur la réduction de la variabilité (le défaut).

« une variabilité faible est un signe d'efficacité » .

Comme disait Shewart, une variabilité réduite ne peut être obtenue que par une étude minutieuse des sources de variation du processus et une action visant à réduire ou éliminer les sources de la variation superflue ou excessive. Un processus peut présenter deux type de variation « de défaut ».

* une variabilité stable : elle est cohérente dans le temps, variabilité maîtrisée due à ce que Deming appelle des causes communes, elle est inhérente au processus, c'est une variabilité naturelle imposée par des limites physiques du processus, elle est statique et la même d'un jour à l'autre.

⁽⁵¹⁾ S. Shiba, A. Graham, D. Walden : Les 4 révolutions du management par la qualité totale. Edition Dunod 1997.

* variabilité qui évolue dans le temps : variabilité non maîtrisée due à ce que Deming appelle des causes spéciales, c'est-à-dire accidentelle. Elle résulte généralement du fait que le processus n'est pas sérieusement suivi, chaque fois qu'il fonctionne, il le fait différemment, ceci peut-être dû à une formation insuffisante de l'opérateur, à un manque de documentation, au manque de la fiabilité d'un fournisseur, ou à de nombreux autres facteurs variant dans le temps, elle produit des effets beaucoup plus importants que la variabilité maîtrisée.

La variabilité non maîtrisée, masque fréquemment une variabilité maîtrisée plus faible de telle sorte qu'il n'est pas possible de mettre en évidence et d'éliminer les sources de variabilité maîtrisée, il faut donc ~~que~~ « supprimer toutes les sources d'insatisfaction et réduire à zéro tous les risques d'incidents d'usage, de pannes ». ⁽⁸⁷⁾

Puisque la qualité doit être recherchée à la source, Ohno met l'accent sur la notion Jidoka, terme souvent traduit par « ~~autonomisation~~ », « auto-activation », ou « ~~autonomisation~~ autocontrôle des processus ».

* autocontrôle des machines : Ohno se préoccupe de doter les machines d'un minimum d'intelligence artificielle, leur permettant de contrôler leur production d'une part et leur propre fonctionnement d'autre part de détecter ~~des~~ anomalies ou erreurs humaines et de s'arrêter automatiquement au moindre incident : défauts d'approvisionnement, engorgement par défaut d'évacuation, produits non conformes ou problèmes concernant la machine elle-même.

Les Poka-yoké (garde fou ou détrompeurs), sont des dispositifs (contacteur électronique, capteurs, compteur). Détectant l'apparition de défaut ~~stoppan~~ la machine. ^{stoppent}

* l'auto activation : les ouvriers eux-mêmes doivent à tout moment en cas d'anomalies, déclencher l'alarme et si nécessaire, arrêter toute la ligne de production, car le coût de la seule réparation de la machine est moindre que celui de la réparation augmentée du coût engendré par la fabrication de pièces non conformes aux normes de vente.

⁽⁸⁷⁾ Christian Potié : Diagnostic qualité, méthodes d'expertise et d'investigation. Edition AFNOR 1991, (p43)

2.4.3 - Le zéro pannes :

Les pannes sont une autre cause de gaspillage, et constrictrices de stocks, pour cela la maintenance confiée à chaque opérateur de machine ~~était~~^{est} incontestable, et l'intervention des spécialistes n'est utile qu'à sa demande, dans le cas de panne grave qu'il ne peut résoudre. L'école japonaise met l'accent sur l'entretien préventif, car il est préférable d'arrêter une machine deux fois une demi-heure par jour pour la nettoyer et vérifier son fonctionnement, qu'une fois une journée entière à la suite d'un problème, les arrêts sont alors volontaires et donc peuvent prévenir des incidents.

a) Entretien individuel par l'opérateur de la machine :⁽⁷¹⁾

-- nettoyage à fond de la machine

-- élimination des causes d'encrassement (par exemple les endroits de fuites)

-- détermination des standards pour le nettoyage, le ~~délestage~~^{et le message}

-- formation pour la vérification plus approfondie des installations (par exemple: connexion hydraulique, commande)

-- établissement de plan d'entretien pour vérifier individuellement les installations.

-- conduite des installations sous la responsabilité personnelle (enregistrement des données d'exploitation et des incidents, appel à des spécialistes, perfectionnement de l'installation).

2.5 - La primauté du client :

l'importance du client dans la vie et l'évolution de l'entreprise ne cesse d'accroître, dans un climat de concurrence impitoyable par l'ouverture des marchés mondiaux, à travers une logique de réduction de coûts, le raisonnement par la TQM passe du concept (Market-out) -- dans la conception traditionnelle du travail le produit est fabriqué correctement s'il répond aux normes et spécifications du manuel de fabrication - au concept de (Market-in) - où le but de travail est porté sur l'attention de satisfaction des clients -- le travail n'est réellement achevé que lorsque le client est satisfait, mais il n'existe pas uniquement le client externe à l'entreprise qui doit être

⁽⁷¹⁾ Dirk Bösenberg, Leinz Metzen : Le lean management. Edition d'Organisation 1994. (p112)

satisfait, éloignée soit-il, il existe obligatoirement par le système TQM un client interne qui est « le processus suivant », autrement dit, chacun peut avoir de nombreux clients (processus qui suivent) et être soi-même client de nombreux autres. Le principe du TQM consiste à élargir partout dans l'entreprise chez tous les individus, la conception du Market-in, il est donc incontestable pour parvenir en parallèle à suivre les exigences et les améliorations dans le temps, de se procurer de l'information en retour, en provenance du client et des processus, c'est ce que les Japonais appellent le Kaizen, processus d'amélioration.

Donc, le kaizen est une réponse aux besoins du client qui est une réponse à la priorité du client, cette « formule magique de kaizen net est le principe de base du lean management ».⁽⁷¹⁾

La conception market-in renonce la séparation du travail (taylorisme) essayant de le remplacer par le travail quotidien plus l'amélioration continue pour répondre à une instabilité continue, « l'évolution rapide est ici l'expression clé »⁽⁵¹⁾, elle s'applique aux exigences du client, à la technologie, aux revendications du personnel, à la communauté environnante, au système monétaire et à la situation géopolitique internationale.

Plusieurs entreprises américaines montrent la nécessité de l'approche market-in. D'abord et principalement pour la satisfaction du client source primordiale du profit. Suivant Xerox, « la qualité signifie procurer à nos clients externes est interne des produits et services innovants qui satisfassent pleinement leurs exigences... C'est le client qui décide en dernière analyse si nous avons ou non un emploi. Tout le monde doit se dire que notre première obligation va à notre client ».

Le client peut être défini comme « la personne ou le groupe qui reçoit livraison du travail que l'on fait, il peut s'agir d'un produit ou d'un service ». Il y a deux sortes de client :

Le client externe : c'est quelqu'un qui ne travaille pas pour l'entreprise, mais qui reçoit d'elle des produits et des services. Notons qu'il ne s'agit pas seulement du client

⁽⁷¹⁾ Dirk Bösenberg, Leinz Metzen : Le lean management. Edition d'Organisation 1994. (p26)

⁽⁵¹⁾ S. Shiba, A. Graham, D. Walden : Les 4 révolutions du management par la qualité totale. Edition Dumod 1997. (p51)

immédiat de l'entreprise, ce peut être aussi quiconque se trouve dans le courant de clientèle alimentée par ses produits.

- le client interne : c'est la personne qui travaille pour l'entreprise et dont le travail dépend de celui d'autres personnes travaillant aussi pour celui-ci.

La souveraineté du client final « consommateurs », devient de plus en plus intense dans un système économique ouvert et turbulent, et ce au détriment du client interne qui, en même temps client externe c'est-à-dire travailleur et consommateur des matériaux et services. Le client externe est observé :

* comme un capital client (CLV customer life value). C'est une nouvelle notion qui, en introduisant la dimension temps, met l'accent sur la rentabilité d'un client plutôt que sur celle du produit. La CLV se mesure par l'ensemble des revenus générés dans le temps par le client, ensemble des revenus prenant en considération ^{les} des coûts de conquête du client.

* comme un client satisfait : c'est l'état dans lequel les besoins, les désirs, les attentes du client sont satisfait tout au long du cycle de vie du produit ou du service, « la mesure de la satisfaction représente un pas décisif dans le grand mouvement de réorientation de l'entreprise autour du client ».

* un client conquis : actuellement notamment par l'introduction des NTIC et Internet. « Le marketing viral » ou bouche à oreille électronique (ce que l'on appelle familièrement le word of mouse qui remplace le traditionnel word of mouth, un client parle d'un service à des parents, amis ou connaissances et le recommande, soit explicitement soit implicitement).

* Comme facteur décisif de la pérennité de l'entreprise : George Welch, le président de la general electric affirme que : « ce sont les clients qui paient nos salaires »⁽¹⁹⁾, ainsi John Doyle, directeur de la recherche et du développement chez Hewlett Packard affirme que la seule attitude qui est une chance de survivre à l'épreuve du temps, c'est une concentration sur l'extérieur qui ne se démonte jamais, «

⁽¹⁹⁾ Paul Ohma : Le total customer management. Edition d'Organisation 2001 (p18, 23)

la seule façon de survivre ^{est} ce que tout le monde gratte et cherche ~~de~~ ce qu'il faut faire pour que la prochaine génération de produits pénètre chez le client ». ⁽¹⁰²⁾

2.5.1 - Définition de la qualité.

Plusieurs définitions ont été données à la qualité par le changement de ce concept qui n'a cessé d'apparaître et de disparaître.

-- la qualité peut être définie comme elle a été publiée par ^{la} le comité ISO dont le siège est à Genève en Suisse, comme « l'ensemble des caractéristiques d'un produit, un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressés ». ⁽²⁰⁾

-- la qualité peut être aussi ^{explique} explicite et définitive par la qualité et l'exploitation des ressources humaines, ^{ce qui} ceci était très répandu en 1967, « toutes les activités ^{d'une} de l'entreprise sont menées par des hommes... dire que l'avenir de l'entreprise n'est assuré qu'à partir du moment où les capacités de chacun sont pleinement exploitées dans le cadre d'une politique de participation de tout le personnel « participatif total » signifie que la qualité est appliquée ». ⁽⁷²⁾

-- la qualité d'un produit est l'ensemble des caractéristiques qui le rend propre à l'usage auquel il est destiné ⁽⁸⁸⁾. Selon les normes industrielles japonaises, la qualité d'un produit est « l'ensemble des caractéristiques ou des performances normales dont l'estimation permet de déterminer si un produit ou un service autorise ou non l'usage auquel il est destiné ».

Dans le contexte japonais, le management par la qualité totale est passé par quatre stades de qualité, où chaque stade a des points faibles qui a permis le changement de direction de chaque stade à d'autres préoccupations, dont la dernière s'explique par la pérennité de continuité de l'existence de l'entreprise dans un climat concurrentiel ^{mondial} de plus en plus féroce. ^{mondialisé}

⁽¹⁰²⁾ Thomas Peters, Robert Waterman : Le prix d'excellence. Les secrets des meilleures entreprises. Interedition Paris 1998. (p170)

⁽²⁰⁾ Patrice Marvanne : La qualité totale. Edition EMS 2001.

⁽⁷²⁾ Katsuya Hosotami : Les 20 lois de la qualité. Edition Dunod 1994. (p37)

⁽⁸⁸⁾ Shigeru Mizumo : La maîtrise pleine et entière de la qualité. Edition Economica 1990. (p48)

a) Qualité = la conformité à des règles :

« la conformité aux règles permet d'évaluer si un produit fabriqué tel qu'il est ^{décidé} ^{écrit} dans le manuel, est conforme aux règles énoncées », c'est-à-dire que la qualité présente la propriété d'un produit qui correspond aux spécifications de ^{ses} ^{cas} concepteurs. Pour déterminer la conformité d'un produit, ceci ^{appelle} ^{appelle} au principe de contrôle, les entreprises recourent parfois afin d'évaluer la conformité aux règles à la (SQC = Statistical Quality Control), maîtrise statistique de la qualité. Cette méthode a été introduite par le spécialiste américain de la qualité W. E. Deming la première fois au Japon au début des années 1950.

Si on situe la qualité seulement dans la conformité aux règles, elle présente deux points faibles :

-- on ne peut parvenir à la qualité que par le contrôle, puisque les cadrer les ingénieurs définissent toutes les tâches de production, les enregistrements comme des pratiques normalisées dans des manuels et fixant les procédures de contrôle pour faire respecter ces pratiques, or il est clair que ce processus conduit souvent à des relations conflictuelles entre ce qui fabrique ^{des} ^{les} produits et ceux qui les contrôlent.

-- la négligence des besoins du marché, l'adaptation du contrôle aux normes de production mise en place préalablement, oblige les gens à s'orienter vers le produit et non pas l'orientation de la production vers le besoin des clients.

b) Qualité = l'adaptation à l'utilisation :

« L'adaptation est le moyen d'assurer la satisfaction des besoins du marché, le produit peut-il être utilisé comme le client le désire ? ».

Plusieurs pratiques ont montré que quelques produits ont été destinés à d'autres utilisations. Comme l'exemple de la firme d'électroménager japonaise qui a produit des machines à laver alors que des fermiers s'en servaient pour laver les pommes de terre, après le contrôle de plusieurs ingénieurs envoyés sur place, il constatait que les besoins des clients n'ont pas reflété une adaptation à l'utilisation. Donc il faut prendre les besoins des clients en considération, c'est-à-dire l'adaptation à l'utilisation ^{réelle} ^{réels} du

consommateur, non pas uniquement la conformité aux normes fixées par le producteur.

Mais il s'ensuit que cette méthode a également des points faibles :

-- elle est obtenue par le contrôle, qui peut engendrer des conflits entre contrôleur et ouvrier et même avec les consommateurs.

-- si l'entreprise peut satisfaire les besoins réels des consommateurs, par l'adaptation à l'utilisation, elle peut gagner une position de monopole et augmenter ses prix pour pouvoir compenser le coût engendré par une qualité plus élevée obtenue par le contrôle. Or l'apparition des concurrents offrant les mêmes produits, ^à un prix meilleur, ^{peuvent} peut parfaitement et rapidement détruire le monopole de l'entreprise, est donc sa capacité à compenser les surcoûts des contrôles.

À partir des années 1970, de grandes entreprises japonaises n'assurent plus la qualité par les contrôles coûteux, mais plutôt la qualité par ^{la} maîtrise des coûts dès le stade de la production à chaque étape.

c) Qualité = maîtrise des coûts (réduire les coûts d'un produit existant).

« La maîtrise du coût signifie qualité élevée et faible coûts. Ces deux exigences sont universelles pour pratiquement tous les consommateurs, tous les produits, tous les services », pour parvenir à ces deux exigences, il faut réduire la variabilité du processus de production, c'est la recherche de la qualité de 100 %, c'est donc la correction à chaque étape et non à la fin du processus de production.

Les méthodes qui permettent ce changement :

- l'utilisation de la maîtrise statistique (SQC) de la qualité,
- la surveillance du processus en plus de la production,
- la délivrance d'une information en retour à chaque étape grâce à laquelle chaque opérateur vérifie le travail du poste précédent afin que les erreurs soient immédiatement corrigées,
- la participation des opérateurs à la conception et à l'amélioration du processus de production, afin de ^{le} rendre en permanence plus fiable.

Mais le problème qui subsiste, et que leurs concurrents peuvent créer des produits également fiables et peu chers, où limitation des techniques de conformité aux règles et d'adaptation à l'utilisation mais de faibles coûts de main-d'oeuvre.

Le Japon a été confronté à ce phénomène dans les années 80 par la Corée, Hong Kong, et Taiwan en utilisant leur main-d'oeuvre moins coûteuse par deux tiers ou la moitié de celle du Japon, le remède du Japon ~~a~~ alors a été la création des produits innovants surpassant des produits de leurs concurrents.

d) Qualité = la satisfaction des exigences latentes : (développer un nouveau produit).

« La satisfaction des exigences latentes est la satisfaction des besoins des clients avant même qu'ils en soient conscients », une entreprise peut avoir un profit dans un temps limité par un monopole qu'elle peut avoir si elle découvre une exigence latente sur le marché. Mais cela ne peut pas éliminer ~~des~~ ^{le} points faibles qui ne proviennent ni des processus mis en oeuvre par l'entreprise, ni de la conception des produits, mais de la rapidité et de la pertinence des améliorations et des évolutions. Des entreprises disparaissent simplement parce qu'elles n'ont pas été capable de s'améliorer aussi vite que leurs concurrents.

-- au Japon, ~~des~~ ^{les} entreprises estiment qu'il leur faut à la fois ajouter de nouvelles caractéristiques et diminuer le coût. Le pouvoir monopolistique permet d'augmenter les prix mais les entreprises peuvent ~~produire~~ ^{produire} une qualité meilleure d'un besoin latent dans une petite période (moins d'un an), dont il faut maîtriser les coûts, si on ne peut pas maîtriser les prix fixés par le marché, les concurrents ou la demande du client.

- Historique (les raisons économiques, ^{du} changement du concept) :

Avant les années 50, la focalisation était surtout sur la production de masse, au début des années 1960, la concurrence industrielle se déclenche non pas pour augmenter les volumes de production, mais pour diversifier ~~des~~ ^{les} produits fabriqués comme ~~des~~ ^{les} machines à laver, les télévisions, au Japon, ce qui a permis la révolution consumériste.

Au cours des années 1970, l'embargo de l'OPEP résulte des crises pétrolières qui stimulent le Japon, à maîtriser ses coûts pour se procurer des devises à fin de payer ces importations pétrolières.

Dans les années 1990, toujours à cause de la crise pétrolière, le Japon a opté de rivaliser des produits étrangers sur leur propre marché pour des besoins d'exportation, par conséquent l'adaptation à l'ensemble des exigences du client devient le concept qualité dominant des principales firmes japonaises.

Le management par la qualité totale est fondé sur la satisfaction du client qu'on ne peut acquérir sans une meilleure qualité à moindre coût, mais la qualité des produits et services ne peut être meilleure et améliorer sans améliorer le processus destiné à cet effet. Il faut mettre l'accent sur le processus, non pas sur les résultats, puisque « les résultats sont la variable dépendante, ils émanent du processus suivi, quel qu'il soit. Le processus conduit au résultat ». TQM montrent que les objectifs définis préalablement ne peuvent produire des résultats durables, l'intérêt des objectifs est d'aider à décider quels processus mettre en oeuvre pour produire les résultats désirés, en contrepartie, l'amélioration des processus implique que toute activité peut être améliorée pour autant qu'on en planifie méthodiquement l'amélioration, qu'on analyse la pratique courante, qu'on étudie et met en oeuvre des solutions d'amélioration, qu'on examine le résultat et ses causes et qu'on répète la démarche, par voie de conséquence, le TQM incite, ^{avoir}~~avoir~~ ^{être} oblige les cadres à impliquer est engagé leurs subordonnés dans une démarche d'amélioration continue.

2.5.2. L'amélioration continue : le modèle en W.V. de l'amélioration continue :

Le TQM conçoit « l'amélioration continue » comme un processus de résolution de problèmes.

Amélioration continue = amélioration méthodique + amélioration par itération.

A – l'amélioration méthodique.

Les améliorations sont obtenues par l'utilisation d'une approche scientifique et des outils correspondants, et grâce à une structure favorable à l'effort individuel et

d'équipe. Cette approche identifie une variété des solutions possibles jusqu'à identifier les meilleurs d'entre elles n'ont pas seulement la plus évidente.

Les méthodes scientifiques doivent être répétées pour s'engager dans un processus d'amélioration continue, SHIBA à modifier le modèle en W. de KAWAKITA pour l'appliquer au TQM obtenant ce qu'il appelle le modèle en W. V.

le modèle (W. V.) décrit la forme globale de la résolution de problème commune alternance entre la pensée (réflexion, projet, analyse) et l'expérience (obtention d'information sur le monde réel grâce à des entretiens, des enquêtes ou des valeurs chiffrées).

Par ce modèle, on perçoit l'existence d'un problème et l'on collecte des données permettant de localiser. On choisit une action précise d'amélioration puis on collecte des données sur l'objet précis du dysfonctionnement. On établit un projet de solutions et on collecte des données pour s'assurer qu'elle est bonne. Puis on fait de la solution, de nouvelles règles de fonctionnement, mais ce modèle nous incite « à travailler qu'aux seules améliorations à la fois essentielles pour l'avenir de l'entreprise (par exemple, celle qui améliore la satisfaction du client et qui ont le plus fort rendement ». Par ailleurs le modèle W. V. nous rappelle de ne pas passer directement de la « perception du problème » à la « solutions à normaliser », par exemple il faut éviter de sauter d'une « baisse du chiffre d'affaires » à la « réorganisation de l'entreprise ».

- Les trois types de résolution de problèmes du modèle W. V. :

A1. Maîtrise des processus : dans un processus normaliser efficace, on doit suivre la procédure qui le décrit pour s'assurer qu'il fonctionne correctement. Si le processus produit des résultats situés hors de ses limites d'acceptabilité, l'opérateur procède à une action corrective, comme l'une de celle prédéterminée est décrite dans le manuel de maintenance pour corriger le défaut dans le processus, dans le TQM par le cycle SDCA (Standard, Do, Chek, Act ; Normaliser, Faire, Vérifier, Agir).

A2 - amélioration corrective :

supposons qu'avec les corrections apportées par l'opérateur ~~du~~ processus, conformément au manuel, celui-ci continue à produire de façon répétée des résultats

situés hors des limites d'acceptabilité, il est évident que quelque chose ne va pas dans le processus, le TQM propose alors une méthodologie normalisée.

- choisir un ^{thème} ~~terme~~ (une amélioration concrète, comme « diminuer les défauts », constatée à la livraison)
- recueillir et réaliser les données (pour découvrir les types de défauts se produisant le plus souvent)
- analyser les causes (pour découvrir la cause première du type de défaut le plus fréquent)
- préparer et appliquer la solution (pour prévenir la réapparition de la cause première)
- évaluer les effets (pour vérifier les nouvelles données et s'assurer que la solution à bien fonctionner)
- normaliser la solution (pour remplacer de façon permanente l'ancien processus par le processus amélioré)
- réfléchir au processus et aux problèmes suivants :

L'amélioration corrective traite de la correction ou de l'amélioration du processus existant, réaction à des imperfections telles que les défauts, les retards, le gaspillage, ces processus sont couramment utilisés par les cercles de qualité au Japon dans les années 1970 et répandues dans toute la hiérarchie des entreprises dans les années 1980.

A3. Amélioration participative :

Dans quelques situations, l'idée de l'amélioration concrète désirée n'est pas claire. Il est donc important avant d'engager une amélioration, de préciser l'orientation pour l'entreprise, par exemple le besoin de savoir l'opinion sur ce que le client désire ou sur le produit à développer.

B - amélioration itérative :

Elle consiste à parcourir indéfiniment le cycle, soit pour aborder le problème suivant soit pour l'amélioration continue d'un processus déjà amélioré.

C'est le cycle PDCA du TQM. Le PDCA est apporté par W. E. Deming à la maîtrise de la qualité japonaise, l'ayant appris de W. A. Shewhart.

-- plan : déterminer de façon analytique quantitative les principaux problèmes du processus existant ou des activités existantes et définir un projet d'amélioration.

-- Do : application du projet

-- Check : confirmer de façon quantitative et analytique que la solution projetée marche et améliore le fonctionnement.

- Act : modifie le processus antérieur en conséquence : corriger la procédure et l'appliquer.

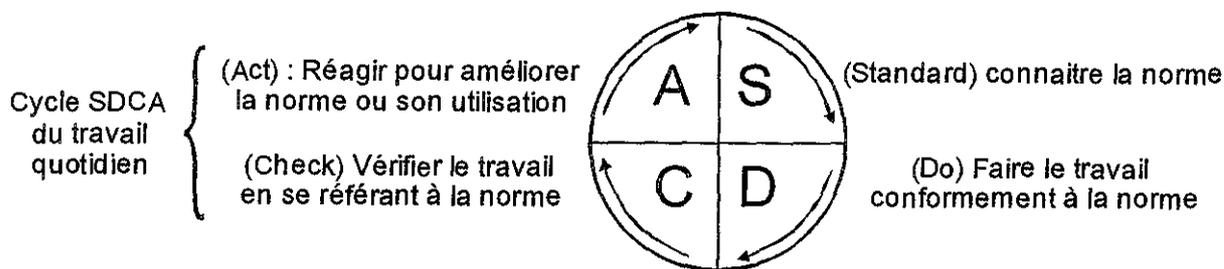
2.5.3. La participation totale :

Puisque le TQM est un mouvement de masse, il exige de mobiliser tout le monde. Pour améliorer la façon de travailler et la satisfaction du client.

a) - La double fonction du travail : le TQM s'il vise à développer le travail humain en combinant le travail quotidien et le travail d'amélioration, le but n'est pas (ou pas seulement) de permettre aux personnes au sein de leur travail d'avoir un emploi créatif ou uniquement pour rompre avec la conception machinistes de l'être humain, mais il faut souligner que cette nouvelle dimension du travail est une réponse à l'instabilité de l'environnement, la turbulence des événements, les exigences de la concurrence, la pérennité des entreprises, le mythe de l'équilibre par le marché.

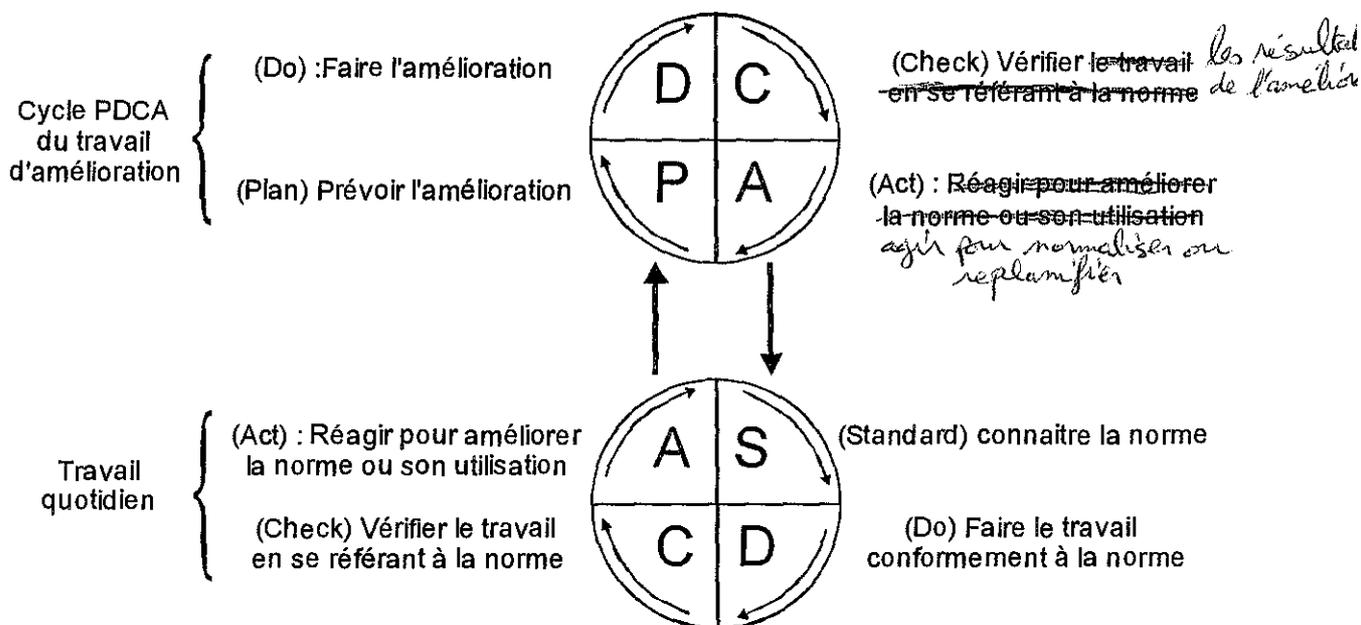
« Avec la promotion de la double fonction du travail, la plupart des gens ont vu dans le travail d'amélioration une charge supplémentaire pour laquelle il manque de temps ».

La combinaison des cycles SDCA et PDCA permet de faciliter l'amélioration du travail quotidien, par l'accomplissement du SDCA, respecter la norme (la connaître), faire (le travail spécifié par la norme), vérifier (le travail effectué par rapport à la norme) et agir (sur les écarts entre les résultats recherchés et obtenus).



Le Cycle SDCA ⁽⁵¹⁾

L'amélioration corrective s'obtient par l'application du cycle SDCA au travail quotidien. Les occasions d'amélioration sont le résultat de la non conformité aux normes dont on veut remédier. Quand quelque chose ne fonctionne pas, il faut engager une action d'amélioration, et quand c'est résolu, les remèdes deviennent de nouvelles normes, qui deviennent alors la nouvelle base du cycle SDCA du travail quotidien.



Le cycle d'amélioration SDCA/PDCA ⁽⁵¹⁾

b) - Travail d'équipe

Les équipes et travail d'équipe sont des nécessités de l'organisation du travail dans le cadre du TQM (management par la qualité totale), cette organisation est importante pour l'amélioration de la qualité pour des raisons :

⁽⁵¹⁾ S. Shiba, A. Graham, D. Walden : Les 4 révolutions du management par la qualité totale. Edition Dunod 1997. (235)

⁽⁵¹⁾ Idem (p236)

Partie 1 - Chapitre II : Economie marchande et de production, normalisation des pressions

-- la complexité accrue rend nécessaire l'interventions d'équipes transfonctionnelles ou interservices

-- cette complexité impose de savoir quelle stratégie d'évolution adopter, cela exige une forte créativité, l'époque du génie individuel est révolue par l'obligation du génie collectif, pour rivaliser sur le marché mondial, le génie collectif est la condition.

-- le travail d'équipe fournit le moyen d'éviter la division du travail.

-- l'apprentissage en groupe à un grand effet sur l'organisation que l'apprentissage individuel.

-- l'apprentissage collectif suscite la motivation des gens. Une personne travaillant seul trouve plus facile de s'arrêter.

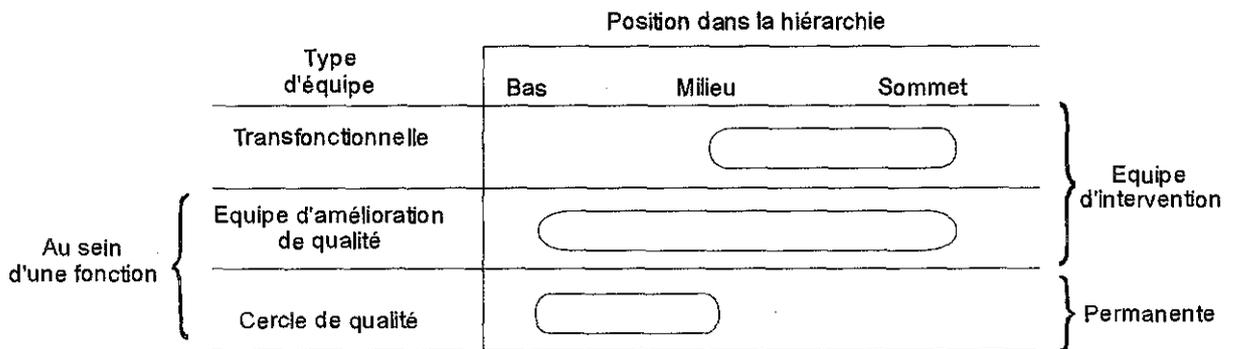
-- le savoir d'une personne peut devenir le patrimoine du groupe, au même titre que celui de l'individu. Le symptôme le plus ^{mais} souvent ^{souvent} des dysfonctionnements dont souffre une équipe ^{est} et le conflit de personnes (qui peut déclencher un harcèlement moral ou un harcèlement stratégique...).

** Type d'équipe :*

-- le cercle de qualité : appelée parfois cercle de maîtrise de la qualité, se situe au plus bas niveau de la hiérarchie, il est permanent et continu, permettant au groupe de travailler régulièrement à l'amélioration de son travail.

-- l'équipe d'améliorations de la qualité : se situe à peu près au milieu de la hiérarchie, elle est créée le plus souvent pour remplir une mission d'amélioration corrective, bien qu'elle s'occupe à l'occasion d'amélioration anticipatrice.

-- l'équipe transfonctionnelle se situe à un niveau raisonnablement élevé dans la hiérarchie, elle est généralement constituée pour remplir une mission d'amélioration anticipatrice, elle permet à toutes les fonctions de satisfaire des exigences complexes. Les équipes trans-fonctionnelles (transversales a l'entreprises) peuvent coordonner l'ensemble des fonctions pour réaliser les changements imposés par le marché.



Position des équipes dans la hiérarchie de l'entreprise⁽⁵¹⁾

- Les difficultés de l'équipe trans-fonctionnelle : ils sont classés en trois domaines :

- conflit entre unités fonctionnelles :

- ◆ objectifs différents
- ◆ désirs de chaque unité de conduire ses propres affaires

- conflit entre membres de l'équipe :

- ◆ tendance à représenter les intérêts de leur unité
- ◆ expériences différentes
- ◆ ~~objective personnelle~~
objectif
- ◆ manquent de considération pour les autres membres de l'équipe
- ◆ rang hiérarchique différent des membres de l'équipe
- ◆ le développement de la concurrence entre les membres qui est un facteur

de stress et d'exclusion.

- conflit entre les activités de l'équipe et celles de l'unité de travail de l'un des membres :

Temps insuffisants pour les actions transfonctionnelle.

Les unités auxquelles appartiennent les membres ne font pas confiance à l'équipe pour prendre en compte les problèmes réels de l'entreprise.

⁽⁵¹⁾ S. Shiba, A. Graham, D. Walden : Les 4 révolutions du management par la qualité totale. Edition Dunod 1997. (p241)

2.5.4- Les inconvénients de la production en J. A. T. et pesanteur sur les ressources humaines :

la production en J. A. T. est nommé aux États-Unis la lean production (production maigre), ce système malgré son efficience, ne peut pas et n'est pas dans tous les cas ~~ayant~~ ^{et en} toutes les situations opportun pour toutes les parties prenantes, je cible notamment les salariés.

Muriel Bellivier aborde les points suivants : ⁽⁶⁰⁾

-- les flux tendus créent un système d'interdépendance des firmes entre elles, l'échange entre une firme et ses fournisseurs, ~~ses~~ ^{ses} distributeurs et les prestataires de services (en particulier du service de transport) est soumis à un impératif : le J. A. T., c'est-à-dire à une condition très forte de simultanéité entre l'arrivée des objets et la mise en oeuvre du flux de fabrication de la firme, le système soumet les hommes, les objets et les informations aux exigences du flux.

-- on maximise l'intensité du travail et en minimise~~nt~~ les investissements en machines ainsi que les effectifs. On pourrait dire que la frugalité qui s'exerce sur les machines touchent aussi les hommes, mais cette fois-ci à leur détriment.

Les machines sont soigné~~s~~ réparer continuellement, utiliser au mieux de leur capacité de long terme. Les salariés font l'objet de mesures de restrictions, se rapportant à leurs nombres.

Les effectifs sont minimisés et on substitue la polyvalence en nombre.

-- le problème du fabricant ~~et~~ ^{est} de faire coïncider le rythme de fabrication, et surtout d'approvisionnement des inputs qu'il ne maîtrise pas, et le rythme auquel il ~~vent~~ ^{veut} réaliser son processus de fabrication.

-- dans un mode de fabrication J. A. T. le travail est subordonné au flux de fabrication, si les salariés peuvent effectuer des tâches de nature diverse la firme à la capacité d'employés moins de personnes et de jouer constamment sur la nature du travail, en affectant les travailleurs au postes selon les nécessités de fabrication.

-- le tableau de kamban augmente l'intensification du travail par l'affectation :

⁽⁶⁰⁾ Muriel Bellivier : Le juste-à-temps, Edition l'Harmattan 1996. (p10, 35, 218, 246, 298, 326, 328-329)

Le système du tableau de kamban est l'instrument qui permet à chaque chef d'équipe de décider de la flexibilité des salariés. Le tableau indique le degré d'urgence de la fabrication à accomplir. Ce faisant, il permet, lorsque le tableau est tout au début de la zone verte, de laisser partir quelques ouvriers vers des ateliers qui eux sont en zone orange, voire rouge. L'équipe initiale réduite fait face aux obligations, jusqu'à ce que les exigences du flux la conduisent à devoir se renforcer. Elle va donc faire appel à des personnes dont la charge de travail est peut élevée est ainsi de suite, tout au long du circuit.

-- à la pression des cadences du « contremaître soupçonneux » des impératifs de productivité, sont substituer le respect du kamban, la peur du risque de rupture de stock, l'obligation du zéro stock.

-- le fait que l'information émane du poste aval qui a besoin à l'instant T d'une pièce et qui communique ce besoin au poste amont lui-même, l'information circulant linéairement sans passer par l'intermédiaire hiérarchique, tous ces éléments constituent l'autonomie des ateliers dans la transmission de l'information. Les ateliers sont interdépendants, mais autonome par rapport à la direction. Précisant que cette autonomie ne concerne que la transmission des besoins et non pas l'organisation du travail, les cadence ou encore les horaires.

La production en J. A. T. malgré son souci de tout mettre en ordre pour faire face aux incidents et aux aléas, n'accroît en contrepartie que les rythmes pour répondre au zéro stock, au zéro panne, au zéro défaut d'où l'accroissement des accidents du travail, c'est sur cette tendance que V. Aquain, M. Cézard, A. Charraud et L. Vinck, 1994, s'interroge, d'après eux⁽³⁴⁾ « l'évolution des accidents du travail corrobore plutôt la thèse de la dégradation : depuis 1988, interrompant leur baisse tendancielle, ~~des~~ accidents de travail se sont mis à augmenter. Le recours aux emplois temporaire et aux horaires long, le travail en flux tendus, figurent parmi les causes possibles de ce changement de tendance ».

Tout ce que nous venons d'avancer est expliqué par une soumission volontaire des salariés à la norme J. A. T. (une norme en réalité jamais négociée, une norme pas

⁽³⁴⁾ Jean Claude Delaunay : La mondialisation en question. Edition l'Harmattan 1999. (p110)

de qualité du management, car elle pousse le salarié à une usure, une destruction progressive par l'intensification du travail, l'intimidation qui en résulte, le Karoshi, ...).

Claude Durand et Alain Pichon ⁽⁶⁾, dans leur ouvrage (la puissance des normes), ont décelé des points d'efficience du système J. A. T. :

-- la preuve de l'attention du flux comme norme réside dans le fait qu'elle est incontournable : le salarié qui ne le ferait pas sienne serait rapidement invité à quitter l'entreprise. Il s'agit donc d'une norme intériorisée quoi que jamais présentée comme norme mais comme le fonctionnement ordinaire des entreprises.

C'est peut-être d'ailleurs ici que réside sa force, en tant que norme jamais discutée. Le flux tendu naturalise les contraintes qui lui sont liés au sens où il ~~fait~~ ^{fait} passer pour ordinaire des tâches effectuées sous contrainte de temps.

En effet, maintenir tendu le flux problématique de l'urgence, avec une main-d'oeuvre réduite et une problématique des coûts, conduit à une intensification du travail.

-- la vraie raison d'exister du flux tendu réside dans l'objectif de maintenir en activité la totalité des salariés chargés de l'attention du flux. Il y a là une fonction inavouée du flux tendu qui est de porter au plus profond de lui-même les conditions d'une mobilisation permanente de la main-d'oeuvre, qui doit assurer les conditions de tension du flux afin que arnaquent tous les postes aval ne se trouvent pas désœuvrés.

-- au lieu de passer par sensibilisation, par le flux tendu il est préférable l'application d'une règle non négociée. Ce qui apparaît bien proche des principes de l'OST ^{donc} ~~donc~~ on vérifie la mise en oeuvre par une procédure tout aussi réglementaire que non négociée.

2.6- L'ingénierie concourante :

Après un démarrage dans les secteurs de l'automobile et de la défense, l'ingénierie concourante ~~se~~ gagne l'ensemble des secteurs industriels : cette nouvelle démarche de conception se développe dans un objectif d'amélioration de la qualité, de

⁽⁶⁾ Claude Durand, Alain Pinchon : La puissance des normes. Edition de l'Harmattan 2003. (p114-115, 177)

réduction de coûts et de diminution de délai de conception et de réalisation de produits.

« Dans un contexte économique à faible croissance et à forte concurrence, cette réduction du cycle de vie des produits doit permettre à l'entreprise de gagner des parts de marché »⁽⁵⁴⁾

Dans une approche toujours lucrative, l'ingénierie concurrente vient de renforcer l'existence interchangeable du « capitalisme qui assimile économie de besoins et économie de profit, il sera conduit à multiplier à l'infini ~~des~~ ^{les} besoins en considérant que ceux-ci sont par nature « illimitée », mais aussi en créant de toutes pièces de nouveaux besoins chaque fois que ceux-ci peuvent servir ces intérêts. Et c'est ainsi qu'il se donne pour objectif central de son développement la poursuite indéfinie de la croissance des quantités produites (ce qui ~~impose~~ ^{supplète} aussi d'ailleurs leur diversification) puisque c'est cette croissance même qui conditionne l'accumulation indéfinie du profit ».⁽²⁶⁾

2.6.1 - Le temps, facteur de compétitivité :

Avec l'obsolescence rapide des produits et le rétrécissement de leur cycle de vie, la rapidité de conception des produits, c'est-à-dire le temps investi dans la réalisation, devient décisive. Même si selon Paul Morand « la vitesse est la forme moderne de la pesanteur ».⁽⁷⁹⁾

-- les Japonais ont marqué des points en révisant leurs méthodes mises au point de fabrication des produits.

Selon Stalk⁽⁷⁹⁾, les Japonais sont entrés dans l'ère de la « chrono compétitivité », l'atout est de surveiller la consommation de temps comme on contrôle ~~des~~ ^{les} dépenses, les ventes ou les investissements et introduire le concept de souplesse et de ~~créateur~~ ^{création} rapide (exemple Sony, Honda, Nec, Sharp).

⁽⁵⁴⁾ Pascal Bossard, Claude Chanchevrièr, Pierre Tecalaire : Ingénierie concurrente, de la technique au social. Edition Economica 1997. (p21, 30)

⁽²⁶⁾ Christian Comelio : Les impasses de la modernité, critique de la marchandisation. Edition Seuil 2000. (p91)

⁽⁷⁹⁾ Lionel Bellenger : Managers, Classe, Affaire. Edition ESF 1992. (p264)

⁽⁷⁹⁾ Idem (p264)

Toujours selon G. Stalk, (le temps : source d'avantage compétitif. Harvard, l'expansion 89/1990) « le temps est l'équivalent de l'argent, de la productivité, de la qualité et même de l'innovation... Le temps : source d'avantage compétitive ».

La capacité à développer rapidement et efficacement des projets complexes, de nouveaux produits intégrant de nouvelles fonctions et de nouvelles techniques devient un avantage concurrentiel décisif.

G. Stalk et T. Hout, 1991, consultants au Boston Consulting Group et auteur de l'ouvrage vaincre le temps, selon eux « raccourcir les délais permet de se rapprocher des clients et notamment des plus rentables... Et d'imposer son rythme d'innovation et ses règles du jeu à ses concurrents. C'est donc le plus sûr moyen d'accroître ses parts de marché et ses profits »⁽⁵⁴⁾... Selon les consultants de la société Mc Kinsey, « sur le marché de l'autoradio en Europe, celui qui annonce le premier une nouveauté peut faire payer son produit 20 % plus cher qu'un concurrent qui annonce le sien un an plus tard ».

La lutte entre Yamaha et Honda sur le marché de la moto :

Quand en 1981 Yamaha déclara la guerre à Honda pour déloger cette firme de sa position de leader sur le marché de la moto, Honda utilisa ^{comme} principale arme de défense l'augmentation du nombre de ses nouveaux modèles. Au début du conflit, Honda avait environ 60 modèles de moto sur ses lignes de production, dix-huit mois plus tard, cette firme avait introduit 113 modèles. Yamaha, qui avait également 60 modèles lorsqu'il ouvrit les hostilités ne fut capable de générer que 37 changements de modèles durant ces dix-huit mois. À côté des Honda, les Yamaha apparaissaient vieill^{les} démoder, Yamaha se trouva avec un an de stocks chez ses revendeurs.

- un autre exemple concernant l'industrie mondiale de l'automobile, ^{réalisent} des chercheurs de l'université de Harvard, réalisent auprès d'un échantillon de 29 projets de nouveaux produits développés sur la période 1980-1987, par trois américaines, huit japonaise, neuf Européennes, constate que les entreprises japonaises utilisées : deux fois moins d'heures d'étude par projet que les entreprises américaines et européennes

(54)

et que leur délai de développement de produits était plus court : 45 mois au lieu de 60 mois.

2.6.2 - Le triptyque : délai, coût, qualité :

L'ingénierie concourante en organisant une plus grande implication des différentes fonctions de l'entreprise dans la conception des produits, permet de diminuer les délais de mise sur le marché des nouveaux produits et donc créer un avantage comparatif. Pour les firmes qui acquièrent, par rapport à leurs concurrentes, une plus grande maîtrise de cette nouvelle méthode d'organisation, de leur processus de conception.

L'ingénierie concourante, en permettant une meilleure prise en compte des contraintes de production et en favorisant une plus forte interaction entre la conception du produit et la conception du processus de production, favorise le choix de solution de conception ^{optimisant} ~~optimisent~~ en mieux les aspects qualité du produit et coût de production. Il apparaît d'une manière plus fondamentale que l'ingénierie concourante, en permettant d'intégrer le triptyque, délai, qualité, ~~le~~ coût, transforme la compétition entre les firmes d'une manière très importante, et cette nouvelle forme de compétition que provoque l'ingénierie concourante est sûrement l'enjeu économique le plus important lié à la diffusion de cette nouvelle méthode d'organisation de la conception, et l'augmentation ^{de} la souffrance au travail ~~pas~~ ^{peu} conséquent.

Conclusion

Dans la perspective d'élévation de la performance globale de l'entreprise, l'orientation qualité est recommandée, à fin de résister à la concurrence, caractéristique essentielle pour rivaliser et supplanter les concurrents.

La qualité totale est devenue une norme qui régit l'activité des entreprises, la participation et l'implication des employés apparaissant comme des armes maîtresses indispensables à sa mise en oeuvre.

Le management de production via le système J.A.T. exige les cinq zéros d'une façon systématique et continuelle, additionnés au Kaizen ; ne peut qu'être applaudi sur

le plan de qualité des produits, de la rigueur et le respect des délais, mais sans pour autant s'interroger sur la pression qu'il engendre.

Le management par la qualité totale et son extension, l'ingénierie concourante, ont deux finalités :

* la recherche de la satisfaction totale des besoins des clients. La qualité est alors une stratégie offensive face à la concurrence.

* l'amélioration permanente et systématique des systèmes de fonctionnement de l'entreprise, et le développement du management participatif par la responsabilisation et la mobilisation des effectifs.

Le management par la qualité (management japonais), remplace le management américain taylorien pour répondre à une demande diversifiée.

Le Toyotisme - qui est le fondement - (ressources de frugalité est de 0 gaspillage), est passé en réalité par ~~de~~ ^{deux} grandes étapes : au début c'était un système qui a permis au Japon de sortir de la crise de l'après-guerre sans qu'il soit soumis au plan de développements économiques américains comme les autres pays.

Puis il a été utilisé, comme un système permettant de rivaliser, ^{et de} supplanter les autres pays.

À partir de ce moment et par les preuves des résultats réalisés et la rigueur du processus J. A. T., ce modèle commence à présenter de véritable danger pour le monde, cause qui a résulté de plus en plus sa transplantation de par le monde.

Par sa prolifération additionnée à la globalisation financière (harcèlement financier), la concurrence devient acharnée et impitoyable en écrasant toute faiblesse technique ou humaine.

Par conséquent le système J.A.T. par sa pesanteur, n'est qu'une extension de la pesanteur de l'O.S.T., c'est l'intensification du travail, la course après le temps ; ce qui affecte inévitablement la santé mentale des travailleurs, et met leurs vies en péril.

CHAPITRE III

**MANIPULATION PAR LES OUTILS
MANAGERIAUX**

Ce chapitre vise à expliquer la force du capitalisme à travers l'exploitation de plusieurs ingrédients managériaux en les détournant de leur finalité.

C'est par la force de manipulation et de culpabilisation que les nouveaux outils du management arrivent à prendre place dans la vie de chacun au travail.

Le résultat est inévitablement une intensification du travail non seulement physique mais surtout psychique vu les nouvelles contraintes et les nouvelles pénibilités mentales.

1 - La culture d'entreprise.

Le concept de culture, a été conçu enrichi et exploité par les anthropologues culturels, comme concept opératoire pour expliquer à la fois le profil des personnalités dans une société donnée. Ce concept a atteint pas moins de⁽⁷³⁾ 164 définitions dont nous citons quelques-unes :

1.1 – Définitions :

a) la culture en tant que produit matériel.

La caractéristique la plus identifiable d'une culture est sa production matérielle d'objets utilitaires et d'art, ou d'aménagement du territoire en vue de satisfaire les besoins d'ordre physiologique, social ou psychologique.

b) la fonction psychologique de la culture.

L'anthropologie culturelle a vu dans la culture un agent psychologique de première importance allant jusqu'à la comparer à un « moule » où sont coulés les personnalités des individus appartenant à une même société. L'examen approfondi de la fonction psychologique de la culture permet d'en distinguer trois aspects au moins : l'intégration de la culture aux structures de la personnalité, la détermination du champ cognitif et des rapports à l'environnement, la signification de l'être pour lui-même.

Selon Herskovits, « la culture est l'élément appris du comportement. L'apprentissage de la culture consiste en un processus de conditionnement inconscient d'habitude ; d'imitation ». Pour Linton « une culture est la configuration de

⁽⁷³⁾ Zghal Rliath : La culture de la dignité et le flou de l'organisation. Edition CERP 1994. (p55)

comportements appris et de ^{leurs} résultat dont des éléments composant sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée ».

c) la culture en tant qu'organisation et vécu sociaux :

R. Brown voit dans cet aspect organisationnel de la fonction essentielle de la culture, « la fonction de la culture consiste à unir les êtres individuels au sein de structures sociales plus ou moins stables, c'est-à-dire entre des systèmes stables de groupes qui déterminent, régularisent la relation de ces individus les uns avec les autres et qui favorisent l'adaptation externe à l'environnement physique et l'adaptation interne entre individus ou groupe constituant pour que la vie sociale soit ordonnée et vivable ».

1.2 - Une culture centrée sur le client roi.

La période actuelle, complexe et incertaine, a des effets sur la culture de l'organisation. Aujourd'hui, celle-ci affiche moins ses certitudes, ne précise plus assez les signes qui permettent à chacun de reconnaître l'autre et les personnes ne parviennent plus à s'identifier, confronté d'eux-mêmes. Cette culture de la turbulence se décrit. Les comportements de mobilité et de changements sont valorisés, ils constituent ainsi un modèle culturel et s'inscrivent dans l'histoire de ce groupe.

Jean-Pierre Le Goff explique cette mutation déstabilisante de culture par le fait que « certaines orientations et pratiques managériales peuvent laisser penser qu'on pouvait purement et simplement remplacer l'identité professionnelle, structurée autour de la technique et du métier par une identité nouvelle fondée sur l'image d'une entreprise moderne et performante centrée sur le service rendu aux clients... La priorité accordée aux exigences du client n'a rien de spontanées pour des ouvriers et des techniciens ayant leur propre valeur professionnelle. Et les habitudes de travail fortement ancrées... La priorité accordée aujourd'hui aux clients se traduit par de nouvelles exigences qui peuvent venir heurter de plein fouet une culture professionnelle et technique demeurant un repère identitaire central ».⁽¹²⁾ « Le développement d'une culture centrée sur le client et des compétences dites

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p73-75)

comportementales (autonomie, responsabilité) et relationnelles (interne et externe) constitue un basculement qui n'a rien de naturel, surtout lorsqu'on n'a pas le choix ».

La soumission des clients internes aux exigences des clients externes présente des « formes dégradées de légitimité favorisant l'allégeance des collaborateurs, une contrainte douce en quelque sorte... (Puisque) le client est une figure commode du marché, dogme premier du libéralisme et moyen d'aliénation supplémentaire des individus ».⁽²⁾

Cette culture d'entreprise qui casse les identités est basée sur le «mythe du client roi qui est une véritable opération de camouflage des intérêts patronaux... Le vrai patron, ce n'est pas le chef d'entreprise ni même le client, ce n'est pas non plus le salarié ou l'état et ses préoccupations sociales ou écologiques, c'est uniquement l'actionnaire ».⁽¹¹⁾

1.2.1 - La soumission à une culture idéalisée.

La croyance des salariés en leur entreprise, présente l'occupation majeure du néo-management dont le but d'arracher leur adhésion active.

Si le salarié trouve en face une acceptation d'emploi, ce n'est pas une condition suffisante pour l'engagement au travail, «le néo-management a donc besoin d'un engagement plus fort qui, sous couvert d'intégration, recherche l'assimilation des hommes ou, si l'on préfère, la soumission volontaire des salariés transformés en «adeptes». La culture d'entreprise apparaît donc comme une instance extérieure à laquelle les personnes vont tenter de se conformer pour se réaliser... Le salarié type dont rêve le néo-management devrait donc projeter devant lui comme son propre idéal, les buts que l'entreprise voudrait lui imposer... Cela impose que ce salarié type finisse par prendre les buts et les discours patronaux pour les siens, qu'il incorpore donc comme son propre idéal. Toute cette culture d'entreprise, ce travail qui consiste à mettre l'intérêt à la place de son propre idéal est à base de fascination, de dépendance,

⁽²⁾ Denis Bourgois : Révolution client, la fin d'une illusion ? Édition Village Mondial 2004 (p200)

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Édition Golias 2002. (p252-253)

de soumission au leader... C'est ce que Robert Castel qualifie de développement d'une néo-domesticité».⁽¹¹⁾

1.2.2 - Culture d'entreprise, extension du capitalisme :

Le capitalisme, s'il se justifie par le mythe de l'équilibre par le marché, ne cherche en effet qu'à atteindre ses buts qui demeurent dans l'accumulation du capital au détriment des plus faibles, à n'importe quel prix et en utilisant tous les moyens pour y parvenir, notamment une manipulation, qui paraît voiler par une harmonie loin d'être souhaitée, Boltanski-Chiapello illustre cette vision par ce passage : « vous pouvez acheter le temps d'un homme, vous pouvez acheter sa présence physique à un endroit donné, vous pouvez même acheter un certain nombre de mouvements musculaires par heure ou par jour, mais vous ne pouvez pas acheter la loyauté, le développement de cœur et des esprits. Ces choses-là, il faut les gagner».⁽³⁵⁾

L'adhésion et l'exclusion des normes et des valeurs selon les besoins du capitalisme font que « le néo-management serait l'idéologie de ce capitalisme intégral, qui après avoir largué, peu à peu le religieux, le sociale, la politique, la morale... Tenterait de trouver, en lui-même, un principe auquel se raccrocher. La culture d'entreprise exprimerait, pour les salariés, ce nouvel esprit du capitalisme ».⁽¹¹⁾

Plus loin encore et avec une malhonnêteté obscure, « la culture d'entreprise est devenue la façon dont le patronat tente de résoudre le conflit entre les conséquences de sa politique de flexibilité qui pousse à ne pas trop s'investir et son désirs parallèles, d'exiger toujours plus ».

Ainsi, les adeptes de la culture d'entreprise, en voulant sortir de l'éternel problème des relations industrielles, c'est-à-dire de l'opposition entre la direction et les salariés, font retour selon Denys Cuche, 1996, à l'ancien 'esprit maison'^(*), et pour Alvesson et Deetz^(**) (1996), il s'agit d'une « colonisation de la pensée », car avec la culture d'entreprise, le management se déplace de la technologie qui guidait le corps et

⁽¹¹⁾ Idem (p205-206, 209-210)

⁽³⁵⁾ Luc Boltanski, Eve Chiapello : Le nouvel esprit du capitalisme. Edition Gallimard 1999. (p101)

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002.(p211)

^(*),^(**) Baglagokalp Lusin : LA découverte 1998, Sociologies des organisations (p97-98)

La science qui dictait la meilleure façon de faire, à la culture qui contrôle ^{les} idées et dicte la meilleure façon de penser.

1.3 - De l'entreprise paternaliste à l'entreprise maternaliste.

Le paternalisme a toujours voulu coller l'employé à son entreprise par les avantages qu'il a toujours fournis telles les coopératives, les maisons ouvrières et jardins, en essayant d'instaurer un équilibre, car comme dit Paul Ariès (P. 215), « le paternalisme reposait sur un échange inégal certes, mais du type donnant-donnant, c'est-à-dire qu'il troquait la fidélité à l'entreprise contre une certaine dose de sécurité », mais dès que les choses ont changé, où les tendances de l'offre et la demande sont inversées, le paternalisme commence à se métamorphoser par ce que « la seconde moitié du XXe siècle fut une période de déconstruction de ce paternalisme, désormais dénoncés comme une forme de domination... Le paternalisme devient une absurdité lorsque le maître mot est la flexibilité ».

La question qu'on peut poser, sur quelles nouvelles formes se paternalisme va déboucher ?

C'est les transformations du vieux paternalisme en maternalisme répond Paul Ariès.

Le concept de maternalisme selon Ariès « ne constitue pas un avatar d'un ancien paternalisme qui a été adopté à un certain état social et moral du capitalisme industriel, mais la forme dans laquelle le nouveau capitalisme pourra se déployer. L'un des premiers indices en est qu'il repose sur le refus de la stabilité du lien à l'entreprise laquelle était justement le but et la fibre de l'ancien paternalisme... Le maternalisme ouvre une issue vers la recherche du profit pour le profit, par la destruction de tout rapport social ancré sur du symbolique. L'entreprise maternalisme ne peut que « dévorer » l'autre, c'est-à-dire le salarié, puisqu'elle lui refuse toute identité et toute institutionnalisation (à travers des collectifs). Ce qu'elle qualifie de mobilisation et de motivation, désormais n'est rien d'autre que sa tentative de nier la part d'humanité dans l'homme, ^{de l'homme} car elle est incapable de renoncer à la maîtrise (domination) totale de l'autre. Elle est sociologiquement et psychologiquement différente du paternalisme ».

1.3.1 - Les dangers potentiels de entreprise maternante.

L'identité de l'entreprise camouflée sous la notion de culture d'entreprise est censée se substituer aux identités véritables des salariés. Le discours sur l'intégration nécessaire des personnels camoufle, en fait, une stratégie d'assimilation par l'imposition d'une succession de rôles.

L'image du manager gonflé par son coach devrait prendre la place des idéaux de chacun des salariés (amour du travail, perspective de promotion sociale...), mais pour que le manager se reconnaisse et soit reconnu comme tout-puissant, il faut, parallèlement, que chaque salarié se reconnaisse comme impuissant.

La culture de l'entreprise maternante est tout autant un masque trompeur destiné à assurer la soumission volontaire des salariés en obtenant leur adhésion à leur asservissement qu'un cadre indispensable pour réguler les tensions et empêcher au sein de la société la guerre de tous contre tous.

1.4 - L'influence par les phénomènes de culture.

La diffusion de la culture d'une entreprise se base sur plusieurs phénomènes tels la communication, les métaphores, les règles, les rites et les cérémonies, les symboles, les histoires, les héros et les boucs émissaires, les mythes.

Nous nous intéressons ici à l'histoire, qui selon Wilkins, 1984, sont incontestablement présumés véridiques contrairement aux rumeurs dont le caractère de véracité peut être mis en doute, comme par exemple un nouvel employé dans une entreprise, on peut lui raconter une histoire concernant le travail où le chef ou collègue, qui n'a jamais existé, et qu'il prend pourtant comme réelle, ceci peut facilement affecter son comportement et développer une réticence ou une adhésion, « l'histoire est à la fois un fait culturel que l'on peut observer et une procédure de communication que l'on peut utiliser pour influencer, l'histoire sert à créer ou modifier ou à contredire l'ordre culturel d'une organisation en facilitant l'intégration (Mitroff, 1983), où la non intégration de la personne dans l'organisation... l'histoire dans une perspective plus matérialiste (Pfeffer, 1977, 1981, Munby, 1988) est perçue comme une

stratégie de communication servant à rationaliser, à justifier ou à camoufler les intérêts en jeu dans l'organisation ; les histoires servent le pouvoir selon Pfeffer et Munby ».⁽⁸⁵⁾

2 - Le management participatif.

Peter Drucker voulant adapter le management à l'environnement turbulent et aléatoire, accentuées par les exigences des marchés financiers et des actionnaires, érige le changement en norme.

Selon lui, il faut prendre un « virage à 180 degrés dans la pensée et les actes de la plupart d'entre nous même ~~se~~ ^{ceux} de la jeune génération, dans ce que nous tenons encore pour assurer dans nos façons de penser et agir ».⁽³⁶⁾

En revanche, la question qui demeure ; que pose Jean-Pierre Le Goff : les salariés des entreprises, et du reste de toute collectivité humaine, peuvent-ils vivre dans un état d'instabilité permanente ?

2.1 - L'autre facette du management participatif :

Les principes du management participatif ne visent pas uniquement à instaurer un climat convivial pour les travailleurs, mais quelque part de masquer la non capacité des managers à décider parallèlement, de peur de se tromper, la solution alors est la répartition de la responsabilité sur le collectif.

Jean-Pierre Le Goff explique cette réalité par la situation où « il est une façon de ne pas décider et de donner des ordres peu clairs qui est symptomatique des faiblesses propres à un cadre... L'imprécision dans l'ordre donné et l'absence d'explications se ~~conjugue~~ ^{conjuguent}, elle provoquent stress et désarroi chez les agents, désorientent les individus ^{les} et ~~des~~ collectifs de travail et en fin de compte entraînent d'importantes pertes de temps : les gens qui ne sont pas assurés de leur capacité de tenir un poste de chef veulent asseoir leur autorité par une raison quelconque, par un flou. C'est ce que j'appelle les ordres fallacieux, la personne commandée ne comprend rien à ce qu'on lui demande... Dans ce domaine, il semble également que le management participatif ait pu entraîner quelques confusions : on peut prendre des avis, diriger avec un management participatif, mais ça n'enlève rien à la décision.

⁽⁸⁵⁾ Yves Bertrand : Culture organisationnelle. Edition Presse de l'Université du Québec 1991. (p123-125)

⁽³⁶⁾ Peter Drucker : L'avenir du management. Edition Village Mondial 1999. (p184)

Manager, c'est nécessairement à un moment donné décider. Avant, on a prît les avis, mais quand on décide, on dit : voilà c'est comme ça.

Décider implique de choisir entre plusieurs solutions possibles dans une situation qu'on ne maîtrise pas. On a peur de se tromper et d'être déprécié, surtout quand on ne cesse de dire qu'on n'a pas le droit à l'erreur. Une façon de se décharger de ses propres responsabilités peut consister alors à dire que la responsabilité ~~est~~ collective». ⁽¹²⁾

Le Goff raconte l'expérience d'une jeune responsable, qui remarque que les travailleurs ne cherchent pas et ne trouvent pas une importante évolution le fait de les responsabiliser directement à trouver les solutions aux problèmes qu'ils avaient soulevés. Ce qu'ils attendent n'est pas forcément évident à percevoir. Ils attendent qu'on leur trace clairement là où ils doivent aller et le temps qu'on leur donne pour y aller. Pour les agents, il y a des changements qui leur paraissent phénoménaux ~~au~~ alors que pour nous, il nous ~~semble~~ ^{semble} tout petit. Et l'inverse est vrai aussi, des choses qui peuvent nous paraître très importantes, comme leur donner l'occasion d'élaborer leurs propres objectifs, ce n'est pas forcément ce qui les intéresse.

Un autre principe du management participatif, est avec les exigences des compétences et des initiatives contrairement à la déqualification qui régnait dans le système taylorien, «l'idéologie participative peut dans un contexte turbulent, constituer une dimension essentielle de la politique managériale. Dans la perspective managériale moderne, le manager en effet n'est plus ~~investissements~~ d'un rôle d'autorité mais aussi d'un rôle d'animateur de l'entreprise. L'une de ses fonctions essentielles consiste justement à mobiliser et rassembler l'information et les savoirs, notamment techniques et professionnels, répartis dans la collectivité industrielle». ⁽⁹⁶⁾

Cette exigence de participation qui est généralement, voire principalement vu comme un avantage pour les travailleurs et opportunistes pour l'entreprise, présente le pivot d'une critique du management participatif car « l'adhésion sans faille risque de se substituer le sentiment de vide, au volontarisme positiviste succède la dépression :

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p95)

⁽⁹⁶⁾ Jacob Annie, Juan Salvador, Labounoux Gerard : Organisation et management en question. Edition l'Harmattan 1987. (p162)

(comme s'exprime un cadre, je voudrais quand même savoir quoi faire de moi-même, parce que on ne vit plus pour l'entreprise, du jour au lendemain il n'y a plus rien).

C'est sans doute à ce niveau qu'il faut comprendre le succès et la faille de l'entreprise managériale. Les conflits se posent de moins en moins au niveau de l'organisation en termes de grève, de luttes revendicative, de problèmes de surveillance... conflits principalement gérés dans le rapport ~~aux~~ ^{que} syndicats/direction. Il se ~~pose~~ ^{pose} au niveau psychologique dans le rapport organisation/inconscient en termes d'insécurité, de stress, de troubles psychosomatiques, de fatigue endémique, de dépression nerveuse... Autant de conflit face auxquels les syndicats sont démunis... La considération de la personne dans l'entreprise managériale et moins une préoccupation humanitaire qu'une nécessité de survie du système ». ⁽⁹⁶⁾

Ainsi « le type de management participatif et libéral, souvent sur la séduction et l'adhésion aux valeurs, serait plus propice au harcèlement moral... De même, les salariés très investis dans leur travail, seraient plus souvent harcelé ». ^(B)

Ce qui explique qu'il « serait absurde de croire sans réserve au schéma idéaliste de l'épanouissement au travail que cherchent à imposer les promoteurs du management participatif. La vérité est que l'organisation du travail se transforme en faisant apparaître des formes nouvelles souffrances, lesquels sont d'autant plus difficiles à supporter que les attentes des salariés à l'égard de leur travail et de leur carrière ne cesse de croître ». ⁽³⁰⁾

Enfin, dans un contexte global où l'entreprise épouse une politique d'individualisation des résultats, des salaires, des primes de la formation, il parlait gravement paradoxal d'adopter un management participatif, dans un cas d'imposition de la participation, il faut bien remarquer que « la participation ne se décrète pas, elles ne se manage pas, sauf à engendré des effets d'aliénation, voulu ou simplement

⁽⁹⁶⁾ Jacob Annie, Juan Salvador, Labounoux Gerard : Organisation et management en question. Edition l'Harmattan 1987. (p151)

^(B) Pierre Avril, Le Figaro 12 Mars 2001.

⁽³⁰⁾ Serge Paugam : Le salaire de la précarité. Edition Presse Universitaire de France 2000.

pervers, qui en ^{limite} ~~limite~~ les résultats escomptés ou même aboutissent au contraire du but poursuivi ».

De même, l'accroissement du paternalisme (l'esprit maison) et sa tendance envers le maternalisme tend à augmenter des comportements infantiles et des conduites répressives au sens psychanalytique du terme (Mandel G. la société n'est pas une famille, 1992).

L'entreprise devient alors une communauté aliénante de plusieurs façons :⁽⁶³⁾

- parce qu'elles masquent les oppositions réelles, les conflits de pouvoir et d'intérêt sous l'image de l'harmonie et de l'intérêt commun.

- par là, l'entreprise participative joue ^{son apparition} ~~son rôle~~ dans le grand retour des communautés illusoires, se met ^à ressembler à une secte, à une église.

Or une telle communauté destructrice : elle réduit le pouvoir des individus sur eux-mêmes et sur leurs actes, elle détourne l'agressivité vers des boucs émissaires, elle casse toutes sortes de possibilités coopératives, et finalement elle s'appelle le projet participatif lui-même, et va à l'encontre des attentes des employeurs en matière de productivité. Ce n'est pas avec les travailleurs infantilisés enclin aux conduites répressives ~~et~~, en proie au ressentiment né de la mise en concurrence généralisée et de la culpabilisation permanente, soumis à un stress continu, que l'on peut atteindre les objectifs officiellement fixés d'accroître l'initiative, la créativité, la responsabilité.

Dans une action organisée telle que dans tous les modes de management (moderne), les personnes doivent coopérer malgré leur diversité et leurs divergences.

2.2 - La coopération forcée par les marchés financiers.

La norme de rentabilité ne peut être atteinte que si tous les salariés s'y consacrent corps et âme. La négociation n'est pas de mise, seule l'obéissance sans condition peut calmer ces forces étrangères et lointaines. Pas une obéissance passive ou réticente, mais une adhésion de tous les moments à la cause commune. Dans le

⁽⁶³⁾ Bidet : La crise du travail. Edition PUF 1995. (p107, 113)

même bateau face à la loi des marchés, salariés et managers doivent coopérer en bonne harmonie, déployer leur esprit d'initiative et leurs capacités d'invention, mettre en oeuvre leur savoir, savoir-faire et savoir être, valoriser leurs compétences. « Cette coopération ne provient pas d'une culture d'entreprise, ou deux valeurs partagées, qui créeraient des liens et une communauté de sens entre dirigeants et dirigés : elle est forcée par la pression des marchés financiers et la précarité de emploi... Les directions d'entreprises ont progressivement battu des méthodes d'organisation flexible qui se révèle aujourd'hui particulièrement adaptées à la transmission des contraintes financières depuis le haut jusqu'en bas de la pyramide ».⁽³³⁾

C'est ce que Jean-Luc Gréau dans (fonds de pension : les grandes illusions, le débat n° 108, janvier, février 2000), appelle « le harcèlement financier ».⁽¹²⁾

Le Goff commente que selon les nouvelles normes qui semblent s'imposer, l'entreprise se doit d'être gérée avant tous en fonction de l'intérêt de ces actionnaires ce qui implique de mettre la rentabilité et le client au centre de ses préoccupations journalières. Le management est directement confronté à ces nouvelles exigences. Mais qu'en est-il alors des intérêts du personnel et de l'intérêt général ? Qu'en est-il de l'entreprise comme collectivité de travail ?

De ce fait, il apparaît presque évident que la coopération est forcée sans au moins donner une stabilité en contrepartie. « L'entreprise néolibérale se rapproche d'un régime despotique par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse. Mais surtout elle semble trouver le moyen d'extorquer la coopération sans avoir à tolérer l'existence de collectives de travail stable ».⁽³³⁾

2.3 - La coopération à la japonaise.

Au début, et selon Marx, la coopération se réduit à la coordination par l'autorité du patron, or l'entreprise japonaise semble obtenir de ses salariés une coopération sans faille, alors même que les performances individuelles sont en ~~contrepartie~~ *grande partie* inobservable

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999. (p49, 76)

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p144)

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999.

et que la direction mais les salariés en concurrence les uns avec les autres pour obtenir des promotions au mérite.

Aoki se demande pourquoi le salarié japonais coopère, comment la coopération au sein des équipes de travail peut-elle se concilier avec une telle concurrence entre individus ?

Sa réponse qui demeure imprécise, Aoki invoque « un principe de réciprocité » selon lequel, « s'il se développe dans le cadre de la hiérarchie horizontale (de telle sorte que les autres m'aident à leur tour), apparaîtra alors une conjoncture efficace de mes efforts et de l'aide des autres.

Thomas Coutrot pose la question suivante : comment concilier ce principe avec la rationalité instrumentale individualiste de l'homme économique ? Thomas trouve que non seulement Aoki n'en dit rien mais il semble bien qu'il abandonne en douce hypothèse de rationalité habituelle, c'est-à-dire selon Aoki, l'entreprise japonaise en cas de récession, ne licencie pas parce qu'elle veut préserver la valeur de ce capital que représente l'esprit d'équipe, car les salariés n'étant pas tous traités de la même façon au moment du licenciement.

En clair, la manipulation et le détournement réside dans la prise en considération des normes sociales qui représentent le noeud du capital symbolique^(*), ceci s'explique par l'expérience de Burawoy « la productivité dépend plus souvent de la capacité de l'entreprise à utiliser le jeu des normes sociales qui s'établissent dans les collectives de travail à faire jouer les salariés à son profit. C'est tout l'enjeu de la mobilisation de la force de travail : canaliser cette énergie symbolique vers la productivité, en la détournant de la résistance, car les communautés pertinentes de l'action collective sont porteuses simultanément de promesse de la coopération productive et des menaces du conflit. La stratégie de la compétitivité, l'organisation du travail, la régulation sociale : la cohérence entre ces trois domaines stratégiques fournis les clés de l'efficacité de l'entreprise capitaliste ». ⁽³³⁾

^(*) Capital symbolique : est le résultat des organisations collectives, politiques, culturelles, syndicales qui permet d'affirmer la puissance des membres de ces groupes face à la puissance du capital.

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999. (p70-71)

2.3.1 - La culture japonaise : intégration et exclusion.

L'entreprise japonaise représente une forme particulière de paternalisme adapté à des très grandes entreprises dotées de travailleurs hautement qualifiés, le régime «Toyotiste».

L'intégration se base certainement sur une familiarité recherchée entre les salariés, et salariés et dirigeants, mais également sur deux institutions qui garantissent l'attachement des salariés :

* Le syndicat d'entreprise : c'est des syndicats maison, qui sont le résultat de violents conflits dans les années 50, ses responsables sont considérés comme des membres de la hiérarchie, veillent au respect d'un traitement équitable des salariés.

* La direction du personnel : elle organise soigneusement la mobilité des salariés dans l'entreprise, il s'agit d'éviter que le travailleur ne s'identifie à son atelier, ou à son groupe de collègues, et de faire en sorte qu'il s'identifie à l'entreprise dans son ensemble.

Les travailleurs les plus coopératifs seront récompensés par des promotions plus rapides, ceux qui ne font pas preuve coopération et d'adhésion seront exclus.

* La culture d'entreprise japonaise résulte donc de ce mélange de politique d'intégration et de menaces d'exclusion : le Toyotisme obtienne un engagement total des salariés grâce auquel les entreprises japonaises atteignent une compétitivité qui n'est pas démentie, malgré la grave crise que traverse l'économie japonaise dans son ensemble depuis le début des années 90.

2.4 - Coopération ou réduction de coût ?

D'une coopération imposée par les marchés financiers à une coopération imposée par le management, « la coopération à deux caractéristiques qui en font un mécanisme de réduction des coûts en changeant la façon dont les membres de l'organisation travailler ensemble ».⁽⁴³⁾

Tout d'abord elle n'exige pas de fonctions spécialisées pour la mettre en oeuvre à l'inverse de la coordination. Elle supporte un contact direct entre les parties et la

⁽⁴³⁾ François Dupuy : Le client et le bureaucrate. Edition Dunod 1998. (p96-97)

négociation en face-à-face des décisions à prendre, des choix à faire, ici c'est le débat lancé par Oliver Williamson sur les marchés et les hiérarchies dans (*Markets and hierarchies : analysis and anti-trust implications*, New York, The free Press, 1975), pour utiliser sa distinction, la coopération relève du marché, lorsque la coordination relève de la hiérarchie, la première est un ajustement entre les acteurs, alors que la seconde est une mise en oeuvre de procédures bureaucratiques, derrière lesquels se protègent les membres de la bureaucratie.

Mais surtout, et c'est là que réside la principale différence, la coordination est séquentielle alors que la coopération est simultanée

Cette transformation de la gestion des ressources humaines d'une coordination à une coopération illustre parfaitement que « le management est d'abord une immense tentative de modélisation des rapports et comportements humains dans une économie de marché impitoyable ».⁽³⁵⁾

Par constatation nous pouvons observer cette coopération sollicitée voire exigée comme une chasse aux coûts par les chasseurs de coût (cost killers).

Dans la majorité des entreprises, la coopération est imposée par l'adoption de nouvelles formes d'organisation de travail ou « certain nombre d'organisations substituent la pression la plus ou moins sophistiquée à la création d'un véritable contexte porteur. C'est le changement de la bureaucratie par la force, c'est la bureaucratie contre la bureaucratie et à long terme cette démarche semble vouée à l'échec »⁽⁴³⁾. Nous référons cette nouvelle pression sophistiquée imposée par la coopération à un harcèlement institutionnel (nous examinons le point dans la deuxième partie).

3 - Autonomie et compétences.

3.1 – L'autonomie.

Dans un contexte de recherche de flexibilité, qui nécessite une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence, et à fin de répondre à l'exaspération de la concurrence et les aspects potentiellement

⁽³⁵⁾ Luc Boltanski, Eve Chiapello : *Le nouvel esprit du capitalisme*. Edition Gallimard 1999.

⁽⁴³⁾ François Dupuy : *Le client et le bureaucrate*. Edition Dunod 1998.(p 96-97)

contradictoires que sont la diversité, les coûts, les délais, la qualité, la mise en oeuvre de l'autonomie et l'exigence de la compétence et de responsabilité présente l'axe de la gestion des ressources humaines via l'innovation organisationnelle, mais dont les principes ne sont pas toujours opportuns et même parfois paradoxaux.

3.1.1 - L'autonomie : une priorité à la production.

On remarque que cet appel à l'autonomie n'est en réalité est en premier lieu qu'une adaptation à la réactivité (flexibilité) car le temps est un facteur stratégique qui ignore toute résistance en deuxième position sinon même pas par inquiétude pour les salariés qui ont vécu une longue aliénation par le système Taylorien (citées dans le premier chapitre).

Jean-Pierre Le Goff ~~à~~ affirme que « le management moderniste prétend réconcilier, en une vaste synthèse harmonieuse, l'économie, le social et le culturel. Il entend faire en sorte que les objectifs de l'entreprise moderne soient partagés par tous, afin d'augmenter la productivité et la qualité. Il prétend également répondre à une demande de participation de la part des salariés, ainsi qu'aux aspirations à l'autonomie et à la responsabilité dans le travail. Autant d'objectifs qui peuvent paraître à première vue louables, et c'est précisément sur ces bases que ce management tente de fonder sa légitimité dans les entreprises. Mais au-delà de ces déclarations généreuses, il importe de saisir le modèle implicite de l'entreprise que véhicule ce courant managériale et les pratiques de déstabilisation qu'il met en oeuvre ».⁽¹²⁾

Egalement, la mise en cause du système Taylorien répond avant tout à la turbulence de l'environnement parce que « la solution taylorienne d'une prescription exhaustive et d'une séparation nette entre conception, préparation et réflexion sur le travail d'un côté et une exécution gestuelle dénuée d'initiative de l'autre, ne permet pas de répondre à un contexte porteur d'incertitudes (sur la nature des aléas rencontrés, des productions à réaliser...) Auxquels s'ajoute la contrainte de l'urgence (les délais, ~~est~~ donc une capacité de réaction rapide constitue un facteur concurrentiel déterminant)».⁽⁵³⁾

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p21)

⁽⁵³⁾ Luc Boltanski, Eve Chiapello : Le nouvel esprit du capitalisme. Edition Gallimard 1999. (p101)

Dans le même ordre d'idées, Jean-Pierre Le Goff remarque que « le management... donne lieu à des discours et des pratiques qui tentent une implication et un encadrement des hommes au travail allant au-delà des nécessités productives. Dans ce sens le management ne saurait prétendre au statut de neutralité et de pragmatisme dont il se réclame : ils forme en fait une idéologie qui tente de masquer les divisions et les écarts existants au sein de l'entreprise ; cette dernière n'échappe pas aux évolutions sociales et culturelles et le management moderniste constitue précisément une tentative, à maints égards dérisoires, de prendre en compte ces évolutions, dans une logique de manipulation en vue de l'optimum productif ».

Nous partageons donc l'idée de Jean-Pierre Le Goff s'il trouve que « l'importance prise par le management de la ressource humaine est liée aux évolutions de la production et de l'organisation du travail au sein des entreprises ».

Ainsi donc se succèdent les réorganisations au nom d'une rationalisation toujours recommencée, par le « gouvernement des actionnaires » (La corporate governance) qui imprime sa marque à toute organisation du travail, mais en pure réalité comme l'annonce André Gorz « il n'existe pas, en matière de gestion des entreprises, de rationalités autres que le ~~capitalisme~~ ^{capitaliste} ». ⁽³³⁾

3.1.2 - Un autre champ de l'autonomie.

L'autonomie et la compétence sont de ~~condition~~ ^{condition} impérieuse pour faire face à un environnement économique industriel plus instable, moins prévisible, moins répétitif, plus complexe.

Cette complexité ne donne à mon avis qu'une naissance d'une autre complexité encore plus poussée par la pesanteur et les contradictions qu'elle génère.

Si « autonomie et compétence ~~remet~~ ^{remettent} en cause les tâches parcellaires et répétitives systématisées par Ford, pour la raison que dans la flexibilité, les variables sont par définition aléatoire, et leur maîtrise requiert des cycles d'intervention plus ou

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999.(p3-4)

moins long et potentiellement instable ».⁽⁵³⁾ Le pourcentage des travaux monotones et répétitifs ne cesse de croître.

L'exigence de l'autonomie ne prend pas en considération les cas des personnes en situation difficile ou fragile, ce qui la rend forcer puisque « chacun est censé être autonome et responsable quel que soit ces conditions sociales, sans statut, sa responsabilité et son grade. Cette injonction paradoxale à l'autonomie place les plus faibles en situation difficile, ce qui précisément n'ont ni les conditions ni les acquis en termes de compétence et de formation pour accéder à cette autonomie décrétée »⁽¹²⁾. Par conséquent, les plus faibles et ceux qui sont en situation difficile se trouvent inévitablement au placard, ou bien on les pousse à la faute pour faciliter leur culpabilisation et donc leur exclusion ; ces pratiques relèvent de harcèlement moral ; et dans le cas où cette autonomie sélectionne préalablement des individus à des compétences élevées, les individus en question ne peuvent pas jouir d'une autonomie telle qu'elle est exposée dans les discours managériaux car comme l'appelle David Anderson, « c'est le poste à l'autonomie limitée, un type de poste plus répandue qu'on ne pouvait le croire ou s'exerce des qualités d'esprit d'entreprise digne, des champignons, mais qui est en vérité très encadrée ».⁽¹⁰²⁾

Dans les buts, gains de productivité et création du sens au travail, l'autonomie est mise en place pour à la fois exploiter et mobiliser davantage l'intelligence des travailleurs et également limitée les frustrations génératrices de conflit, mais l'autonomie nécessite la confiance, alors que cette confiance selon Pignon et Querzola, 1973,¹ « toute relative car la liberté laissée à l'ouvrière dans l'exécution de sa tâche est strictement délimitée par les besoins du marché. C'est la demande des clients qui imposent le rythme de travail... Ce que l'autorité du chef ne peut plus faire, c'est l'autorité du client et des marchés qui le prennent en charge, l'autonomie... est la solution ultime à l'éternel problème du contrôle capitaliste du travail ».⁽³³⁾

⁽⁵³⁾ Luc Boltanski, Eve Chiapello : Le nouvel esprit du capitalisme. Edition Gallimard 1999. (p102)

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p155)

⁽¹⁰²⁾ Thomas Peters, Robert Watermen : Le prix d'excellence. Les secrets des meilleures entreprises. Interedition Paris 198. (p221)

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999. (p 55)

De plus, l'autonomie au travail telle qu'elle est exercée aux entreprises n'engendrent pas spontanément chez les individus une plus grande exigence d'autonomie existentielle, ce que André Gorz souligne : « l'autonomie dans le travail et ~~et~~ peu de choses en l'absence d'une autonomie culturelle, morales et politiques et qui ne naît pas de la coopération productive elle-même mais de l'activité militante et de la culture de l'insoumission, de la rébellion, de la fraternité, du libre débat ». ⁽³³⁾

Le management à travers l'autonomie ~~essayait~~ ^{essaye} de donner aux travailleurs l'impression d'être libre, cette autonomie est contrôlée par les courts délais des clients et la vitesse d'atteindre les objectifs. Plus grave encore, « on voit de moins en moins de patrons exigés ouvertement la soumission de leurs collaborateurs, mais en prônant l'autonomie et l'esprit d'initiative des salariés, on essaie plutôt de les culpabiliser. On leur fait comprendre que leurs difficultés ne viennent que d'eux mêmes et qu'ils sont responsables des ennuis qu'ils pourront avoir s'ils ne sont pas conformes aux systèmes ». ⁽¹⁷⁾

La résorption des structures qui en principe tend à diminuer le contrôle via l'instauration de l'autonomie et le renversement de la pyramide hiérarchique ne fait que renforcer « l'encadrement de terrain, qui se trouvent placé dans une situation pour le moins paradoxal : d'un côté, il en appelle à l'autonomie et à la responsabilité de tous les salariés, suivant en cela les orientations générales, de l'autre, il est bien obligé de constater que ces exigences sont loin d'aller de soi. Face à cette réalité, l'encadrement de terrain ~~de~~ ^{peut} passer une bonne partie de son temps à expliquer les orientations de la direction et à aider les agents dans leur travail. « Assister » et « encadré » sans des fonctions qui peuvent paraître aujourd'hui quelque peu tombées en désuétude. C'est comme si la fonction traditionnelle d'encadrement qui tend à être niée par une rhétorique de l'autonomie et de la responsabilité, revenait en force dans les pratiques effectives du management de terrain tout en ~~ayant~~ ^{n'ayant} pas une réalité reconnue ». ⁽¹²⁾

En revanche, les équipes autonomes et groupes de projets, qui sont maîtres de leurs méthodes de travail, sont sous pression sans cesse par les objectifs et obligations

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999. (p 75)

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p35)

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p25)

de reporting imposés d'en haut. Comme chez les constructeurs automobiles, ou aussi les groupes de projets internes que les sous-traitants se voient fixer des délais et des objectifs précis (souvent un coût global à ne pas dépasser pour une pièce ou un ensemble de pièces) et sont ensuite libres de s'organiser comme ils l'entendent.

Cependant le caractère paradoxal du travail salarié peut être synthétisé selon Françoise Gollain⁽²⁹⁾ de la manière suivante :

L'expérience du travail salarié est une expérience de l'hétéronomie et son dépassement vers l'autonomie (qui serait permise par les mutations de l'organisation du travail et des conditions de l'emploi) est un mythe. La réconciliation du travail et de la vie est à jamais impossible.

Dans notre système social, le travail est de fait source d'identité de reconnaissance et de survie, car il est fondateur de la modernité (c'est le caractère positif de l'hétéronomie).

Mais le travail comme dispositifs producteurs de sociabilité d'identité est en état de déstabilisation et la crise actuelle signifie précisément qu'il est en phase de perdre sa fonction.

C'est cette fonction du travail qui est la production de la sociabilité, qui s'efface actuellement, elle se substitue à une « sociabilité anxigène » où le chacun pour soi règne, où l'individualisme prime, où la compétition fait des ravages et instaure une atmosphère propice aux agissements hostiles et à la violence au travail.

3.1.3 - Les freins à l'autonomie individuelle.

Il y a plusieurs freins qui empêchent d'atteindre l'autonomie.

a) Le manque d'assurance.

Plusieurs difficultés sont liées à l'autonomie (quoique l'autonomie ne peut pas être complète comme nous avons montré), notamment si l'individu a forgé un mécanisme de défense par la dépendance.

⁽²⁹⁾ Gollain Françoise : Une critique du travail. Edition La Découverte et Syros 2000. (p146)

Plusieurs salariés refusent la délégation de l'autonomie qui leur est proposée ou imposée par peur de traverser des angoisses.

« Les salariés qui ont été habitués à ne pas avoir d'autonomie dans leur travail, peuvent avoir perdu le réflexe de penser par eux-mêmes à ce qu'ils ont à faire et se trouvent dans des situations pour lesquelles ils n'ont pas les compétences requises, phénomène encore accentué par un manque de compétences techniques ».⁽⁸⁾

Un autre risque concerne le fait de se sentir jugé par les autres puisque l'exercice de l'autonomie dévoile quelque part la personnalité de l'individu, et une fois les résultats ne sont pas réalisés ou il y a des erreurs, les salariés considérés comme autonomes deviennent surveiller et donc ils subissent une situation paradoxale insupportable.

b) Les freins politiques :

En réalité, l'autonomie n'est qu'une mode managériale dont l'objet est d'atteindre l'efficacité à court terme, certains dirigeants insistent sur la culture commune de telle sorte que les salariés se comportent comme des clones. Beauvois et Joule, 1998, « si on demande à un salarié d'être autonome, ce n'est pas pour développer la créativité ou l'innovation, mais pour gagner du temps et de l'argent en obtenant de chacun qu'il se comporte de lui-même comme un bon petit soldat, qui en fait plus que s'il était surveillé en permanence, parce qu'il a l'impression d'avoir de la liberté ».⁽⁸⁾

Dans un but toujours lucratif, ceci explique une nouvelle théorie de l'entreprise, celle du profit comme le montre Frédérik F. Reichheld : « la démarche de zéro défection en matière de gestion de l'actif humain s'inscrit dans une nouvelle théorie de l'entreprise. La démarche actuelle pourrait être appelée théorie du profit, toutes les attitudes et les compétences de l'entreprise n'ont intérêt que selon leur faculté de contribution au profit ».⁽⁵⁷⁾

⁽⁸⁾ Frédérique Alexandre Bailly, Denis Bourgois, Jean Pierre Gruère, Nathalie Paulet Groser, Christine Roland Lévy : Comportement humain et management. Édition Pearson 2003. (p258)

⁽⁸⁾ Op. Cit. (p258)

⁽⁵⁷⁾ Frederick F, Reichheld : L'effet loyauté, Édition Dunod 1996. (p19)

3.1.4 - Initiative pour quelle tentative ?

La compétence, accumulant un savoir-faire, savoir être et savoir devenir sollicite voire exiger l'initiative de l'individu car « il y a un autre aspect de la nature de notre hémisphère droit qui ne fait pas généralement partie du point de vue management conventionnel, mais qui est visiblement entretenu par les meilleures entreprises, c'est le côté créatif et intuitif ».⁽¹⁰²⁾

Or si on donne de l'importance à l'individu en prenant en compte l'utilisation de son hémisphère droit (côté créatif intuitif) du cerveau et non seulement son hémisphère gauche (côté de déductions et de rationalité), ce n'est pas uniquement ou principalement pour faire la rupture entre le taylorisme (management scientifique) aliénant et inhibant la dimension créative et intuitive de l'être humain, et le nouveau management ; mais d'abord et incontestablement parce que la division rationnelle rigide qui se base uniquement sur l'hémisphère gauche du cerveau ne répond plus à une réalité économique, environnementale, trop turbulente, flexibles, imprévus et surtout rapides.

il est clair donc que cette manipulation par la prise en compte de deux émissaires du cerveau (droit et gauche), dans un contexte de management flexible et stressant, n'a pas uniquement un prix d'excellence chez les entreprises considérées comme excellente, mais également ce qui n'est pas évoqué dans le livre (le prix d'excellence) un coût d'excellence humain engendré par ce prix d'excellence, tel le cas par exemple de France Telecom qui ne cesse de dénoncer les pratiques du nouveau management génératrice de stress, d'angoisse et le harcèlement, et l'entreprise Procter & Gamble qui atteint un grand pourcentage de licenciement de ces ingénieurs pourtant à un niveau de compétences mondialement très élevées (nous verrons dans les détails dans le chapitre 4).

Si la compétence est une condition pour la sélection des individus et une nécessité pour l'accomplissement du travail elle se heurte à des contraintes du moins désastreuse pour les employés.

⁽¹⁰²⁾ Thomas Peters, Robert Watermen : Le prix d'excellence. Les secrets des meilleures entreprises. Interedition Paris 198. (p80)

D'abord parce que « la compétence renvoie à des potentiels qui peut être difficiles d'objectiver est désigné fondamentalement des propriétés individuelles dans l'évaluation, le développement et la rétribution peuvent poser nombre de problèmes». ⁽⁵³⁾

Dans l'entreprise, les individus n'ont pas le choix et accepte la soumission aux pressions des managers et cherche à cultiver des compétences, n'ont pas (en tout cas pas pour tout le monde) pour s'épanouir au sein de leur travail, mais plutôt pour s'assurer qu'ils ne seront pas un jour exclu ou licencié, ce qui n'est pas le cas même en épousant l'objective compétence. Ceci explique que « les directions d'entreprise obtiennent de leurs salariés le meilleur de leur capacité créatrice en tablant essentiellement sur la crainte du chômage. Toutefois les salariés les plus qualifiés, ceux qui détiennent les compétences clés pour l'entreprise, ne sont pas soumis à la même précarité que ceux qui n'occupent que des fonctions annexes moins stratégiques : le dualisme entre un noyau dur fidéliser, hautement qualifié et intégré à l'entreprise, et une périphérie instable est aujourd'hui un ^{très} ^{travail} général, à des degrés divers. Cependant, même les salariés du noyau dur sont soumis à une gestion individualisée des carrières qui rend crédible la menace d'exclusion en cas où les résultats obtenus seraient trop décevants ». ⁽³³⁾

La question qui demeure profondément poser : est-ce au moins rentable pour les employés, la mobilisation des ressources humaines dans un contexte de turbulences ? Jean-Pierre Le Goff pense que « les restructurations et les rachats d'entreprise, le développement du chômage et la crainte toujours présente des suppressions d'emplois et des licenciements créent un climat à l'intérieur de l'entreprise qui n'est guère favorable à la mobilisation des ressources humaines, dont on souligne pourtant l'importance décisive dans la production aujourd'hui»... « Pour plus ou moins pertinente que puisse être les explications données, elles sont loin néanmoins de parvenir à rassurer les salariés quant à l'avenir de l'entreprise et leur propre avenir professionnel. Ce qui apparaît clairement en revanche aux yeux de tous, c'est qu'aujourd'hui on demande un type d'implication, un niveau d'exigences en termes de

⁽⁵³⁾ Christophe Everaere : Management de la flexibilité. Edition Economica 1997. (p100)

⁽³³⁾ Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999. (p56)

compétences, de productivité et de qualité, bien supérieur à celui qui a pu exister dans le passé», il ajoute plus loin «les appels à la mobilisation, les changements répétés dans l'organisation du travail peuvent s'accompagner d'une dégradation des conditions de l'activité, une intensification du travail et d'une surcharge des tâches, sans contrepartie économique et sociale. Dans les entreprises, la nécessité de la survie constitue souvent l'argument : de toute manière, la survie de l'entreprise ne passe ^{que} pas par une amélioration de la qualité, si on ne l'améliore pas elle coulera par un moyen ou par un autre, et si on l'améliore, ce n'est pas dit qu'on ne coule pas. La combinaison de ces éléments entraîne un climat de rancœur et de mécontentement ».

3.2 - Les impasses de la compétence.

La nécessité de la mutation du travail aux exigences des compétences est le résultat des entreprises qui essaient de sortir de la crise par le haut par la qualité des produits, leur diversification, le développement des prestations de services personnalisés aux clients, la pénétration de machines outils à commande numérique d'usage flexible..., dans une période marquée par une forte complexification de leur production dans une zone de turbulences et d'incertitudes. C'est l'émergence du « modèle de la compétence » comme l'appellent Philippe Zarifiane.

3.2.1 - Définition de la compétence

Philippe Zarifiane définit la compétence : la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

Une autre définition du MEDEF (ex CWPF) : la compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience et comportement, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en oeuvre en situations professionnelles à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Ces définitions de la compétence puisqu'elles touchent principalement et uniquement l'être humain, renvoie à rendre l'être humain un capital dont on souligne les conditions des règles et un fonctionnement précis comme les autres capitaux de production, au point où il devient chosifier, comme l'affirme Philippe Zarifiane, « l'assimilation avec d'autres ressources en machines et technologies, des ressources en information) tend à banaliser l'humain : l'humain est une ressource parmi d'autres, qu'il faut traiter comme tout autre capital... L'humain tend à être traité de façon économiste au moment où il est valorisé». ⁽¹⁸⁾

Nous examinons à présent quelque définition du capital humain :

* Définition du capital humain.

La notion de capital humain a fait célébrité depuis l'ouvrage de G. S. Becker (Human capital) en 1964.

L'évolution du capital humain suppose qu'il y ait un lien entre le coût de production d'un homme et sa valeur en tant que capital productif.

« Le capital humain se définit alors comme la somme actualisée des revenus futurs qu'il est susceptible de produits (tout comme la valeur d'un certain agricole est commandé par les récoltes qu'il pourra porter ». ⁽⁹⁹⁾

C'est ainsi que la personne manque de reconnaissance au travail, car il est censé être un capital, une ressource consommée comme les ressources énergétiques

Etre exploité sans être reconnu humainement, ni remercié, drôle est le management participatif qui prétend concilier entre l'économie et le social !

Il est à constater que l'exploitation de l'humain, sans récompense, sans reconnaissance, sans soutien une fois malade ou en période difficile, explique le mépris de la personne et son exclusion inconsciente, c'est du harcèlement moral d'une façon inconsciente.

⁽¹⁸⁾ Philippe Zarifian : Objectif compétence. Edition Liaisons 2001. (p2-3)

⁽⁹⁹⁾ Eric Vatterville : Mesures des ressources humaines et gestion de l'entreprise. Edition Economica 1985. (p254)

* Critique sémantique de la notion capitale.

Ce concept appelle plusieurs remarques d'ordre différent.

- Juridique : le capital est ce qui est objet de propriété, c'est un élément de patrimoine d'un ^{agent} argent sur lequel celui-ci exerçait ses prérogatives. Même d'un point de vue positif, le degré de disponibilité du travail à l'égard de l'entreprise est faible et fortement conditionnel, il ne permet pas une telle analogie.

- Éthique : la notion de capital relève d'une conception matérialiste de l'homme, illustrée par la conception instrumentale du travailleur. L'homme ne peut être une unité de capital ni d'un point de vue éthique normatif ni d'un point de vue positif historique.

- Pragmatique : l'homme est un potentiel humain conditionnel. Toute la vie de l'homme est fonction d'une multitude de variables dont beaucoup appartiennent aux systèmes et sont appelés à fluctuer suivant son évolution. La productivité de l'homme dépend très largement de son rôle dans la société ^{et} dans l'entreprise et de son environnement.

- Métrique : il ne peut y avoir une unité de mesure objective du capital humain pour des raisons temporelles (évolution ^{et} instabilité de la valeur et de la signification de l'unité de compte à long terme) et pour des raisons spatiales (différence anthropologique, culturel...).

Hirigoyen rapporte dans son livre (malaise dans le travail, harcèlement moral, p. 166) une réaction d'un de ses lecteurs sur la notion de ressources humaines, « lorsque l'expression ressources humaines est apparue, j'ai ressenti comme une humiliation profonde, me sentant ravalé au rang des ressources énergétiques, comme le charbon... À la même époque, on s'est mis à exprimer le temps nécessaire à l'exécution d'une tâche en 'heure homme'. Et cela je l'ai considéré comme une sorte de dénigrement et de mépris des humains... Je considère qu'au-dessus de la notion d'être humain il y a celle d'individus auxquelles on reconnaît certaine qualité et encore au-dessus, celle de personne qui a droit à du respect. Pour moi la situation se résume en quatre mots : personne = respect, ressources = exploitation ».

3.2.2 - Le poids de la compétence entre autorités et exclusion.

a) Compétence et autorité.

À travers la mutation des normes de travail par les exigences du nouveau management, ^{les} des compétences devient dans quelques situations le noyau de l'autorité qui ^{bouleverse} ~~bouleverse~~ non seulement la voie hiérarchique (quel que soit sa structure), mais aussi la place, le rôle, et l'importance de la personne qui détient les compétences au sein du même groupe. Jean-Pierre Le Goff dans (désillusion du management) explique que « dans l'activité de travail en entreprise, l'autorité ne relève pas simplement du parcours de formation, de la qualification, du statut et de la place occupée dans la hiérarchie, mais passe par la reconnaissance informelle entre les acteurs, des compétences techniques et professionnelles effectives, compétence qui ne dépendent pas mécaniquement du niveau de formation. Lorsqu'on a affaire à une équipe compétente, expérimentée qui maîtrise techniquement un problème donné, l'autorité ne s'impose pas d'emblée et il paraît vain de vouloir jouer simplement sur son statut et sa place dans la hiérarchie. La compétence demeure le fondement solide de l'autorité en entreprise, autorité reconnue par les auteurs qui par-delà le statut et la position hiérarchique se ^{considèrent} ~~considère~~ comme des professionnels. L'acquisition d'un solide noyau de compétence professionnelle et technique constitue la référence première et le socle à partir desquels peuvent venir se greffer d'autre dimension spécifique ayant trait au management des hommes au travail »... « La reconnaissance des compétences techniques au sein d'un collectif de travail constitue le fondement solide de l'autorité de l'ingénieur dans son activité en entreprise. Les techniciens expérimentés connaissent leur métier et dispose^{nt} d'un certain charisme, ils acceptent donc difficilement une autorité hiérarchique... Cette compétence ne repose pas seulement sur un fond technique ».

Force est de constater que la compétence peut-être une source de harcèlement moral, notamment si une personne est considérée compétente par rapport à son supérieur. (Nous développerons ce point dans le chapitre 1 deuxième partie).

L'obsolescence des compétences et les exigences de compétence sans cesse renouvelée, présente un sérieux risque pour l'exclusion de l'individu.

Plusieurs observations conduites dans des entreprises en mutation signalent la tendance assez générale de celle-ci à suivre une politique d'embauche (au sein même des ateliers de production) de jeunes diplômés de niveau de formation de plus en plus élevé, elle semble lier aussi des capacités adaptatives et les exigences techniques, professionnelle et culturelle qui les caractérise, à une scolarisation de plus en plus poussée.

Des jeunes pour lesquelles l'accession à une qualification scolaire et professionnelle s'avère difficile ou impossible se verront progressivement (ou se voit *voient* déjà) exclus des organisations les plus automatisé, dans ce cas, c'est la mise au placard qui est un type de harcèlement.

En revanche, même si un individu bénéficie d'une formation technique et adaptatif *adaptative* «on ne peut pas mettre un individu en condition d'apprendre et d'acquérir les moyens d'une adaptabilité basée sur la compétence et l'autonomie, et simultanément s'en débarrasser à la moindre occasion ». ⁽⁵³⁾

C'est le passage de l'emploi à l'employabilité, « l'employabilité... Prend acte de la mobilité inévitable des travailleurs. Fini le temps des carrières continues des qualifications acquit une fois pour toutes, l'employabilité résulte de cette plus grande flexibilité une volatilité des entreprises d'une part, et contenu des emplois d'autre part. Les qualifications sont menacées par une obsolescence beaucoup plus rapide qu'auparavant.. Dans l'idéal ne pouvant plus procurer la sécurité d'emploi»⁽¹¹⁾, mais qu'en est-il alors pour les gens qui n'arrivent pas (par un obstacle ou un autre) de se procurer une employabilité, il subit soit la mise au placard (qui est un type de harcèlement), soit c'est leurs dirigeants supérieurs qui font le sale boulot, de sorte que ces indésirables craquent et démissionnent par eux-mêmes, sans même pas bénéficier des indemnités de licenciement, en permettant tous les coups bas et les manipulation procédurale.

⁽⁵³⁾ Christophe Everaere : Management de la flexibilité. Edition Economica 1997. (p171)

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p315)

3.2. - L'évaluation.

Le salarié dans l'entreprise doit subir périodiquement, l'évaluation de ses compétences comme test de conformité pour faire preuve de son potentiel et s'engager à faire toujours mieux, cette évaluation est nécessaire pour la gestion des carrières et pour les affectations de poste.

L'évaluation pour Ariès permet la mise en concurrence des salariés, car on n'est jamais évalué tout seul, mais bien par rapport et avec les autres. C'est donc une bonne façon de faire assimiler le principe de compétitivité.

D'une autre part, le coffre constate que « la nouvelle langue de bois managériale est faite de mobilisation de transparence de projets partagés où chacun est censé être acteur du changement. En prétendant évaluer et redéfinir les compétences, professionnaliser les agents, en laisse entendre aux salariés qu'ils ne savent plus faire leur métier. Les projets mettent en scène une mobilisation et une participation générale de tous les salariés, en sous-estimant les questions légitimes, les doutes et les poids des résistances. Loin de parvenir à l'efficacité dont elles se réclament, de telles méthodes entraînent au contraire des replis et des déblocages... Ce ne sont pas seulement l'autonomie et la responsabilité transformée paradoxalement en normes qu'on prétend évaluer, mais dans certains outils, le courage, l'adhésion à l'entreprise. Un tel modèle implique un engagement dans le travail où les frontières entre vie privée, vie sociale et vie au travail s'effacent, provoquant de graves déséquilibres»⁽¹²⁾. Il existe aussi l'autoévaluation où le salarié doit se juger, ce qui est difficile à accepter car « en mettant hors champ les conditions et la charge de travail, ces outils tendent à rendre les salariés responsables de leur employabilité dans l'entreprise et sur le marché du travail ». plus loin encore, Ariès dévoile qu' «on voudrait faire évoluer le salarié vers une position schizophrénique qu'on ne s'y prendrait pas autrement, car ce système permet d'obtenir que chacun fasse ou dise une chose, mais pense ou fasse tout autre chose... (Ce qui peut) créer les conditions de toutes sortes de ~~deux~~ transgressions ».

Il existe également un système de notation appelée « ranking », basée sur l'élimination, adopté par la plupart des sociétés américaines sur le modèle de General

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p157)

Electric, par ce système ^{les} chefs de service doivent désigner 20 % des meilleurs et 10 % ^{des} plus « nuls »..

Par ailleurs, chez Hewlett Packard, chaque superviseur note ses collaborateurs selon une échelle croissante de performance baptisée PRB étagée de 1 à 5, le superviseur doit obligatoirement désigner des faibles et les moins performants, ce système prévoit que chacun participe à la notation de ses collègues de travail, puisqu'il arrive souvent qu'un service de l'entreprise soit client d'un autre département de la même société, le superviseur d'un salarié sollicite ^{la} ~~la~~ ^{l'aide} ~~de~~ ses clients internes pour contrôler sa capacité à respecter les délais et les procédures internes, la mise en place de ce dispositif a profondément choqué le personnel, ses salariés souffrent massivement d'un sentiment de culpabilité, ^{d'} ~~d'~~ incompréhension, la dévalorisation ou l'épuisement prédomine ; renforcée par les constats des services médicaux : méfiance, perte de confiance, sentiment de concurrence, rétention d'information, stratégie de mise en avant. C'est purement des pratiques du harcèlement pour inclusion mais qui peut dévier en exclusion.

Paul Ariès dénonce ces pratiques « ce système de tri et non seulement immoral mais totalement inefficaces... Ce système de tri en vigueur dans les transnationales devraient être interdit, il affecte le salarié dans toute sa relation à l'entreprise, alors qu'il ne repose sur rien d'objectifs, mais seulement sur des fantasmes managériaux».

L'appel continu des dirigeants à renforcer «le facteur E»⁽¹⁾ : énergie, enthousiasme, excitation, effort et excellence via ces outils dévaluation renforce un nouveau phénomène récemment étudié qui renforce à son tour le phénomène de harcèlement au travail, c'est le syndrome de l'échec programmé⁽¹⁾. Ce phénomène peut être «déclenché par un problème de performance, mais le plus souvent par le dirigeant qui, par erreur, décidé que le subordonné avait un problème, et qui de ce fait créait un problème ».

⁽¹⁾ C. B. Handy : The age of paradox, Boston Harvard Business School Press 1994.

⁽¹⁾ Jean François Manzoni – Jean Louis Boissoux : Relations difficiles au travail, Edition Village Mondial, 2004.

4 - L'intensification du travail : l'autre dimension des conditions de travail.

L'écart entre les discours managériaux est la réalité vécue par les travailleurs, marque une forte contradiction qui devient sensible entre les descriptions abstraites des transformations qui s'opèrent dans le champ du travail et les perceptions qu'en ont les salariés au travail (persistance de pénibilité, intensification du travail, risques professionnels, stress...).

L'exemple du document de l'OCDE 1996 indique que la nouvelle organisation du travail qui se dessine « vise à accroître la flexibilité fonctionnelle et numérique », et présente ~~des~~ ^{les} caractéristiques suivantes : plus forte spécialisation des unités, développement des rapports horizontaux, autonomie ^{renversée} ~~des~~ ^{renforcée} salariés, progression de ^{la} polyvalence, multiplication de petits groupes de travail autogérés et la responsabilisation. L'accent est donc mis sur les dimensions précises que sont la formation (notamment tacite), l'initiative, l'autonomie, l'information et la communication. Le rapport ne traite quasiment pas des conditions de travail, sinon c'est de manière indirecte en abordant la question du temps de travail des contrats.

Un autre document qui ^{est} le résultat des travaux d'un groupe de prospectives réunis en France à l'initiative du commissariat général du plan (CGP-Boissonat, 1995). Le travail avenir est qualifié de métamorphosé, en particulier sous l'impact des transformations de l'entreprise et des marchés, selon ce document, la structure de l'entreprise du XXI^e siècle est fédérale, adaptable, Mobile, légère. Elle produit, distribue, crée de la richesse mais aussi et surtout, elle sait anticiper et s'adapter.

Dans un tel cadre, les évolutions pressenties travail permettent de repérer quatre directions principales : une plus grande réactivité (déclin de la centralisation au profit de la fédération d'unités productives), l'élargissement de la professionnalité (prise de distance de l'opérateur par rapport à sa machine, redéploiement de l'activité ouvrière), la transformation du métier et le bouleversement des organisations de travail. Ces réflexions mettent également l'accent sur les phénomènes de déclin des hiérarchies, sur la plus grande autonomie du travail, le renforcement du rôle de l'initiative. Pour la première fois, il est indiqué que ces transformations ne véhiculent en aucun cas naturellement l'amélioration des conditions de travail, le rapport note que le

travail à la chaîne, loin d'avoir disparu, tend à s'étendre à deux nouvelles catégories. Il mentionne également le fait que la nature des contraintes qui s'exercent sur le travail change et se diversifie, l'introduction de nouvelles technologies a pour effet d'accroître la charge mentale liée au travail, de la même façon que la recherche de la réactivité des organisations, accroît le stress (vigilance accrue, attention redoublée).

À traverser ces documents, il apparaît qu'il y a une confusion entre travail et sa productivité. R. Di Ruzza et P. Duhancourt, 1995, parlent de « hiatus » entre intensité, productivité et rentabilité et notent qu'il est « d'autant plus marqué au niveau de l'analyse économique que l'on raisonne la plupart du temps en termes de productivité apparente du travail, qui mélange intensité et productivité ».⁽³⁴⁾

De nombreux écrits sur le travail ne recourent pas à la notion d'intensité, alors même qu'ils traitent des phénomènes entrant dans cette catégorie d'analyse.

Il y a des travaux qui tendent à montrer que les faibles gains de productivité enregistrée depuis deux décennies résultent d'avantage de l'intensification du travail que de l'amélioration technique de la productivité. La crise de productivité est plus profonde qu'elle n'est en apparence et serait masquée en partie par une tendance à l'intensification du travail.

4.1 - Productivité et intensification.

La notion de productivité de travail comme le note M. Bartoli⁽³⁴⁾ (1980), « un travail donné n'est plus productif que si la même quantité de travail, c'est-à-dire un même travail de même effort ou un même contenu de 'charges', du même temps de travail et plus efficace. C'est-à-dire permet d'obtenir une quantité plus élevée de marchandises produites » cette notion est renforcée par le progrès technique comme facteur explicatif des gains de productivité, J. H. Lorenzi, O. Pastré et J. Toledano (1980).

G. De Bernis (1974) analyse la productivité comme résultant d'une « amélioration de l'équipement fixe éventuellement de la découverte d'une nouvelle

⁽³⁴⁾ Jean Claude Delaunay : La mondialisation en question. Edition l'Harmattan 1999. (p88)

⁽³⁴⁾ Jean Claude Delaunay : La mondialisation en question. Edition l'Harmattan 1999. (p114)

matière première », c'est-à-dire la prise en considération des deux innovations Schumpetériennes que l'on peut désigner ^{du} en termes de progrès technique.

Par ailleurs un document du BIT (Prokopenko, 1990), on relève une autre dimension de la productivité, l'organisation performante, liée à la formation et l'éducation du personnel, le document note que « améliorer la productivité c'est essentiellement travailler plus intelligemment et non pas travailler plus dur ».

Ces sources de productivité ne font pas la différence entre tendance à la productivité et intensification, c'est-à-dire que la productivité utilise l'intensification du travail (physiques et psychiques), pour s'accroître.

Ceci nous amène à chercher dans l'intensité du travail et non pas uniquement dans sa productivité.

La définition de l'intensité, puis la recherche d'indicateurs, sont très largement absentes de la théorie économique.

M. Bartoli recherche une définition de l'intensité basée sur les « cadences de travail » appelée encore « charge globale ^{de} ~~de~~ travail par ~~par~~ unité : par unité de temps. Ce facteur entre bien évidemment en compte dans l'évaluation de l'intensité, mais d'autres éléments doivent être pris en considération, tout ce qui est désigné sous le vocable de conditions de travail - c'est-à-dire ^{de} (*) ~~des~~ contraintes et astreintes - pour aboutir à une notion générale de « charge de travail », « c'est l'ensemble des éléments constitutifs de la dépense de l'activité nécessaire à la production, par le travailleur, d'une certaine quantité de produits, dans les conditions réelles de son activité. Cette dépense intègre des composantes physiques, mentale et psychiques ». ⁽³⁴⁾

D'importantes transformations sont intervenus au cours de ces dernières décennies tant sur le plan de l'organisation de la production et des entreprises (flux tendus, recours à la sous-traitance), que sur le plan des technologies ou encore sur ceux de l'organisation du travail (éclatement du temps) et des formes d'emploi (croissance

(*) Dans la nomenclature internationale et selon les normes AFNOR, les exigences de la tâche sont appelées contraintes, la charge de travail est appelée astreinte, Metz, 1972.

(34) Jean Claude Delaunay : La mondialisation en question. Edition l'Harmattan 1999. (p94-95)

de l'emploi atypique et précaire), tous ces phénomènes se conjuguent et transforment en profondeur les conditions dans lesquelles s'effectue le travail.

4.2 - Nouvelles formes de pénibilité.

L'intensification du travail, malgré l'évolution des formes d'organisation de travail, débouche sur plusieurs pénibilités qui en découlent, parallèlement, l'automatisation selon (Cezard, Dussert, Gollai, 1993) semble ajouter « deux nouvelles contraintes sans alléger les anciennes », également pour J. P. Léchevin, D. Lanoë et F. Le Joliff, 1993, « les salariés reconnaissent avoir une plus forte autonomie et bénéficie^{plus} d'une large initiative mais leur charge de travail augmente, leur rythme de travail s'intensifie. Leur rapport au produit est médiatisé par des interfaces informatiques qui demandent une forte vigilance accentuée par les exigences de la demande. Peu de contrepartie accompagner ces changements».

a) Des contraintes temporelles accrues.

La recherche par les entreprises de souplesse et d'une plus grande flexibilité productive se répercute directement sur les conditions de travail. L'assouplissement des horaires, le recours aux emplois (CDD, intérim), il nouvelles modalités d'organisation du temps sont autant de réponses élaborées sont directement soumises à la pression de la clientèle et les rythmes de travail sont de plus en plus contraints et accéléré.

Tableau : Accroissement de la pression temporelle sur les salariés (1991) en France.

Salarié (%) déclarant que leur rythme de travail est déterminé par	Ensemble salarié	Intermédiaires	Employés	Ouvriers
Demande client ou public nécessitant une réponse immédiate ou non	55.1%	67.3%	67%	41.4%
Normes délais à respecter en une heure ou plus	17.2%	16%	12%	21.7%
Normes délais à respecter en journée ou plus	37.4%	34.2%	24%	47.8%
Contrôle permanent de la hiérarchie	23.7%	18.9%	26.8%	29.6%

Source : MTEFP – DARES 1993

En intégrant forcément les logiques marchande et industriel, M. Gollac et S. Volkoff notent que « les salariés qui cumulent les contraintes industrielles et marchandes se plaignent particulièrement de recevoir des instructions de travail contradictoire. Ce sentiment d'être tiraillé entre des exigences inconciliables est encore aggravé lorsque aux contraintes quantitatives s'ajoutent des exigences de qualité chiffrée précise. Or ces normes de qualité sont de plus en plus fréquentes. De plus les normes qualitatives et quantitatives sont deux aspect d'un même processus de formalisation -- elle constitue aussi toutes deux une bases des rapports entre sous-traitants et donneurs d'ordres -- de sorte que le cumul est fréquent ». Le phénomène est renforcé lorsque au nom de la responsabilisation et de l'autonomie des individus ou des collectifs, la réalisation des objectifs est assurée par les salariés eux-mêmes.

Cette pénibilité causée par les mauvaises conditions de travail est intimement liée aux nouveaux modes de management, c'est ce que Philippe Askenazy tend à montrer dans son ouvrage (les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme, le seuil de 2004). Il « s'attache à démontrer la dévaluation effective des conditions de travail entre amélioration et dégradation. Le bilan s'avère négatif, l'auteur n'a pas tort d'insister sur le maintien d'anciennes nuisances, il faut saluer les recherches scientifiques qui ont permis de mieux cerner les facteurs nouveaux de pénibilité étroitement associée aux nouvelles méthodes patronales, qu'il s'agisse de management participatif, de l'organisation flexible (J. A. T.), de l'adjonction des tâches nouvelles et de la multiplication des opérations ou des injonctions paradoxale d'un commandement faussement démocratisé ».⁽¹⁾

b) La pénibilité mentale :

À côté des dimensions de pénibilité physique existe une pesanteur mentale et psychique par voie de conséquence, qui ne fait pas surface directement car, « si le rapport corps - conditions de travail est souvent étudié correctement, en revanche il n'est jamais fait mention de répercussions de ce danger réel au niveau mental, charge

⁽¹⁾ Article Jean Magniadas (économiste) : L'Humanité, journal 18 Mai 2004 .

psychique inhérente au travail dangereux qui entre pourtant bien dans le bilan de l'astreinte ». ⁽²⁴⁾

Certains postes (si ce n'est pas tous les postes) demande une bonne part d'activité mentale sans entrer forcément dans la catégorie du travail intellectuel, « l'activité mentale qualifie tout travail où le cerveau intervient pour traiter d'informations reçues ». ⁽¹⁰¹⁾

On distingue deux catégories d'activité mentale.

1. l'activité cérébrale : le travail cérébral au sens étroit et surtout un processus de réflexion faisant plus ou moins appel à une certaine créativité, en règle générale, l'information reçue est combinée aux connaissances déjà emmagasinées dans le cerveau et se logent dans la mémoire sous une nouvelle forme. Les points clés de ce processus étant : la connaissance, l'expérience, la vivacité cérébrale et la capacité à élaborer et à formuler des nouvelles idées par exemple la programmation de production.

2. Le traitement de l'information dans le système « homme -- machine » : ce traitement consiste à combiner des nouvelles informations avec les données déjà acquises pour fournir un support à la prise de décision.

La charge mentale imposée dans divers postes de travail dépend de plusieurs facteurs :

- * l'obligation de maintenir un niveau de vigilance élevée sur une longue période,
- * la nécessité de prendre des décisions à un niveau de responsabilité concernant la qualité de la production ou la sécurité du personnel ou de l'usine.
- * une baisse de concentration occasionnelle entraînée par la monotonie,
- * un manque de contacts humains, les postes de travail étant souvent isolés les uns des autres.

Plusieurs situations de travail génèrent une relation entre la charge mentale et la santé mentale, voire la souffrance mentale.

⁽²⁴⁾ Christophe Dejours : Travail usure mentale. Edition Bayard 2000 (p96-97)

⁽¹⁰¹⁾ Etienne Grand Jean : Précis d'ergonomie. Edition d'Organisation 1983. (p179)

Jean-Claude Guiraud, dans la conférence du 21 février 2001 « la santé au travail en question » a posé la question, s'il y avait des atteintes à la santé mentale liées aux nouvelles organisations du travail, il a distingué trois situations inhérentes aux nouvelles formes d'organisation du travail.

c) Les nouvelles organisations du travail affectant la santé mentale.

1. La charge mentale au travail est en train d'augmenter, pour les salariés qui déclarent qu'une erreur dans leur travail peut ou pourrait entraîner des conséquences graves, qui doivent fréquemment abandonner une tâche qu'ils sont en train de faire pour en effectuer une autre, qui sont toujours obligés de se dépêcher, à qui les excès du travail imposent des nuisances par exemple du bruit, qui sont souvent obligés de se débrouiller seul pour sortir de situations difficiles, qui vivent souvent des situations de tension dans des rapports humains, pour ^{les} ses salariés, pour toutes ces questions, entre 1991 et 1998, les choses ont chaque fois augmenté, il n'y a pas un seul de ces points qui ait vu une amélioration.

2. ~~Et~~ ^{les} déterminant des rythmes de travail : rythme de travail imposé ^à ~~à~~ la demande à satisfaire immédiatement des normes ou des délais inférieurs à la journée, dépendance vis-à-vis du travail des collègues, normes ou délais inférieures à l'heure, contraintes et cadences. Sur tous ces déterminants, entre 1984 et 1998, on est dans les courbes ascendantes.

3. La pression de la demande et la pression du collectif du travail. La proportion des salariés dont le travail combine la pression de la demande, des collègues, des hiérarchies, des travaux répétitifs est en augmentation.

Par ailleurs il y a des méthodes utilisées par l'organisation du travail qui suscite une pression mentale, c'est l'intimidation morale, elle est le résultat de trois caractéristiques de l'organisation du travail.

Selon le congrès SETCA-commerce « l'intimidation morale est une expression de violence au travail. Un certain nombre de problèmes d'organisation du travail conduisent à cette violence et augmente la pression mentale sur le travailleur :

* L'augmentation du rythme de travail, la globalisation des marchés, l'émergence des "livraisons justes à temps", conduisent à l'intimidation.

* l'augmentation des responsabilités individuelles des travailleurs, la polyvalence et le self contrôle augmente, dans la même mesure que leur accompagnement au travail.

* la précarité des statuts (contrats à durée déterminée, travail intérimaire...) peut favoriser l'intimidation ». ^(K)

Donc l'organisation du travail par les nouveaux modes de management, notamment le J. A. T., introduit des bouleversements dans les conditions de travail, accumulant les charges mentales, elle accroît la pression mentale favorisant une violence organisationnelle, notamment le phénomène longtemps invoqué ; le harcèlement moral.

Jean-Pierre Le Goff explique la situation comme suit : « le thème du harcèlement moral opère en fait un changement dans l'abord des problèmes en entreprise plus important qu'il n'y paraît. Les situations de travail en entreprise sont habituellement analysées en termes de facteurs "objectifs" et de processus (technologique, économique, sociaux...) Dont on s'efforce d'analyser la logique et les effets (bénéfices ou non) pour ceux qui travaillent. Dans la problématique du harcèlement, la conduite individuelle est désormais première. Elle est analysée psychologiquement et jugée normalement bonne ou perverse, les facteurs objectifs ayant désormais le statut de contexte ou d'instruments au service d'une intentionnalité, envisagée comme résultant d'une intention malveillante, rangés dans la catégorie des 'agissements' hostiles, la dégradation des conditions et des rapports de travail, la charge et l'intensification du travail... Peuvent alors être mise sur le même plan que la violence physique ou sexuelle ou 'l'atteinte à la dignité' ». ^(L)

Tout ce que nous venons de dire sur la pression mentale est intimement liée au nouveau management axé sur le profit de l'entreprise, et sur la métamorphose du travail adopté par la gestion des ressources humaines, le tout germe dans le système

^(K) Congrès SETCA-Commerce : Qualité du travail (16/09/2002) www.setca.org/img/fr

^(L) Jean Pierre Le Goff : Extrait de l'article : que veut dire le harcèlement moral ? Le débat, Janvier 2003.

néolibéral avec une tendance de mondialisation de plus en plus accrue sous le prétexte d'une égale répartition planétaire des richesses.

Le harcèlement moral au travail est au coeur de ce système, à fin de parvenir à généraliser cette pression en normes par un mythe managérial, ce qui explique que «l'organisation du travail libéral est au coeur de la généralisation de la souffrance morale au travail dans laquelle le harcèlement moral est une forme particulièrement aigue. Elle est agressive pour les salariés, leurs droits et leur santé. Aujourd'hui ces organisations prennent la forme de qualité totale, des contrats d'objectifs, des centres de résultats, de l'évaluation individuelle des performances, de la précarisation de l'emploi... Les salariés sont mis en concurrence, ce qui peut les conduire parfois à des conduites déloyales et les empêche de bien vivre leur travailler ensemble. Dans ces situations, l'intégrité et la dignité de la personne sont devenus des questions centrales».^(M)

C'est comme le dit Christophe Dejours (dans Travail : usure mentale, p. 109) «les conditions de travail avaient le corps pour un impact tandis que l'organisation du travail avait l'appareil mental pour cible ».

4.3 - Qualité totale, domination totale.

Le travail en groupe est la moelle du système J. A. T., il est renforcé par la loi Auroux du 4 août 1982, sur le droit d'expression des salariés qui a pour objectif d'introduire plus de démocratie dans l'entreprise et de répondre aux besoins de s'exprimer sur ce que chacun connaît le mieux au monde, son travail quotidien.

Ainsi la qualité totale adopte une démarche DICE (développement de l'initiative et de la créativité des employés), ou ~~des~~ employés gèrent véritablement leurs idées de la proposition jusqu'à la mise en oeuvre, ce principe fonctionne selon le principe kaizen».⁽⁵⁸⁾

Le travail en groupe devient un objet des méthodes de management pour résoudre ~~des~~ problèmes de l'entreprise humains et techniques : pour quelques auteurs

^(M) Colloque syndical et scientifique intitulé «Harcèlement moral organisation du travail et management » 6 et 7 Juin 2001. www.cgt.fr

⁽⁵⁸⁾ R. McDermott, R. Miculak, M. Beauregard : Développer l'initiative et la créativité du personnel (La dimension humaine de la qualité totale). Edition Dunod 1996. (p62)

« R. Black, Blanchard, Reddins, estiment que les besoins de la production comme ceux du personnel loin d'être opposés, sont au contraire interdépendants »⁽⁹²⁾. Or dans un travail où l'investissement de tous les individus est demandé, Jean Pierre Le Goff, dans (le mythe de l'entreprise Syros 95) remarque « qu'on repousse les limites de l'implication des individus dans le travail ce qui entraîne des déséquilibres personnels importants, de nouvelles formes de souffrance et de pathologie du travail (stress, angoisse, dépression) », c'est bien ~~dans~~ ^{donc} les conséquences de l'intensification du travail et du harcèlement.

* L'implication dans le travail :

Le passage aux 35 heures n'a pas été utilisé pour mettre en œuvre de nouvelles politiques permettant d'améliorer les conditions de travail : une étude du ministère de l'emploi en France, mai 2001, établit que 28 % des salariés se plaignent d'une dégradation, 26 % évoque une amélioration et 46 % un statu quo. Le patronat a donc profité de cette mise à plat des conditions de production pour imposer une augmentation des cadences, il utilisait les instruments de gestion TPM.

* La totale productive maintenance (TPM) :

La TPM est une démarche d'amélioration constante de l'utilisation des ressources de production (dont les ressources humaines) pour accroître la performance de l'entreprise. « Le système utilise chaque seconde en supprimant tous les mouvements ou moments inutiles du point de vue de la production, y compris les mauvaises habitudes ou manies des salariés, il peut s'agir aussi des pauses prises entre deux approvisionnements.

La TPM ou Kaizen, loin d'être un confort pour les salariés, elle exploite leur investissement, exploite leurs idées, leurs initiatives, pour Paul Ariès⁽¹¹⁾ est « la TPM permet d'augmenter la productivité sans aucun investissement. Elle repose sur la seule intensification du travail à fin de rentabiliser au maximum l'ensemble des équipements déjà existants. Les experts distinguaient six grands domaines d'application de cette méthode : les pertes au lancement, les changements de fabrication, les marches à vide,

⁽⁹²⁾ Pierre Gourgaud : Les techniques de travail en groupe. Edition Privat 1989. (p30)

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p247)

les ralentissements, les défauts de fabrication et les panne. Les solutions n'ont rien d'extraordinaire puisqu'elles tendent à individualiser la rémunération : prime de non panne, de respect de la qualité. Cette intensification conduit à supprimer, avec les temps morts, tous ces moments où ^{les} des personnels pouvaient se rencontrer et dialoguer. On constate ici combien le néo-management ment ouvertement lorsqu'il évoque le besoin impérieux d'intégration (donc de rencontre) comme un gisement de productivité », Ariès ajoute plus loin (dans son ouvrage : harcèlement au travail, ou nouveau management) que l'idée qu'il serait toujours possible de faire ^{mieux} est déstabilisante, c'est une excellente méthode pour mettre les gens en situation d'échec, pour les culpabiliser, les isoler, les stresser, les contraindre et donc les dominer..., ce système a besoin de casser les repères, les identités, les collectifs de travail notamment par le biais de pseudo équipes de travail, c'est ce qu'il appelle "sociabilité anxigène".⁽¹¹⁾

4.4 - Zéro défaut ou zéro humanité ? Nouvelle aliénation :

L'intégration entre conception et exécution de travail pour rompre avec l'aliénation causée par le taylorisme (chapitre 1), a abouti par l'adoption de la qualité totale à une nouvelle aliénation par le management. Jean-Pierre Le Goff explique que « si de nouvelles formes d'aliénation dans le travail existent bien, elles ne sont pas essentiellement le fait d'individus pervers, même s'il ^{en} existe, mais elles s'inscrivent dans de nouvelles contraintes, et un nouveau mode de management dont il importe de comprendre la logique paradoxale et ^{ses} les effets ambivalents ». ⁽¹²⁾

Paul Ariès explique le renforcement de cette tendance par « la politique de la qualité totale (qui) exprime le désir d'aliéner le personnel. Cette aliénation passe tout d'abord par sa dépossession de son activité : il s'agit sous prétexte de qualité totale d'élaborer des scénarios type de comportements, que chaque salarié devrait suivre point par point. Cette séquentialisation des procédures interdit toute maîtrise personnalisée, mais aussi toute improvisation. C'est-à-dire toute appropriation de son travail, il n'y aurait qu'une bonne façon de faire, de parler, de téléphoner, de sourire. On trouve derrière ce discours, un fantasme de domination et aussi le rêve de pouvoir

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p250)

⁽¹²⁾ Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002. (p143-144)

substituer à tout moment n'importe quel salarié à un autre. Les humains deviendraient ainsi comme les produits interchangeables ».⁽¹¹⁾

D'un autre côté, il est évident que tout les salarié quel que soit leurs niveaux hiérarchiques n'ont pas les mêmes capacités intellectuelles ni les mêmes degrés de matière grise -- chose que le nouveau management n'accepte pas en essayant de donner une image de clones aux salariés -- c'est ainsi que les moins qualifiés et les gens qui ne peuvent pas y accéder à une formation sont les premiers à être touché par l'aliénation par ce que «l'aliénation, au sens marxiste de la mortification de l'homme au travail, ne disparaîtra pas avec l'élévation du niveau de qualification et l'amélioration des techniques de production. Elle ne concerne pas bien entendu l'ensemble des salariés, mais elle se renouvelle sous les formes différentes et constitue un facteur important d'inégalité dans le monde du travail ».⁽³⁰⁾

Christophe Dejours, un des premiers chercheurs français à s'être intéressé aux conditions d'exécution du contrat de travail et à la socio psychologie de la relation de travail, ~~et~~, estime que «le harcèlement moral est une forme clinique de l'aliénation sociale dans le travail résultant de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluations ou de direction de l'entreprise».

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p248)

⁽³⁰⁾ Serge Paugam : Le salaire de la précarité. Edition Presse Universitaire de France 2000. (p359)

Conclusion :

La nécessité d'adaptation aux exigences de l'environnement et aux objectifs de l'entreprise normalise l'intégration du personnel via une stratégie d'assimilation en effaçant tous les repères personnels.

Les pratiques du néo-management ne font qu'engendrer des situations pour le moins paradoxal, tels que la participation et le refus des différences, culture d'entreprises assimilation, autonomie et encadrement, compétence et précarité et exclusion. Toutes ces conditions sont déstabilisantes et stressante, et ne sont bénéfiques que pour le projet patronal où la logique du profit règne.

Plus loin encore, les paradoxes du management résultent une intensification du travail physique et psychique, normalisant toutes les contraintes et les pressions pour adapter l'humain au travail et non pas le travail à l'humain.

CHAPITRE IV
HARCELEMENT ENTRE EMPLOI ET
POUVOIR

1. La flexibilité quantitative des ressources humaines :

La crise économique des ~~les~~ années 1970 et 1980 a entraîné une diversification des situations par rapport à l'emploi :

Les économistes ont constaté que, depuis le milieu des années 1970 l'évolution des emplois temporaire a suivi globalement l'évaluation de la conjoncture économique. En période de rétablissement de l'activité, l'emploi temporaire joue un rôle d'amortisseur en permettant aux entreprises de se séparer de leur main d'œuvre temporaire ; en période de reprise, il permet, au contraire, aux entreprises de recourir, au moins dans un premier temps, à ce type de main d'œuvre afin de faire face aux nouvelles commandes du marché.

Il existe une grande variété de modes d'utilisation des emplois a statut précaire par les entreprise, mais une chose est sur, c'est que tous les usages cherchent à atteindre le même but, à savoir une plus grande flexibilité, « lorsque l'activité connaît des fluctuations saisonnières ou lorsqu'il faut honorer des commandes imprévues, il est facile de faire appel à ce type de main d'œuvre. Ainsi l'entreprise économise sur les temps morts en ajustant au plus près le travail rémunère au travail effectif »⁽³⁰⁾.

Plusieurs problèmes sont liés à la précarité ; en plus de l'insécurité et l'instabilité que doivent subirent les individus à emploi précaire, il y a les pressions, exploitation et agissement hostiles qu'il doivent supporter pour garder leurs emplois(même s'il est précaire), il y a un grand blocage pour que les CDD puissent accéder au CDI, dans l'enquête d'emploi INSEE en France, on remarque que « de 1992 à 1997, la probabilité d'occuper un emploi stable à partir d'un emploi à statut précaire a diminué de 8 point, parallèlement celle de conserver un emploi à statut précaire à diminué de 8 points »⁽³⁰⁾.

On peut donc définir la précarité comme suite, « le salarié est précaire lorsque son emploi est incertain et qu'il ne peut prévoir son avenir professionnel. C'est le cas des salariés dans le contrat de travail est de courte durée, mais aussi de ceux dont le risque d'être licencié est permanent. Cette situation se caractérise à la fois par une

⁽³⁰⁾ – Serge paugam : le salaire de la précarité (p71,75,356)

forte vulnérabilité économique et par une restriction, au moins potentielle, des droits sociaux puisque ces derniers sont fondés, en grande partie, sur la stabilité de l'emploi »⁽³⁰⁾.

On distingue dans la flexibilité quantitative de l'emploi les modalités qui se répercutent sur les statuts et qui sont source de précarité, et celles qui se répercutent sur l'aménagement du temps de travail.

Depuis 1975 (en France) le modèle de l'emploi à temps plein pour une durée indéterminée, a cédé la place à une multiplicité de statuts parmi lesquels :

- Les contrats de travail à durée déterminée.
- Le travail à temps partiel.
- Le travail à domicile.
- Le recours aux stagiaires.
- Le travail temporaire.

1.1- La flexibilité quantitative externe :

Nous développons que trois dispositifs :

1.1.1- Les contrats à durée déterminée :

Les CDD ont explicitement pour vocation d'adapter les effectifs à des charges de travail variables liées à des phénomènes de saisonnalité prévisibles ou à des surcroûts inattendus d'activités dont la permanence n'est pas assurée, RAMAUX 1994, explique que les emplois correspondant à ce type de contrat ne demandent en principe pas de compétence spécifique.

Les dispositifs législatifs de 1986 (ordonnance du 11 août 1986) ont contribué à faciliter le recours à ce dispositif de flexibilité de l'emploi en autorisant le CDD dès lors que la tâche qui y correspond ne relève pas de l'activité normale et permanente de l'entreprise, mais PERETTE 1990 précise que « si les juges estiment que le contrat ne répond pas à la définition du code, parce qu'il correspond à un emploi qui existe de façon permanente dans

l'entreprise, ils le requalifieront, et l'entreprise se trouvera liée par un contrat à durée indéterminée »^{requalification}

Les CDD aussi tendent à servir de période d'essai prolongée pour de nouveaux embauchés potentiels afin de tester plus intensément les aptitudes et les disposition des candidats (Henguelle 1994)

1.1.2- L'intérim :

L'intérim correspond sensiblement à la même démarche que pour les CDD, la différence étant l'intermédiation de l'entreprise de travail temporaire (ETT) qui embauche et paie les salariés qu'elle met à la disposition de l'entreprise utilisatrice en fonction des besoins de cette dernière.

La mission de l'intérimaire est en principe, non durable et n'est pas destinée à fournir durablement un emploi liée a l'activité normal et permanent de l'entreprise utilisatrice. Le contrat de travail temporaire peut être renouvelé, normalement une fois pour une durée au plus égale à celle de la période initiale.

Le caractère précaire de cette forme d'emploi est attesté par l'existence d'une prime de précarité qui peut varier de 10 à 15% de la rémunération totale brute versée au salarié au cours de sa mission.

De 1993 à 1994 le nombre d'heurs de travail fournies par les agences d'intérim à augmenté dans une proportion de l'ordre de 30 à 40%

« L'intérim a comme caractéristique notoire de ne pas concerner que des emplois déqualifiés. Des professionnels diplômés sont également concernés qui parvient, grâce à un bagage de connaissances à s'adapter rapidement à des missions et à des environnements de travail divers, dans leur domaine de qualification. Même les cadres commencent à être touchés par l'intérim, des agences se sont spécialisées sur ce créneau particulier de main d'œuvre »⁽⁵³⁾.

Cette caractéristique de l'intérim est en contradiction avec la flexibilité qualitative baser sur les compétences et qui nécessite en principe une stabilité de

⁽⁵³⁾ le management de flexibilité

l'emploi, or l'intérim étant emploi précaire ne doit pas en principe utiliser des compétences, sinon c'est une exploitation massive des ressources humaine.

Mais l'intérim est plus facile et moins coûteux d'interrompre le contrat que de licencier un salarié titulaire.

Le recours à des intérimaires avec des profils professionnels contrastés est susceptible en effet d'engendrer une sorte de « trialisme » entre trois catégories hétérogène de main d'œuvre.

- Des salariés stables (le noyau interne), flexible par excès de compétence, capable d'autonomie pour réagir à des événements imprévisibles.
- Des salariés instables flexibles par défaut de compétence capable d'intégrer rapidement l'entreprise en raison de l'absence de qualification requise des tâches qui leur sont confiées.
- Des salariés instable mais qualifiés dans des domaines spécialisés correspondant aux activités que l'entreprise à choisi de sous traiter.

Mais il est évident que la coexistence de ces trois catégories de main d'œuvre peut produire des frictions : entre les intérimaires qui font des travaux déqualifiés et qui, dans l'espoir d'intégrer l'entreprise, essaient de se distinguer en ~~en~~ faisant plus que les autres ; les salariés internes qui ne sont pas capables de cette concurrence implicite et qui la font payer aux intérimaires ^{en leur confiant} des tâches dur et en se comportant à leur égard comme des petits chefs, ce comportement peut parfaitement donner un atmosphère d'harcèlement sous ces plusieurs forme.

1.1.3- Le travail à temps partiel :

Le TTP, travail dont les horaires son inférieurs d'au mois un cinquième de la durée légale ou conventionnelle sur une base annuelle, il aide d'apporter de la souplesse aux entreprise, et d'accroître la productivité dans les services comme dans l'industrie, le TTP peut permettre d'accroître la durée d'utilisation des équipements de production, le TTP est aussi susceptible de constituer une alternative à des licenciements.

Le TTP il correspondre un moment au choix explicite de certains catégories (étudiants, parents d'enfants...), mais maintenant il est perçu comme opportunité par les entreprises dans la perspective de la flexibilité et de la réductions des coûts, a contrario donc choisi par défaut, « 37% des personnes à temps partiel déclaraient vouloir travailler d'avantage en 1994, contre 28% en 1991 »^(F)

Au Canada selon TREMBLAY 1992, la durée moyenne d'un emploi à temps partiel est la moitié de celle d'un emploi à temps plein, et la faible qualification requise pour la plupart des TTP facilite et renforce la remplaçabilité.

1.2- La flexibilité quantitative interne :

La flexibilité de l'emploi touche également les horaires de travail, se qui touche automatiquement les salaires.

La littérature sur l'emploi et ses caractéristiques nous montre que l'homme travaillait ⁽¹⁰⁹⁾ 70 heurs par semaine toute l'année. Puis une réduction du temps de travail d'une façon remarquable jusqu'à 35h, 32h par semaine pour les emplois stables, et moins beaucoup pour l'emploi précaire.

Puisque chaque entreprise à ses contraintes, ses objectifs, ses difficultés et que chaque individu à ses contraintes et ses aspirations qui lui sont personnelles, personne ne peut nier que l'aménagement du temps de travail peut permettre de faire converger la diversité des rythmes techniques et économiques des entreprises et la diversité des conditions sociaux des individus (même si on remarque que les Japonais travail plus de 70h par semaine notamment les cadres, sans pourtant être payer les heures supplémentaire)

1.2.1- L'inversion de priorité par la RTT :

Le but majeur de la réduction de temps de travail (RTT) en France en 1936 été avant tout le progrès social par l'amélioration des conditions de vie et par un meilleur équilibre entre travail et loisir afin de répondre aux revendications ouvrières, et en seconde position , l'emploi.

^(F) le monde initiative : Mercredi 17 mai 1995

⁽¹⁰⁹⁾ Régis Paraque : la semaine de trente heures, edi Seuil 1967 (p14)

Inversement à la fin des années soixante dix, les priorités se sont changées de place, l'emploi devient prioritaire tandis que l'objectif de progrès social passe en seconde position. L'ordonnance de 1982 se base sur la négociation pour concilier la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie des salariés par des modalités adaptées d'aménagement du temps de travail.

La loi de juin 1998 affirme que l'emploi est son principal objectif, et considère que toute réduction du temps de travail est en soi une avancée, c'est à dire une amélioration- ce qui n'est pas forcément le cas-« car le fait de penser et négocier la réduction du temps de travail dans le seul but de créer des emplois n'est pas sans conséquences sur les modalités de cette réduction et risque même de se traduire par une dégradation des conditions de vie et de travail d'une partie des salariés »⁽⁴⁰⁾

La loi accentue cette tendance quant elle délègue aux partenaires sociaux le soin de définir les modalités d'aménagement du temps de travail par la négociation et incite les entreprises à réduire, sans attendre leur durée de travail par un abaissement forfaitaire des charges sociales patronales. (C'est toujours le souci de réduction de coûts).

Ce changement de priorité a provoqué une transformation de l'intervention de l'état. En 1936 il s'agissait de protéger les salariés contre l'arbitraire patronal et de créer les conditions de leur bien être, la logique de la loi était celle d'un ordre public social, elle protégeait le faible (le salarié) contre le fort (l'employeur) dans une visée de justice sociale.

L'ordonnance de 1982 entre en contradiction avec l'approche étatique de l'ordre public social, et vise ~~ou~~^{en} non de la compétitivité des entreprises, à introduire une plus grande souplesse dans l'organisation du temps de travail par voie de négociation, « si donc la négociation d'accords d'aménagement du temps de travail ~~et~~^{est} encouragée, c'est implicitement pour favoriser la création d'emplois en donnant aux entreprises les moyens de s'adapter aux contraintes de l'environnement économique et non pour répondre aux souhaits des salariés »⁽⁴⁰⁾

⁽⁴⁰⁾ Jean Pierre chanteau et Denis Chéroc : réduction du temps de travail, que faut il croire ? edi Syros 1999 (p175,176)

1.2.2- La réduction du temps de travail :

La globalisation de l'économie mondiale et la concurrence internationale de plus en plus acharnée exercent sans conteste de plus en plus d'influence sur l'aménagement du temps de travail.

Dans une réunion d'experts sur le thème : « la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail : négociation collective et intervention de l'état » le 3 et 4 mai 1993 à Paris au siège de l'OCDE, les participants remarquent que l'aménagement du temps de travail se diversifie de plus en plus, donc les entreprises ont intérêt à étendre les heures d'utilisation effective de leurs équipements afin de s'ajuster rapidement aux fluctuations de la demande, notamment s'il y a une intensité accrue en capital de leur investissement.

M.Olivier Drague, représentant du comité consultatif économique et industriel au près de l'OCDE, considère que l'assouplissement du temps de travail est l'un des moyens qui peut contribuer à résoudre le problème du chômage, les entreprises pourraient l'adopter pour accroître leur productivité et leur compétitivité.

M.Jean Claude Pichenot, représentant de la commission syndicale consultative auprès de l'OCDE, estime que du fait du chômage massif actuel, il est essentiel de redistribuer le travail disponible de manière créative afin d'améliorer la situation de l'emploi, il a notamment relevé le recours intensif aux heures supplémentaires.

Selon Drague on peut envisager une réduction compensatoire du temps de travail qui doit être associée à une restructuration des entreprises.

Cette réunion si elle est basée sur un essai de conciliation entre divergence et convergence des employeurs et des salariés, n'aborde pas la source de cette manipulation qui est le profit c'est à dire « tant que ne sera pas rétabli un contre-pouvoir susceptible de résister aux impératifs du profit (son rétablissement étant indissociable de la consolidation d'un imaginaire social nouveau), la RTT signifiera flexibilité imposée, individualisation des horaires, impact mineur sur la production d'emplois de qualité..., en un mot aggravation des conditions de vie et aliénation croissante des salariés »⁽²⁹⁾

⁽²⁹⁾ Gollain Françoise (op. cit) (p177)

Par ailleurs si l'accroissement de RTT s'accroît, cela va engendrer une intensification de travail sous pression des rythmes et des délais, notamment si « la RTT se traduit simplement en moins de temps pour faire le même travail... (et l'appelle au) ~~les~~ horaires atypique : les deux 8 , les trois 8 , le VSD (vendredi - samedi - dimanche) ce qui à des conséquences sur la vie familiale et sociale. La RTT n'aura pas que des effets positifs »^(E) ceci peut expliquer également que « si l'on n'impose aucune limite à la flexibilisation du temps de travail, la société se trouvera dans un état permanent de tension stérile »⁽⁶⁵⁾

Ceci peut expliquer que « la charge mentale ne cesse de croître en raison de l'évolution même de nos conditions de travail. Les 35h en France ne font souvent que renforcer ce sentiment, car dans de nombreuses entreprises les augmentations d'effectif ont été très limitées. Il en résulte que les employés sont dans l'obligation de produire en 35h le même travail qu'ils produisaient en 39h précédemment »⁽¹³⁾

1.3 - La flexibilité quantitative des ressources humaine, quel déviation ?

Le deuxième volet de la flexibilité de la gestion des ressources humaine qui est la flexibilité quantitative de l'emploi baser sur le statut et les horaires, est profondément pesante voir destructrice pour la vie au travail de l'individu, sa carrière et son avenir ; inversement à la flexibilité qualitative baser sur l'autonomie et la compétence, qui est considérée très avantageuse chez la plupart des auteurs(excepté quelque uns), - ceci malgré les inconvénients tels qu'ils sont évoqués au 3^{ème} chapitre(par exemple l'autonomie contrôler, la coopération imposé par le marché, les compétences exigés pour l'adaptabilité aux situations aléatoires, la destruction des métiers par la polyvalence, la culture nécessitant des pressions et dégraissage, exigence des compétences et leur uniformisation par les tests d'évaluation et les tests biogénétique. Pour l'adaptabilité et l'interchangeabilité des salariés sans faire attention à l'intensification des charges de travail)-

Lorsque la flexibilité quantitative se nourrit de la précarité de l'emploi et des statuts, des conditions de travail défavorable, la soumission à des horaires instables et

^(E) Jean Claude Guiraud : conférence : la santé au travail en question 21/02/2001

⁽⁶⁵⁾ OCDE : la flexibilité du temps de travail , edi OCDE 1995 (p230)

⁽¹³⁾ Richard Bréard, Pierre Pastor : harcèlement : les réponses opcit (p52)

imprévisibles, la démolition des frontières entre travail et vie privée, déqualification, et employabilité, cette flexibilité devient une condition parfaite pour apparaître les symptômes de pression mentale, de stress et de harcèlement moral, parce que en principe « pour une même catégorie de salariés, l'entreprise ne peut pas à la fois mettre en œuvre une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative, les principes en sont radicalement opposés. »⁽⁵³⁾.

On trouve des intérimaires, des salariés CDD, qui sont provisoirement intégrés à l'entreprise sans bénéficier des statuts et des dispositifs de GRH internes, à qui on peut confier des tâches subalternes considérées comme déqualifiées, qui en raison de la réduction de coûts permettent une flexibilité quantitative de l'emploi. Mais on trouve également des salariés intermittents qui possèdent un authentique savoir-faire en fonction des besoins des aléas des opérations complexes d'entretien ou de dépannage, ces métiers sont externalisés par l'entreprise et renvoyés à la sous-traitance par volonté de se centrer sur le métier de base.

1.3.1- Flexibilité des RH et stabilité :

Parler de flexibilité et de stabilité paraît surprenant et paradoxal, pourtant la flexibilité nécessite bien une certaine stabilité, justement un grand problème réside dans ce paradoxe.

Il est évident que l'acquisition d'expérience, de compétence ne peut être qu'à travers une stabilité dans l'emploi. S'il y a nécessité de faire face à la diversité, à l'incertitude, à l'imprévisibilité, à l'urgence (délai), que ce soit de manière disjointe ou simultanées, il n'y a pas mieux que de recourir à une main d'œuvre compétente qui peut s'adapter aux exigences de la flexibilité, et ceci ne peut s'obtenir que par le biais d'une stabilité de la main d'œuvre dans l'entreprise de manière à créer les conditions d'un apprentissage et la constitution lente et progressive de la compétence car, « il y a un effet boule de neige dans le processus de constitution de la compétence qui s'auto-reinforce par la stabilité », c'est à dire en principe, il ne peut être normal ou possible de trouver simultanément une flexibilité qualitative basée sur l'autonomie et la compétence et une flexibilité quantitative de l'emploi basée sur les statuts précaires et

⁽⁵³⁾ Management de la flexibilité (p90).

les horaires, et dans le cas contraire, il apparaît une atmosphère propice au développement de violence organisationnelle et de pression voire d'harcèlement par exemple demander à un individu à statut précaire des travaux qui dépassent ses capacités et ses compétences, en détournant les procédures dans un but de le détruire, de l'exclure.

1.3.2- L'effet précarité de la flexibilité quantitative :

L'accroissement de l'emploi précaire comme prétexte de stratégie d'intégration sociale, et comme une réponse au chômage de masse, n'est en réalité qu'une adaptation aux exigences de la demande et la flexibilité de production, favorisant « un flux tendu des ressources humaines »⁽⁵³⁾ donc la main d'œuvre est utilisée juste à temps à fin de réduire les coûts, engendrant par l'emploi durable, de ce fait l'instabilité et l'insécurité, le stress et l'angoisse s'installent, cette idée est évoquée par Jean-claude Guiraud « les nouvelles organisations du travail dans une économie de marché triomphante génèrent une souffrance psychique qui va se décliner de bien des manières. Il y a l'expression de la plainte, puis l'atteinte à la santé, la santé psychique, troubles de l'humeur, troubles du sommeil, dépression. Ces atteintes vont toucher le psychisme, et vont aussi se décliner dans ce que nous appelons les affections psychosomatiques : les colites, les ulcères, la spasmophilie ou la tétanie, et bien d'autres manifestations du corps qui souffrent. L'intensification des rythmes de travail, les nouvelles formules managériales, la précarité du travail, la polyvalence participent à ces atteintes. La précarité est aujourd'hui identifiée comme étant un déterminant fort des atteintes à la santé mentale. Parce qu'effectivement les CDD, l'intérim, le temps partiel imposé et non choisi, font que l'insécurité du lendemain va peser lourdement sur l'équilibre psychique »^(E).

Ces résultats nocifs sur la santé de l'individu causés par la précarité sont renforcés par un système de management basé sur la peur, pour une exploitation massive de l'investissement de l'individu dans son travail, sans contrepartie pourtant.

⁽⁵³⁾ Management de la flexibilité (opcit) (p132)

^(E) conférence : la santé au travail en question, le 21/02/2001

- La peur comme système de management :

« On observe une généralisation de la peur dans l'entreprise, qui devient un véritable système de management » constate Christophe Dejourns psychiatre et professeur de psychologie du travail : c'est d'abord la peur de la précarisation, c'est-à-dire la peur permanente d'être licencié si l'on n'est pas jugé performant.

En raison de l'ampleur du chômage, un chef d'entreprise peut facilement rappeler à son personnel que s'il n'est pas assez productif, il pourra rapidement être remplacé par quelqu'un de plus performant, ou simplement de plus jeune, acceptant un salaire moins élevé. La seconde grande peur est liée à l'évaluation permanente des salariés et de leur rentabilité. Le salarié doit montrer qu'il contribue à apporter un bénéfice à l'entreprise, et doit lui-même en faire la preuve, en fournissant une auto-évaluation de son activité.

Christophe Dejourns explique que la montée de la souffrance au travail vient en grande partie de la charge et intensité du travail qui s'accroissent au moment où s'effacent les repères collectifs et les solidarités qui permettaient d'amortir les chocs et qui donnaient son sens à la vie au travail.

Mobilité accrue des équipes, précarité des emplois, chantage au chômage, ces pratiques managériales développent l'individualisme chez les salariés, tout en les contraignant à coopérer dans l'atteinte des objectifs fixés, le maintien de l'emploi est à ce prix, « se pose alors inévitablement le problème de la mobilisation subjective de l'intelligence, de l'ingéniosité et surtout celui de la coopération (horizontale et verticale) sous lesquelles le procès de travail est paralysé. Les effets pervers de la peur n'ont-ils pas à terme, un impact défavorable sur la qualité et la productivité ? ... Sous l'emprise de la peur, par exemple par la menace du licenciement planant sur tous les agents d'un service, la plupart de ceux qui travaillent se révèlent capables de déployer des trésors d'inventivité pour améliorer leur production (en qualité et en quantité), et dans le même temps pour gêner leurs voisins

de façon à garder un avantage sur ces derniers, face au processus de sélection pour les licenciements »⁽⁴⁶⁾.

Autrement dit « lorsque l'emploi est occupé par un agent contractuel, ce dernier est soumis à des pressions résultant de la précarité de son statut »⁽¹⁰⁾.

1.3.3- Pression de la flexibilité :

Dans un contexte de mondialisation, la compétition a poussé l'instauration d'une flexibilité dans le marché du travail, pour tenter de corréler travail rémunéré et travail nécessaire, donc il y a recours à une flexibilité externe avec la mise en œuvre des licenciements et de la précarité, et la flexibilité interne avec une variation des horaires pour les employés permanents.

La justification d'une telle démarche est liée à l'adaptation permanente à la demande, notamment en jouant sur une baisse du coût du travail.

Le dirigeant de l'entreprise se sent poussé par les nécessités du marché et tente de recourir à ce mode de gestion des ressources humaines, alors le salarié ne se sent pas impliqué dans une entreprise qui peut se débarrasser de lui à tout moment, sa motivation diminue ainsi que la qualité de son travail.

« Le recours aux emplois précaires accentue le phénomène d'insécurité. L'entreprise perd du savoir faire, car le temps de transmission de l'expérience des anciens aux nouveaux employés se raccourcit. Il y a donc une perte de productivité, mais un coût indirect supplémentaire apparaît en raison des accidents du travail plus fréquents chez les travailleurs précaires »⁽¹³⁾.

Dans cette tendance à la flexibilité de l'emploi, la précarité ne cesse d'accroître, uniquement en 1993^(G) sur les 1230000 emplois créés aux Etats Unis, 728000 sont des emplois à temps partiel des quasi « petit boulots » .

Pour la France pays développé qui a pratiqué une dure austérité salariale après le Japon, entre 1985 et 1995, Alain Lipietz « caractérise la société française comme

⁽⁴⁶⁾ Christophe Dejours : souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, éd. Seuil 1998 (p60, 68)

⁽¹⁰⁾ Anne Duriez : le harcèlement moral, responsabilité des collectivités et des agents. La lettre du cadre : juillet 2003 (p10).

⁽¹³⁾ Richard Bréard, Pierre Pastor : Harcèlements, les réponses, éd. Liaisons 2002 (p57)

^(G) « the 6,8% », New York times 8 août 1993 (p15)

une société des 13-33-54 : 13% d'exclus durables, 33% de précaires, et 54% de stables»⁽²⁹⁾ également en 1994, le travail précaire sous formes multiples (CDD, intérim, temps partiel...) à représenté en France 72% des emplois créés, ce qui est très important à remarquer, est que l'emploi précaire affecté grandement les conditions du travail et la santé des individus, Philippe As Kenazy dans son livre (les désordre du travail, enquête sur le nouveau productivisme, seuil 2004) explique que la crise de l'emploi oblige les salariés à accepter des conditions insupportables pour conserver leur emploi au prix de leur santé, alors que le chômage devient massif et durable, certains avance des pronostics optimistes, en relation avec la diffusion des nouvelles technologies et le changement des méthodes de production qui devaient accompagner une progressive disparition du Taylorisme. Il ajoute que ces visions trompeuses ont constitué que des autojustifications flatteuses de la domination patronale. Conditions de travail et emploi son liés, le travail à temps partiel à porté à point maximum la combinaison de la précarité de l'emploi et de l'intensité du travail.

La question qui vient à l'esprit, est pourquoi donc cette tendance à la précarisation ?

Nous avons expliquer dans le deuxième chapitre la production en flux tendu qui est une nécessité à la flexibilité de production sous l'exigence du triptyque qualité, coût, délai pour une meilleur adaptation à la fluctuation des demandes variés, imposé par la souveraineté du client qui est en réalité l'axe d'accumulation de profit et de ~~décroissance~~ croissance, et moyen de pression sur le salarié ; dans le même ordre d'idée la flexibilité de l'emploi est la conséquence ou la tendance inévitable de la flexibilité de production (JAT), baser toute les deux sur la pérennité de l'entreprise.

« La flexibilité externe, vise avant tout la réduction des coûts par la compression de la masse salariale, qui favoriserait les ajustements de court terme (licenciements, embauche CDD)...

Le CDI (contrat à durée indéterminée) n'est plus une garantie d'emploi durables. (par ailleurs) la gestion du travail aujourd'hui sous l'empire de critères

⁽²⁹⁾ Gollain française : une critique du travail, edi la découverte et Syrose 2000 (p 167)

exclusivement financiers, engendre une concentration incessante de richesse et une aggravation ~~constitu~~^{continue} de la précarité et de l'exclusion sociales »⁽³³⁾.

Ceci explique d'un côté qu'« en faisant appel au travail temporaire, l'entreprise n'a pas besoin de prévoir le paiement des mesures liées à l'ancienneté et aux politiques d'attachement et de motivation du personnel »⁽³⁰⁾, c'est une bonne façon de réduire les coûts, une façon des « cost killers ».

1.3.4- L'employabilité :

L'entreprise sous les nouvelles contraintes de concurrence, d'adaptation aux fluctuations de marché, ne parvient plus à offrir à ses employés une stabilité d'emploi.

Les nouvelles exigences du management, règne actuellement, tel la compétence, l'initiative, et l'autonomie, qui nécessitent pourtant une certaine stabilité - afin de bâtir un réservoir de compétence - et des suivis et encouragements sans faille.

Le management dessine donc le passage de l'emploi à l'employabilité.

- définition de l'employabilité ⁽⁷⁾ :
 - Compétence des salariés et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, et lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ^{ou à l'extérieur} de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables (développement et emploi 1993).
 - Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions nécessaires (Alain Filot, développer l'employabilité INSEP consulting paris 2000)

Par ailleurs l'employabilité ne constitue pas uniquement que des facteurs objectifs, mais bien d'autres subjectifs ; D'un côté même s'il y a acquisition et

⁽³³⁾ Thomas Coutrot (op cit) (p53,54,114)

⁽³⁰⁾ Serge Paugam : (p70)

⁽⁷⁾ Luc Boyer, Noël Equilbey : GRH Nouvelles pratiques edi EMS, 2003 p115

renforcement de compétence, l'individu est confronté à trouver un emploi à durée limitée, se qui est source d'instabilité et de stress.

D'un autre côté, exiger des compétence et en parallèle exclure et licencier (par des cost killers) une fois les salariés ne correspond plus aux nouveau exigences de leurs postes paraît plus qu'une contradiction.

Ou est donc l'adéquation entre les discours managériaux et les pratiques des managers ? Ou est la formation qui est sensé conduire l'employé à s'adapter au nouveaux contextes ?

De même les plans sociaux et licenciements exerce un effet destructeur des compétences, car « l'entreprise ne fait pas que construire et produire des compétences, elle en détruit et en consomme (claire sauter) »⁽⁷⁾

Je constate que le passage de l'emploi à l'employabilité reste théoriquement très séduisant, mais en réalité très peu réalisables.

2- La polyvalence :

La flexibilité, ou la réactivité, le pilotage de la production en JAT nécessite incontestablement fluidité, adaptation permanente, pilotage en temps réel, diminution de perte de temps, elle épouse donc la polyvalence comme une façon à réorganiser le travail dans le but de répondre à tous ces impératifs, et notamment en terme de réduction de coûts qu'il soit en terme de temps, de production ou de mains d'œuvre, en mettant une pression délirante sur les individus. Ainsi, la polyvalence, ~~en étant que~~ ^{comme} système de flexibilité de la production apparaît comme une solution économique à l'incertitude.

Ce qui est très important à signaler c'est que si la flexibilité épouse la polyvalence comme moteur de mobilisation c'est parce qu'elle « s'organise sur fond humain. Loin de s'y substituer elle puise dans la disponibilité des ressources de chaque individu... toute forme de flexibilité du travail est donc la réponse souhaité à la nécessaire adaptation des moyens de production dans un sens continuel »⁽¹⁶⁾

⁽⁷⁾ Luc Boyer, Noël Equilbey : op. Cit (p117)

⁽¹⁶⁾ Patrick Micheletti : la polyvalence sous toutes ses facettes edi d'organisation 2002 (p53)

Le détournement des individus vers la polyvalence s'exerce dans le champ d'adaptation aux nouveaux modes de production qui ne cesse de s'occuper par le client roi à cause d'un management qui « devient une série de techniques permettant de dresser les salariés, en tenant compte, le moins possible, de leurs spécificités. Il est devenu une discipline du maniement des individus et de leurs conduites... le néo-management met en avant sa capacité à ^{interpréter} les personnels, il développe, en réalité une stratégie constante d'assimilation... ce clonage s'effectue sur la base d'un modèle du salarié universel et interchangeable »⁽¹¹⁾

2.1- Les modes de polyvalence :

Le concept de polyvalence revêt de multiples définitions.

La multivalence et la polycompétence sont à la base de beaucoup de situation de polyvalence.

2.1.1- La multivalence :

La multivalence englobe l'élargissement des tâches, la rotation de poste, et l'enrichissement des tâches.

Dans son livre (la polyvalence ce sous toutes ses facettes) Patrick Micheletti cite cet avènement pour l'explication de la multivalence « la multivalence correspond à la vision globale d'un élargissement des tâches originellement dévolues à un salarié et développées par une capacité supérieure d'intervention sur d'autres points de la ligne de production. Ce dernier sera capable de maîtriser plusieurs aspects d'un processus de production ou en mesure de conduire des systèmes techniques... dans cette rotation de postes l'importance de l'attrait de la nouveauté va dépendre d'un individu à l'autre... les managers présentent l'avantage d'enrichir, dès le départ les contenus des postes de travail, de s'adapter à d'autres tâches pas forcément très intéressantes. Ce qui permet au chef d'entreprises de lisser des coûts de mains d'œuvre » Micheletti évoque également les inconvénients de la multivalence qui n'est seulement (soi disant) une rupture à la monotonie taylorien, mais vraiment une pesanteur ^{est} une charge de travail supplémentaire sans même pas aboutir à une qualification nouvelle car, « on peut

⁽¹¹⁾ PAUL ARIES : opcit (p14, 25)

observer une déqualification du salarié, voire une déspecialisation, avec perte d'identité professionnelle... ce n'est pas en sachant plus que l'on est forcément plus compétent... (La multivalence peut être vue) dans un intérêt pécuniaire pour la structure ou de bouche-trou sans importance pour le salarié »⁽¹⁶⁾

Un multivalent est un individu susceptible de changer de poste sans pour autant changer de métier. Le caractère multivalent s'opérant dans son aisance d'adaptation à de nouvelles contraintes ou de nouvelles situations.

2.1.2- La polycompétence :

La polycompétence permet aux salariés de prendre des initiatives à leur niveau sans toutefois en référer systématiquement au supérieur hiérarchique, c'est avoir la capacité d'intervention, telle que leur compétence les y autorise avec un résultat satisfaisant.

La polycompétence favorise la multivalence par la rotation de postes similaires mais aussi par la rotation de postes différents, dans la mesure où la compétence est authentique et vérifiée, et surtout suffisante pour remplir avec satisfaction les tâches minimales sans faire appel à un spécialiste d'un autre métier.

« Elle est considérée comme une composante de l'employabilité interne par l'affectation sur d'autres postes ou la promotion, et de l'employabilité externe par le positionnement sur le marché du travail, avec des éléments de compétence supplémentaires par rapport au métier de base, ... (donc parmi) les sources de ~~polyvalences~~ ^{polycompétence}. La peur de ne pas y arriver ou de ne pas être à la hauteur... (également) elle tend à transformer des individus capables d'intervenir fréquemment au point qu'il devient ensuite impossible de déterminer exactement où commencent et finissent leurs prérogatives et possibilités d'intervention »⁽¹⁶⁾

⁽¹⁶⁾ Patrick Micheletti : la polyvalence sous toutes ses facettes edi d'organisation 2020 (p30, 31, 34)

Exemple de polycompétence :

Les cas d'un comptable, d'un commercial, d'un plombier

Un comptable peut avoir des connaissances poussées en informatique réseau car il possède les connaissances minimales de base sans pour autant avoir la qualification d'informaticien réseau, un commercial, peut avoir de bonnes connaissances en comptabilité, sans pour autant maîtriser totalement la qualification de comptable, un plombier peut avoir des bonnes connaissances en électricité ou en électronique, sans pour autant être qualifié d'électricien ou d'électronicien.

2.2- Les composants de polyvalence :

2.2.1- La rotation

Cette technique consiste à interchanger les opérateurs de différents postes de manière à rompre une certaine monotonie ou à ne pas laisser les mêmes personnes effectuer toujours les travaux les moins recherchés, il n'y a pas d'interdépendance technique entre les postes.

2.2.2- L'élargissement :

FRIEDMAN 1956 a été le premier à parler d'élargissement du travail ; « entendons par là une formule permettant aux travailleurs de recouvrer une plus grande maîtrise du processus productif connue, par exemple la rotation de poste, ou la constitution d'équipes volantes »⁽¹⁶⁾

« l'élargissement des tâches consiste à regrouper des opérations d'exécution, jusque-là réparties sur plusieurs postes successifs, afin que les opérateurs réalisent des ensembles ou des sous-ensembles complets »⁽¹⁰⁵⁾

par l'élargissement il y a toujours une séparation rigide entre les tâches de la hiérarchie et les tâches d'exécution, de plus l'élargissement présente une manière d'exploiter les individus par son illusion car « la plupart du temps, on ne fait en réalité

⁽¹⁶⁾ Patrick Micheletti opcit (p47)

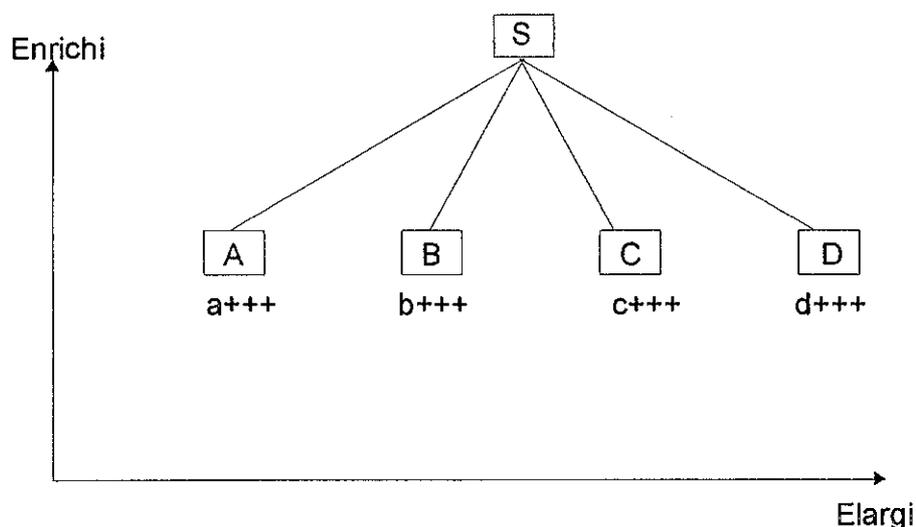
⁽¹⁰⁵⁾ Marie Christine Ferrandon, Robert Jammes : la division du travail edi Hatier (1978) (p35)

qu'ajouter des tâches répétitives, selon la célèbre formule de HERZBERG en 1968 « zéro plus zéro égale zéro »... position qui peut être qualifiée de néo-Taylorisme »⁽⁶²⁾

2.2.3- L'enrichissement

La complexité technique a joué un rôle déterminant dans la diffusion de ce mode d'organisation. L'ouvrier doit être capable de donner des réponses adaptative dans des situations dont le degré de variabilité est grand, il ne peut se contenter d'exécuter une consigne, il doit planifier réguler contrôler. C'est à ces contraintes nouvelles que répondent l'élargissement et l'enrichissement des tâches.

Selon le schéma suivant (oscar Ortsman : quel travail pour demain ? édition DUNOD 1994 (p16) ; on parle de travail élargi quand il y a plusieurs taches par poste (a+++). On parle de travail enrichi quand chaque ouvrier (A) peut prendre des responsabilités d'autocontrôle et de coordination de son travail avec les poste périphériques.



HERZBERG en 1959 été le premier, par sa théorie des deux facteurs de motivation, à diffusé se mode d'organisation du travail : l'enrichissement des tâches, puis en 1963 SLOAN l'un des inspireurs du mouvement de gestion par objectif, tend vers l'enrichissement des responsabilités délégués, enfin l'apport Japonais à l'enrichissement des tâches par OHNO 1989, l'entreprise automobile Toyota en adoptant le système SMED, à modifié les postes de travail, incluant dans toute activité

⁽⁶²⁾ Nizet : comprendre les organisations edi Geton Morin 1995 (p47)

des responsabilités de diagnostic de pannes de dépannage et de maintenance. C'est les contrôles qualité et les cercle de qualité ou tous les postes de travail sont enrichis plusieurs grèves alors ont été la réaction immédiate des ouvriers qui refusait la partie enrichie du travail : autocontrôle et qualité, ce qui explique une révolte contre l'IJIM pratiqué pour l'inclusion des salaires.

En 1992 le style de management qui en découle est résumé par MASA AKI IMAI sous le non de Kaizen (l'amélioration continue), donc le Kaizen est une tendance de l'enrichissement.

2.3- Les facteurs générateur de polyvalence : un intérêt pour l'entreprise, un investissement sans limites et pesanteur pour les salariés :

2.3.1 - Les exigences de l'emploi :

Dans la vie professionnelle d'un individu, être formé à un métier de base, l'exercer, paraît aujourd'hui inconcevable sans en changer ses pour tous. Une des raisons majeures réside en particulier, dans la difficulté du marché du travail.

Il devient presque une évidence que la spécialisation à outrance pour tous est une idée qui n'a plus vraiment cours dans le contexte économique actuel.

Les employeurs dans un contexte de flexibilité refusent implicitement voire explicitement la présence de spécialistes sur des aspect particuliers de la production, ils préfèrent des individus capables d'intervenir à plusieurs endroits de la ligne de production, la formation de ces salariés professionnels n'est pas mauvais mais plutôt inadaptée aux besoins de l'entreprise et à ses impératifs de production.

2.3.2- Une soupape de sécurité pour l'entreprise :

Avant tout le contexte économique à souvent été le catalyseur du besoin de polyvalence professionnelle, par exemple la mécanisation à fait place à l'électromécaniastion, remplacée plus tard par des commandes électroniques, puis l'informatique, la robotique ; la polyvalence donc joue un rôle de non-ruptures dans la production et facilite l'intégration d'éléments techniques nouveaux, ce qui permet de fluidifier la production et d'être opérationnel à moindre coût.

2.3.3- Des économies financières :

Le contexte économique est par définition porteur d'incertitude, et la notion de métier spécialisé peut être mise en difficulté lors de situations d'adaptation avec de fortes variations nécessitant une grande réactivité pour apporter des réponses et tenir dans les moments difficiles.

L'exigence de polyvalence, permet aux salariés polyvalent disposant de compétences nécessaire pour y répondre au aléas et au délais, de ne pas avoir recours à un spécialiste, qui est embaucher et sous employer la plus grande partie du temps.

On constate donc que la polyvalence permet la réduction d'effectif, exerçant une intensification du travail sur les personnes qui restent.

Polyvalence et responsabilité :

La polyvalence qu'elle soit temporaire ou permanente, elle suscite une responsabilité rattaché, il existe deux sorte de responsabilité :

- ❖ la première responsabilité est d'ordre technique, liée au prérogative du métier
 - Compétences techniques.
 - Attribution.
- ❖ La seconde responsabilité est d'ordre hiérarchique, liée aux prérogatives du niveau de pouvoir auquel on se place :
 - Pouvoir de direction.
 - Pouvoir de discipline.

On peut donc dégager deux situations qui peuvent présenter un atmosphère propice à l'harcèlement :

- le fait d'avoir multiples compétence (pour la polycompétence) peut présenter une compétitivité féroce entre les salariés, aussi un salarié polycompétent peut déborder sans champ d'intervention et touche de ce fait le pouvoir d'un autre salarié ou de supérieure (situation inacceptable pour

sem

les autres), le sujet en question peut être harceler uniquement pour sa brillance.

- La déqualification engendrer par la multivalence en voulant casser la monotonie, ne fait qu'accroître les cadences et intensifier le travail en ajoutant des tâches de peut d'importance. Cette tendance peut s'affirmer dans un contexte de management par stress.

La déqualification peut donc casser les compétences, tant chercher par la polyvalence, autrement dit « plus la maîtrise d'un processus s'accroît (compétence) plus se rétrécit l'étendue du champ d'intervention, ou comme le dit N.ROSENBERG 1986 : (an expert is a person who knows more and more about less and less), littéralement traduit, un expert est quelqu'un qui sait de plus en plus à propos de moins en moins. Inversement, si l'on prétend évoluer ou passer régulièrement d'un champ de complexité à un autre, être polyvalent donc, alors l'expertise dans chacun de ces domaines ne peut que régresser »⁽⁵³⁾

Par ailleurs la polyvalence dans le cas ou elle devient « un élément majeur de non qualité, revient à trouver une sorte de bouc émissaire pour justifier l'insuffisance du plan qualité ou l'incompétence de ceux qui l'on mis en œuvre »⁽¹⁶⁾, ici c'est purement un acte de harcèlement pour justifier la défaillance.

En fin, l'inspiration de bases de toutes ces techniques de gestion des ressources humaines est la même quelque soit les inconvénients qu'elles génèrent ou les avantages qu'elles procurent, en ne ~~considérant~~ ^{considèrent} plus autant le travailleur comme un simple rouage, en faisant plus appel à son savoir, son sens d'initiative et responsabilités, l'entreprise tend d'améliorer sa compétitivité par l'élévation de la productivité du travail, ce mouvement s'inscrit dans le contexte de concurrence exacerbée, ces technique ~~suffissent~~ ^{son suffisentes} à fonder une relation totalement nouvelle entre le salarié et son entreprise qui sera sans doute exagéré, ainsi l'OST survit encore via le « quintuple zéro » de TAICHI OHNO et les cercles de qualité d'ICHIKAWA qui en principe devaient supplanter le Taylorisme.

⁽⁵³⁾ Christophe Everaere (opcit p109)

⁽¹⁶⁾ Patrick Micheletti opcit (p68)

2.4- La polyvalence : un nouveau mode de management, sur une plate forme de pression :

La polyvalence sans vouloir nier ce qu'elle apporte d'avantage à son côté technique, et par sa réactivité et vitesse de réponse au délais, elle voile sous prétexte de fournir de l'épanouissement aux individu la pression, le stress, la continuité successif du travail... qu'elle conçoit en elle.

La réalité vécu par les polyvalents nous renvoie à chercher dans l'arrière plan de la polyvalence, « il n'est pas question de se réjouir de situations parfois pénible, mais d'essayer d'apporter, une solution et un peut d'espoir... une forme d'adaptation indispensable pour survivre, garder son emploi, et sauvegarder la structure... il est faut de penser que la polyvalence est un moyen de simplification de la ligne de production , elle est un autre moyen d'intervention sur la ligne de production, parfois plus complexe encore... vouloir remplacer la spécialisation par des individus interchangeable à souhait comme des pions sur un échiquier, ne constitue en rien un progrès salulaire pour l'individu »⁽¹⁶⁾

La polyvalence en réduisant des coûts des sous emplois que la spécialisation peut engendrer ; peut dans quelque situations être coûteuse pour mobiliser les polyvalents, et elle est désastreuse et coûteuses par la saturation des capacités du cerveau de l'individu polyvalent qui peut être une cause du phénomène du Karoshi (mort subite par hémorragie cérébrale), notamment chez les Japonais, et actuellement répondu dans le monde.

« Les contraintes psychologiques de stress et de fatigue induites par la polyvalence et la mobilité dont il faut tenir compte, doit être justifiée sur le plan économique. Il peut en effet être coûteux d'accroître la polyvalence des ouvriers pour les rendre aptes à faire face à une large gamme de problèmes, au lieu de spécialiser les individus par situation de travail. Par ailleurs, la polyvalence ne s'objective réellement et totalement que dans l'exercice régulier : toute formation ou acquisition de compétences qui n'est pas immédiatement et régulièrement investie dans une pratique disparaît (Dadoy, 1990). Une organisation polyvalente du travail dépend donc de la

⁽¹⁶⁾ Patrick Micheletti opcit (p42, 70, 46)

nécessité objective d'une permutation constante et régulière des opérateurs requise pour construire et valider les apprentissage, ce qui n'est pas toujours opportun d'un point de vue économique ni possible d'un point de vue cognitif »⁽⁵³⁾

il s'avère donc que l'élaboration et la mise en place de nouvelles organisation du travail, élargissement et enrichissement des tâches, rotation jusqu'au groupe semi autonome, ne changent rien sinon accroît la pénibilité et l'écart entre travail prescrit et travail réel car « si les tâches sont devenues apparemment plus intéressantes, les contraintes avec les même critères, se sont elle aussi « élargies » et « enrichies » sans qu'une plus grande marge de manœuvre soit offerte dans les faits... l'isolement persiste entre les groupes instauré, et même quelque fois à l'intérieur des groupes dont l'autonomie allouée génère une responsabilisation sans réelle maîtrise du travail. C'est donc la même organisation qui prévaut, et dont les nouvelles forme ne constituent que des aménagement où persiste la souffrance »⁽⁹⁸⁾

Dans un tel contexte de travail, les salariés sont bousculé à le point où ils n'ont plus le temps de réfléchir à ce qu'ils font, ni la possibilité de communiquer, par suite c'est la souffrance qui devient banal. ^{la}

Les difficultés au travail sont dans quelque situations le résultats de l'organisation de travail qui change en faveur du nouveau contexte économique et de la pérennité de l'entreprise, mais au détriment des salariés, cette situation est plus claire quand on observe que « le passage au 35 heures a certainement renforcé l'intensification du travail. On demande aux salariés de produire toujours plus avec des équipes qui travaillent moins longtemps. Il faut donc tout faire plus vite et optimiser le temps passé à la tâche. Désormais on fait la chasse aux temps morts : les rythmes de travail sont fixés, les pauses sont restreintes, la communication est limitée au strict minimum. L'évolution rapide des nouvelles technologies oblige les salariés à s'adapter en permanence et à devenir polyvalents... ce qui importe, c'est de tenir les objectif. Celui qui ne suit pas est considéré comme inadapté. ... on ne voit pas la souffrance

⁽⁵³⁾ Christophe Everaere (opcit p110)

⁽⁹⁸⁾ Bernard Cassou : les risque du travail pour ne pas perdre sa vie à la gagner, découverte 1985 (p126)

autour de soi, ou si, par hasard, en on perçoit quelque chose, il n'est pas question de s'y attarder, car cela pourrait conduire à perdre de vue les objectifs »⁽¹⁷⁾

3- Licenciement

3.1- Emploi et licenciement :

La montée de la précarisation de l'emploi et les avantages qui l'accompagne surtout financière et la non obligation de la gestion des carrières, renforce la demande des entreprises d'une main d'œuvre précaire, notamment dans des conjonctures économique difficile en exploitant les chômeurs de long durée et les personne sans qualification (même les personne ayant une grande qualification comme l'intérim), en contre partie d'un licenciement des salariés titulaire mettant leur avenir en péril. C'est ainsi que « des salariés(titulaire) sont licenciés pour raison économique et remplacés par des jeunes moins chers à « emplois assisté », qui lorsqu'ils commencent à être compétents et même ils ont fait la preuve de leur aptitude à tenir le poste confié, sont remplacés par de nouveaux jeunes dont l'insertion provisoire dans l'entreprise permet le renouvellement des aides financières pour ne pas cesser la source à primes ; les entreprises s'interdisent ainsi de constituer une main d'œuvre compétente et dissuadent même les plus motivés pour décrocher un emploi, d'essayer de se distinguer en travaillant efficacement. C'est le cercle vertueux élémentaires : emploi stable → apprentissage + implication → efficacité → stabilité... qui est brisé sous l'effet d'une recherche de flexibilité quantitative perversément encouragée par des dispositif d'aide à l'emploi, sans compter les méfaits sur l'ensemble de l'économie de la réduction de la demande et de l'instabilité de pouvoir d'achat, conséquences de la précarisation de l'emploi »⁽⁵³⁾.

L'Angleterre est un meilleure exemple, dans un article « quand les bas salaires nuisent à la compétitivité » par J.Michie montre que « la société Burton a récemment licencié plus de mille employés titulaire d'un contrat de travail régulier, avant de les remplacer par trois mille intérimaires corvéables à merci. La pratique du « zéro heure » permet à l'entreprise de ne garantir aucune heure de travail à certaines de ses

⁽¹⁷⁾ Marie France Hirigoyen : *Malaise dans le travail, Harcèlement moral démêler le vrai du faux* édité la découverte et Syros 2001 (p156, 157)

⁽⁵³⁾ Christophe EVERAER opcit (p131)

salariés les obligeant à attendre chez eux - sans être payés - qu'on les appelle en fonction des besoins de la production »^(H).

A cet égard le licenciement économique favorise l'explosion des emplois précaire dans une perspective de compétitivité par le maximum de réduction des coûts, parmi, les coûts obligatoire qui sont liés à l'emploi stable, de ce fait « le licenciement économique pourrait être subordonné à la démonstration de son caractère indispensable pour restaurer la compétitivité de l'entreprise »TOURNIQUET 1999.⁽³³⁾

3.2- Licenciement par plan social :

Il y a donc des situations qui sont favorable à l'exclusion par licenciement des salariés à contrat à durée indéterminée dans une logique de la gestion des emploi et non pas à partir de la nature du contrat de travail.

La suppression des emplois stables est désormais, pratique courante qui se déroule dans le cadre des plans sociaux.

Ces plans sociaux pour aboutir à l'objectif de réduction d'effectifs ; prend des mesures comme des départs en préretraites et des licenciement secs.

Les plans sociaux sont souvent mis en œuvre par des entreprises en crise confrontées à des difficultés financières conjoncturelles ou à des problèmes de gestion.

Ils sont parfois établis par des entreprises en développement à des fins de rééquilibrage de l'emploi, soit en fonction de critères d'âge soit en fonction des nouveaux projets de production nécessitant une adaptation du personnel, qu'ils soit justifiés par difficultés économiques réelles ou par des stratégies préventives pour faire face à l'évolution des marches, « les plans sociaux sont une source d'angoisse pour les salarié, en particulier quand la probabilité de se maintenir durablement au chômage après le licenciement est forte »⁽³⁰⁾

Ne pas avoir d'emploi, après avoir obtenu des diplômes ou des qualifications, pire encore, perdre son poste de travail après des années de services et en raison d'erreurs commises par d'autres, ne pas disposer de moyens de subvenir aux besoin...

^(H) J.Michie, le Monde Diplomatique septembre 1995 (p18)

⁽³³⁾ Tomas Coutrot opcit (p100)

⁽³⁰⁾ Le salaire de la précarité (p71)

dans le cas Algérien l'adaptation du PAS, ^{avec} c'est facteurs « portent directement atteindre à l'équilibre mentale de la personne et conduisent très souvent à des actes dramatiques : disputes et éclatement de la cellule familiale, suicides, maladies mentales, crimes, vols... »⁽⁴¹⁾.

3.3- Licenciement par délocalisation :

Dans une époque donnée le but de l'entreprise n'été pas uniquement la création de profit pour ses propriétaires, il comporté une responsabilité sociale, un devoir morale de maintenir l'emploi et de limiter le plus possible les réduction d'effectifs en période de crise en ne tenant pas compte seulement des intérêts financiers immédiats de l'entreprise mais aussi des problème humaines à gérer.

Actuellement, de grandes entreprises occidentales, adopte le mouvement venu des Etats-Unis celui de la délocalisation, c'est-à-dire l'implantation des sites de l'entreprise mère hors le pays de base à la recherche des conditions de réduction de coûts, notamment une main d'œuvre moins coûteuse pour l'accroissement du profit, cette seule considération du profit rejette toute les autres considérations traditionnelles d'humanisme.

Les entreprises ne peuvent plus assurer leurs pérennité par la réalisation d'un profit, mais par le respect de dépassement d'un certain seuil de profit exiger par les marchés financiers, condition de dépasser ses concurrents, comme l'illustre bien la note d'orientation 1999 de l'entreprise SOLLAC (groupe Usinor) : « ainsi ce qui à changer , radicalement ce sont les conditions dans lesquelles nous somme évalués, nous ne somme plus les seuls juge de nos résultat, le marché financier apprécie notre avenir en attribuant une note à nos émission d'emprunt. Les analystes financiers comparent nos résultats passés et surtout nos résultats futurs estimé, à ceux de nos concurrents. Ils nous comparent davantage encor à ceux des entreprises offrant de meilleurs possibilités de valorisation et de rendement de l'épargne investie par les actionnaires. Le marché boursier apprécie au jour le jour la confiance de l'épargnant dans notre groupe et dans notre métier »⁽¹²⁾.

⁽⁴¹⁾ Les cahiers du CREAD N°46/47, 4° trimestre 1998 et 1° trimestre 1999 (p46)

⁽¹²⁾ Jean Pierre le GOFF : (opcit) découverte 2002 (p144)

Le management selon Jean Pierre LE GOFF intègre « la référence constante à la valeur actionnariale de l'entreprise »

Le revenu brut de l'exploitation ou le résultat courant opérationnel ne peuvent suffire pour apprécier les résultats. Il s'agit de mesurer aussi systématiquement que possible l'effet des démarches par la rentabilité des capitaux engagés.

Il devient corrélatif de voir la valeur d'une entreprise monter en bourse et sa suppression d'emploi (licenciement).

La logique lucrative prévaut largement sur la logique humaniste, par conséquent cela renforce la conception matérialiste nouvelle de l'entreprise, qui détache le salarié de sa dimension de partenaire pour ne plus lui laisser que celle d'outil de production. Cette « chosification » du travailleur est encore accentuée lorsqu'il perd son emploi, privé de fonction économique et donc de statut social, le voici réduit à l'état d'objet.

Dans cet ordre d'idées il paraît clair le mythe du client roi qui cède la place à l'argent roi comme l'explique Jean Pierre LE GOFF « le règne de l'argent roi tend à considérer l'entreprise comme un simple instrument pour la rentabilité financière, instrument qu'on pourrait manipuler et changer à loisir selon les aléas du marché. On est loin aujourd'hui de l'optimisme des fondateurs du libéralisme pour qui le marché possédait ses propres mécanismes d'autorégulation pour le plus grand bien de tous »⁽¹²⁾

Ainsi la stratégie de la rentabilité immédiate à tout prix détruit l'atmosphère de coopération et la bonne image que l'entreprise avait acquise auprès des salariés et de l'opinion publique, elle fait renaître la vieille tradition de la lutte des classes et de l'hostilité radicale au capitalisme, il devient alors sûr que les délocalisations constituent une autre des formes de pression psychologique sur les employés »⁽¹³⁾

La réduction systématique et massive d'emploi réduisant l'entreprise à une « machine à profit » devient plus qu'une mode au Etat Unis, une inspiration pour l'Europe, une extension encore plus large part le temps.

⁽¹²⁾ Jean Pierre LE GOFF : les illusions du management, la découverte 2002 (p145)

⁽¹³⁾ Richard Bréard, Pierre Pastor : harcèlements, les réponses edi liaisons 2002 (p58)

L'économiste américain GARDON PYE note qu'il y a quelques années le « licenciement était un mot jugé scandaleux » et que les dirigeants d'une société redoutaient la clameur publique suivant l'annonce d'un licenciement important « maintenant, c'est devenu un badge de bonne gestion et dans les rapports annuels, les dirigeants des sociétés sont très fiers d'annoncer une diminution des effectifs »⁽⁶⁷⁾, c'est un licenciement financier qui résulte un harcèlement moral au travail.

C'est ainsi que « l'entreprise moderne ne licencie plus pour éviter la faillite ou préventivement, pour assainir une situation financière trop préoccupante. Elle licencie parce qu'elle réalise des profits », ce qui montre quelque part que « le néo-management veut faire de l'entreprise une machine à licencier »⁽¹¹⁾

Plusieurs exemples peuvent nous dévoiler cette réalité si douloureuse mais qui existe pourtant bien.

- VOLVO supprime 5300 emplois avec un bénéfice net de 300 millions.
- ALCATEL supprime 12000 emplois en 1999 avec un bénéfice de 15,3 milliards de francs, le cours de son action grimpe aussitôt de 5,2%.
- DANONE, avec un bénéfice net de 352 millions d'euros, pour les six premiers mois de l'an 2000, annonce un plan de restructuration dénommé « record » dont le but est d'augmenter son taux de profit de 7%.

Par ailleurs le management détruit des emplois sans état d'âme dans un but lucratif, en même temps qu'il s'occupe d'établir des méthodes pour réduire les chocs et les mauvaises conséquences qui peuvent casser la belle image de l'entreprise, donc pour y remédier, « les entreprises utilisent des outils peu anodins comme la courbe de deuil. Cette courbe permet de visualiser les différentes phases par lesquelles passe une personne après l'annonce d'un changement important dans sa vie (perte d'objet) : phase de déni, phase de révolte, phase de dépression, phase d'acceptation, phase de participation, phase d'action. Cette psychiatrisation de la perte d'emploi (identifiée à une perte d'objet) est inadmissible, bien qu'elle soit un élément central du néo-

⁽⁶⁷⁾ The Wall Street journal 13 décembre 1991 in, l'économie barbare edi, Frison Roche 1994 (p306)

⁽¹¹⁾ Paul Ariés opcit (p343, 344)

management »⁽¹¹⁾, de cette façon l'entreprise (ou le patronat) s'inquiète pour l'image de l'entreprise, et ne s'inquiète pas pour la déstructuration délibérée des salariés.

L'exemple spectaculaire de licenciement par délocalisation, l'entreprise Procter et Gamble :

Procter et Gamble multinationale géante américain, spécialiste dans les produits de lessive et de beauté. Pour l'exercice 1992 elle enregistre son bénéfice le plus élevé depuis 10 ans, 2100 millions de dollars avec une forte marge bénéficiaire de 6,4% sur des ventes record, et son PDG décide en 1993 d'affecter 1500 millions de dollars pour financer la fermeture de 30 usines et la suppression de 13000 emplois, alors qu'il avait rendu en 1992 un vibrant hommage à l'efficacité de son personnel. Il déclare en 1992 « nous voulons remercier les 1060000 employés de Procter et Gamble leur engagement personnel et leur qualité ont toujours été la clé de la réussite de P et G notre personnel a magnifiquement travaillé. C'est la force que représente l'ensemble du personnel qui nous donne confiance dans notre succès futur », puis dans un but lucratif pour supplanter ses concurrents, et que pour la baisse des prix de vente ne compromettent pas les bénéfices et même pour les accroître de 500 millions de dollars par an à partir de 1996, l'entreprise adopte en 1993 une stratégie de compression brutale de l'emploi, dans la même année son PDG déclare « nous avons une activité en croissance, un bilan solide, une marge brute très positive, des produits dernier cri et un portefeuille d'innovation qui nous donne de nombreuses occasions de croissance, mais le client en veut davantage pour son argent. Nos concurrents deviennent plus minces et plus rapides et nous allons courir un peu plus vite pour rester en tête »

Où est donc ces exigences de compétences que les entreprises ne cessent de réclamer, en félicitant ses employés les met à la porte sans le moins souci pour leur avenir ? ou est donc cette intégration par les pratiques du management participatif ? irréprochables est cette manière de compenser l'initiative, l'autonomie et l'investissement profond de chaque salarié ; par l'exclusion qui affecte leur santé une fois au chômage, car le chômage ce n'est pas la santé, une santé déjà affectée par les

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : opcit (p353)

tensions et les pressions déjà exercées par le management pendant leur ex période de travail.

4 - Le pouvoir :

Le pouvoir est l'exercice d'une domination d'être humains sur d'autres êtres humains, il est à l'extrême, droit de vie et de mort des dominants, des plus forts, sur les dominés, les plus faibles.

Cette loi biologique de dominance qui régit les rapports sociaux et politiques à pour nom pouvoir. Elle a plusieurs façons d'apparaître : pouvoir d'imposer ses volontés, pouvoirs d'exclure, pouvoir d'inclure, pouvoir de l'argent, pouvoir de commande, d'informer, d'agir...

Dans sa dimension fonctionnelle, le pouvoir en entreprise assure la direction du processus de production, la mise en commun la coordination et la mobilisation des ressources humaines.

Dans l'activité de travail il a la charge d'un maintien d'un ordre nécessaire et de la réalisation des objectifs productifs, pour ce faire il est doté de ressources, de moyens, et dispose d'un système de sanction.

Voici deux définitions :

- Selon Michel Crozier : « le pouvoir est une relation et non pas un attribut des acteurs »⁽¹⁰⁴⁾
- J/k Gabraith définit trois types de pouvoir : le pouvoir punitif, qui est exercé quand on veut faire obéir les gens comme soi-même on le désire, en les menaçant de quelques choses peu plaisantes. Le pouvoir compensatoire qui est la capacité d'obliger les gens à faire ce que vous voulez et ce qu'ils ne veulent pas en les récompensant pour leur obéissance. Le pouvoir conditionné par lequel on persuade les gens de faire ce que l'on veut n'est que ce qu'eux devraient vouloir aussi »⁽¹¹⁰⁾

⁽¹⁰⁴⁾ Michel Crozier et Erhard Friedberg : l'acteur et le système, édi Seuil 1981

⁽¹¹⁰⁾ Annik Renard-coulon : la délégation de pouvoir édi Dunod 1992 (p22)

⁽⁴⁾ Marie-France Hirigoyen : le harcèlement morale dans la vie professionnelle, pocket 2002 in, démotiver à coup sûr (p130)

Par ailleurs il y a ^{un} point qui est très important à souligner, c'est que « si le pouvoir peut être considéré comme le gardien d'un certain ordre social, il peut aussi être un agresseur absolu. Ses limites ne prendront naissance... que sur les limites que voudront bien marquer ceux qui subissent et obéissent »⁽¹¹⁰⁾

Un excès de pouvoir donne automatiquement un abus de pouvoir, ce qui autorise une pression insupportable pour acquérir parfois des désirs qui n'ont rien à voir avec le travail. On peut se lâcher en toute impunité, comme le précise Marie France Hirigoyen « chacun a sa pathologie ou sa vulnérabilité, mais la pathologie des dirigeants est tolérée plus longtemps que celle des salariés »⁽⁴⁾

4.1- Pouvoir et autorité, subordination et harcèlement : (P)

Nous avons parlé dans le premier chapitre de la docilité dans le travail (par le système taylorien), un employé accepte les ordres de son employeur (son supérieur) par le biais d'un contrat qui lie les deux parties.

Ronald Coase en 1937 écrit que « le contrat est un contrat par lequel l'agent pour une certaine rémunération (qui peut être fixe ou variable) accepte d'obéir aux instructions d'un entrepreneur dans certaines limites ».

A cette époque il faut préciser que l'organisation interne de l'entreprise (la hiérarchie), est un objet externe à l'économie.

A partir des années 70, exactement en 1975, c'est à Olivier Williamson qu'on doit l'introduction du concept, d'incomplétude des contrats. Pour combler cette incomplétude lorsque des divergences et des conflits apparaissent, l'autorité ainsi que les mécanismes d'incitation de l'employeur est un contrat implicite que l'employé accepte volontairement. ^{Sont contractuel} Williamson (1975 - 1985) estime que l'autorité de l'employeur est un contrat implicite que l'employé accepte volontairement.

Pour Alchian et Demsetz (1972), la relation d'autorité repose sur plusieurs mécanismes, d'autre part la relation entre l'employeur et l'employé s'appréhende « en terme de degré et non en terme d'autorité infinie, ou nulle ». Si l'autorité n'est pas infinie, on peut considérer que la cordialité et le harcèlement sont les formes extrêmes.

^(P) Extrait de l'article de : A. Kerzabi : Pouvoir et autorité comme forme de coordination économique (2005).

Parce que l'employeur est propriétaire de pouvoir, cela explique que le « pouvoir sur les choses donne de l'autorité sur les hommes ... l'autorité de l'employeur repose sur la menace crédible de licenciement que produit cette dépendance » (B. Baudry et B. Trinel 2003)

Le pouvoir en entreprise renvoie à deux domaines qu'il convient de distinguer :

- 1 – Le pouvoir comme instance qui définit les orientations à suivre, effectue des choix - ce qu'on dénomme la politique de l'entreprise - et prend les décisions en conséquence.
- 2 – Le pouvoir exercé dans l'organisation et l'encadrement du travail en entreprise et qui renvoie à l'activité de management.

4.2- Le pouvoir par l'entreprise :

Le premier domaine du pouvoir affecte grandement le deuxième, sont moteur est le jeu des stratégies et de la concurrence, autrement dit la pénétration et l'arrachement des parts de marché, il est tellement décevant et difficile à s'adapter et de voir une entreprise en déclin qui est forcée d'accepter de s'intégrer à une autre plus puissante en acceptant toutes les nouvelles conditions, parmi lesquelles le nouveau pouvoir exercé sur les salariés qui heurtent le risque d'être formatés et dégraissés.

La lutte à mort entre concurrents semble être une règle du jeu acceptée par tous les dirigeants, Andrew Grove, fondateur d'Intel explique : « plus on réussit, plus on se trouve entouré de prédateurs cherchant à vous arracher vos activités jusqu'à ce qu'il n'en reste rien, je crois qu'une des premières responsabilités d'un patron est de savoir se prémunir constamment contre ces attaques et d'inculquer cette attitude de défense à tous ceux qui travaillent sous sa direction » (Grove.A, seuls les paranoïaques survivent, éd. Village mondial 1997) la défense dont il parle apporte avec forcément l'offensive qui consiste à tuer l'adversaire, Grove ajoute, dans le monde du travail, c'est chacun pour soi, il continue à propos des salariés : « qui peut affirmer que ce salarié aura encore un emploi, et très franchement, qui s'en préoccupe, à part lui ? » c'est bien là le cynisme des tout puissants comme dit Hirigoyen.

4.2.1- Les cost-killer

Pour Hirigoyen c'est « la destruction des personnes », dans un univers économique brutal, l'objectif n'est uniquement de dépasser un concurrent mais de le détruire, une relation de prédateurs et de proies qui se développe. Lorsqu'une entreprise est en difficulté, il arrive qu'elle embauche un « nettoyeur », pour ne pas dire un tueur, qu'elle fait venir de l'extérieur. Il vient pour faire le ménage sans état d'âme : fermetures d'usines, suppressions d'emplois.

La définition donnée par Marie France Hirigoyen, « un cost-killer (réducteur de coût) a pour objectifs de se débarrasser d'un certain nombre de salariés en un minimum de temps, en dehors de tout plan social. Il s'agit d'une personne que les entreprises recrutent de façon cynique pour faire le sale boulot. Cette personne vient déranger le système en place, licencier les employés qui ne correspondent plus aux nouveaux critères. Puis, lorsque la place est nette, elle part exercer ses talents destructeurs ailleurs »⁽¹⁷⁾

Après avoir nettoyé ; l'entreprise doit redémarrer pour une meilleure rentabilité à moindre coût, il faut donc réinjecter la cohésion et la motivation dans le groupe.

Hirigoyen illustre que « l'alternance du management par la peur et du management par la séduction permet la soumission des salariés...l'intervention d'un « nettoyeur », en dehors de toute restructuration, peut être une demande inconsciente d'un management ambivalent qui a besoin de faire des coups franches avant de reconstruire, partant du principe, que pour qu'il y ait eu de la mort. On détruit pour apporter un sang nouveau »⁽¹⁷⁾

Dans un fonctionnement pervers, pour réduire les coûts, on se débarrasse des personnes comme on liquiderait un stock. Il est plus facile, semble-t-il, de sacrifier l'humain isolé, en le réduisant à l'impuissance, que de remettre en question les lois économiques, explique Hirigoyen.

⁽¹⁷⁾ Marie France Hirigoyen : *Malaise dans le travail, Harcèlement moral la découverte*, Syros 2001 (p175,176)

Elle ajoute, que, dans les multinationales l'abus de pouvoir vient de ce qu'un individu seul n'a aucun moyen de se faire entendre. On lui oppose un intérêt supérieur et des objectifs à court terme : les cours de l'action, le marché...

La destruction des emplois, comme l'appelle ARIES se fait donc par des spécialistes, des cost-killer par des armes qui présentent des motifs de licenciement, « ces spécialistes disposent, de nouveaux outils de management comme des logiciels spécialisés dans la restructuration des entreprises, ces logiciels de type SAP (systems, Applications, products) sont, souvent, surnommés, par les salariés qui en sont victimes « sens Avenir possible »⁽¹¹⁾

4.3- Le pouvoir dans l'entreprise :

Le deuxième domaine du pouvoir qui renvoi à l'activité du management est affecter par plusieurs changement notamment par l'aplatissement de la hiérarchie qui rend la ténacité du pouvoir plus ou moins nuancé. Il y a donc des « nouvelles méthodes... de management (qui) dessinent en effet une nouvelle figure du pouvoir qui le rend moins visible. Le glissement schématique est significatif, il n'y a plus de « chef du personnel » mais des « gestionnaires des ressources humaines », et la notion même de « contremaître » peut être remplacé par celle d'« animateur d'atelier » comme si on avait voulu effacer les signe bien visibles d'une hiérarchie qui n'en continue pas moins d'exister »⁽¹²⁾

Précisément le pouvoir change selon les manières d'acquérir le profit, c'est-à-dire les modalités de production des biens et de services car, « la militarisation de l'entreprise efficace à l'heure de l'usine caserne serait, contre productive à l'heure de la flexibilité qui exige, désormais souplesse et même engagement personnel de chacun des salariés... le patron reste certes un patron mais l'exercice du pouvoir se modifie... (par exemple) la pyramide inversé fait du chef un meneur d'hommes et rend les cadres intermédiaires superflus et dangereux... la disparition de nombreux cadres ne signifie pas pour autant, la fin des contraintes et des contrôles, mais probablement leur renforcement... moins on aurait de supérieurs, plus la pression de l'encadrement se

⁽¹¹⁾ Paul ARIES : op. cit p346

⁽¹²⁾ Jean Pierre LE GOFF. Les illusions du management (p154)

ferait sentir ... on trouve^{la} le constat d'un « durcissement » (Hirigoyen) des relations de travail et l'usage de la peur comme mode de management (Dejours) »⁽¹¹⁾

ARIES pousse encore son analyse, que les principales causes de cette régression sont connues : la pression du court terme liée au nouveau mode de production, le comportement des petits chefs provoqués par leur angoisse face à une entreprise qu'ils ne comprennent plus, ou en réaction aux pressions qu'ils subissent eux mêmes.

Ce renouveau du harcèlement ne s'explique pas comme voudrait le faire croire une partie de la presse, par un retard des entreprises, qui ne seraient pas encore toutes passés à la modernité managériale, nous pensons au contraire, toujours selon ARIES que le harcèlement est malheureusement, une conséquence directe et incontournable de ce nouveau management.

Non seulement le nouveau management devient une source de nouvelles pratiques inhumain, mais il veut arriver à tout prix ^{de} concilier l'inconciliable, ce qui affecte grandement et gravement les relations sociale ^{du} travail, « on demande aux collaborateurs de prendre des initiatives, d'être responsable, mais plus ils s'autonomisent, plus ils fragilisent leurs supérieurs hiérarchiques qui craignent de perdre leur pouvoir et qui peuvent entrer en rivalité... les cadres se sentent désarmés face à leurs subordonnés et ils ont peur de l'échec... (et) pour progresser dans une entreprise il faudrait adapter son apparence extérieure aux changements d'objectifs et aux changements de culture de l'entreprise... le nivellement de la personnalité, s'il est associé au non-respect d'autrui, constitue une forme de suggestion quotidienne, qui conduit les individus à la passivité. C'est cette passivité qui peut les amener à suivre les comportements destructeurs d'un leader pervers ou, tout au moins, à les accepter comme une fatalité et à ne pas les dénoncer »⁽¹¹⁾

4.3.1- Une nouvelle forme de pouvoir, le coaching

Le coach accompagne un cadre pour lui procurer de l'énergie, pour qu'il puisse gérer son équipe, notamment dans des conditions où règne la flexibilité, la rapidité, l'instabilité de l'emploi, la concurrence entre les membres du même groupe, on essaye

⁽¹¹⁾ Paul ARIES (p269, 272, 273)

⁽¹¹⁾ Paul ARIES opcit (p163, 164)

donc de compresser le déséquilibre et le manque de confiance en soi par les pratique du coaching.

« le coaching... correspond tout d'abord à la phase actuelle de psychologisation du social. La casse des identités impose de recourir à des techniques manipulatoires pour mobiliser les hommes et leur bricoler des semblants d'identités... le coaching... condense toute l'idéologie néo managériale en terme de motivation. L'essentiel serait à ses yeux la force du mental, la qualité du moral. Le coaching peut ainsi être décrit comme forme de dopage mental »⁽¹¹⁾

Il devient donc évident que le coaching utilise les outils de la psychosociologie tel le PNL (évoqué dans le 1^{er} chapitre), le but est donc de faire passer les salariés d'une discipline à l'auto servitude.

4.4 - La personnalité affecte le pouvoir :

Il est vrai que les personnalités des gens sont différente, puisque elle se constitue de plusieurs facteurs comme, l'hérédité, la famille, le niveau d'instruction, le vécu social, la religion... etc, mais dans le monde du travail, il est souvent attirant de remarquer l'hostilité des personne (notamment des chefs), plus ou moins intensément derrière des attitude modelé par les caractéristique de leur personnalité et les pratiques du management.

Les personnalité difficile et plus ou moins psychiatrique, peuvent rapidement et parfaitement conduire à des pratiques de harcèlement qu'il soit moral ou d'autre (nous expliqueront les autres forme d'harcèlement par la suite) notamment s'ils se trouvent dans des position de pouvoir.

4.4.1- Les chefs paranoïaques :

La particularité de ses individus, c'est qu'ils se disent détenteurs de vérités irréfutables. Ils savent tout mieux que tout le monde et ne remettent jamais en question, selon Hirigoyen , leur besoin de ramener tout à eux les fait s'épanouir dans les positions de pouvoir. Une des caractéristiques des personnalités paranoïaque est la méfiance. Au début du harcèlement moral, il y a très souvent une peur quasi délirante

⁽¹¹⁾ Paul ARIES opcit (288)

que l'autre (celui qui sera visé) se révèle nuisible. Ces chefs paranoïaques peuvent être envahis par des pensées obsédantes, centrés sur un préjudice supposé, alors que les faits eux mêmes contredisent cette impression, par exemple ils peuvent craindre qu'un collaborateur ait des intentions malveillantes, quoi qu'il fasse, ce dernier sera suspect, s'il est trop doué, il peut faire de l'ombre, s'il est trop honnête c'est inquiétant... etc.

4.4.2- La personnalité obsessionnelle :

L'obsession dans son acception ancienne veut dire, « être assidu auprès de quelqu'un, de manière à l'isoler des autres personnes, importuner par ses assiduités », selon Janet P 1903 les personnalités obsessionnelles présentent un fond dépressif particulier appelé « psychasthénie »

Hirigoyen remarque que ce sont des personnes qui manifestent une certaine froideur dans les gestes ou les paroles, ainsi qu'une absence manifeste de motiver, les collègues ou partenaires peuvent se sentir rejetés, ce que Janet appelle « sentiment d'incomplétude » qui fait que ces obsessionnels sont dans une insatisfaction constante, jamais contents ni d'eux, ni des autres.

Hirigoyen ajoute qu'ils ont souvent un caractère têtu, obstiné et un autoritarisme rigide qui peut agacer les collègues ou les subordonnés. Ils pensent agir au nom du bien et ne supportent pas les défaillances d'autrui. C'est des personnes qui supportent mal les changements d'organisation et la pression du temps et risquent de répercuter sur les autres les contraintes résultant de leur manque d'adaptabilité.

Ces obsessionnels, dans les entreprises fonctionnent très bien comme responsable en seconde position, pourvu qu'il aient au-dessus d'eux un chef qu'ils admirent et qui leur fait confiance, ils peuvent ainsi organiser et tyranniser mais par procuration, c'est à dire en se dégageant de la responsabilité de leurs actes, ils peuvent bien jouer le rôle de harcèlement inconscient.

4.4.3- La personnalité narcissique :

Les personnes à personnalité narcissique, sont précisément préoccupées par leur ego ils passent leur carrière à courir après le succès et la réussite pour plaire et être conformes; ils peuvent être entraînés à suivre la perversité du groupe. C'est une réalisation de

l'ego du détriment d'autrui, également une extension à un passé vécu, Hirigoyen trouve qu' « en réalité, ce sont des être fragiles qui, dès qu'il ne sont pas en pleine forme, brillants, performants, ont l'impression de ne pas correspondre à ce qu'on attend d'eux (ou plutôt à ce que leur parents attendaient d'eux autrefois et à ce que leur hiérarchie attend d'eux maintenant)... ils utilisent des procédés pervers pour empêcher l'autre de penser et de réagir, pour masquer leur sentiment d'insécurité, ils projettent leur frustration sur un autre qu'ils contrôlent, dévalorisent ou rabaissent... quand on n'a pas confiance en soi, on est obligé d'être en permanence sur la défensive, car on pense que les autres vous jugent et qu'ils sont prêts à vous critiquer. Parce qu'on craint d'être agressé, on anticipe et on agresse »⁽¹⁷⁾

Hirigoyen affirme que dans un fonctionnement narcissique, l'individu perd sa liberté, il n'existe qu'à travers ses performances, sa réussite professionnelle ou sociale et ses attributs de pouvoir : le nombre de personnes qu'ils a sous ses ordres, le fait d'avoir sa secrétaire personnelle, la voiture de fonction... etc. en cas de chômage ou de rejets, cette identité fabriquée s'écroule, et perd ses repères et ne tarde pas à sombrer dans la dépression.

Le narcissisme est considéré donc comme un outil pour les entreprises manipulatrices afin d'avoir une prise sur les personnes.

Hirigoyen précise que les individus narcissiques, au départ n'ont pas de façon régulière, des comportements pervers, mais ils sont tellement envahis par leur ego qu'ils peuvent devenir violents, mais comme ils ne l'assurent pas, il leur faut dissimuler leur violence sous des procédés pervers. C'est ainsi que se fait le passage à la perversion narcissique.

4.4.4- Les pervers narcissiques :

Hirigoyen décrit les pervers narcissiques comme des individus qui établissent avec autrui des relations fondées sur des rapports de forces, la méfiance et la manipulation. Il leur est impossible de reconnaître l'autre en tant qu'être humain complémentaire qui viendrait les enrichir de leur différence.

⁽¹⁷⁾ Marie France Hirigoyen : *opcit* (p225, 227, 226)

Hirigoyen ajoute, qu'ils considèrent l'autre, a priori, comme un rival à combattre. Il leur faut donc dominer ou détruire tous ceux qui pourraient être une menace pour leur pouvoir.

Le déséquilibre de la perversion narcissique, explique généralement une enfance maltraitée ou plutôt traitée trop comme adulte, Hirigoyen souligne les sources d'un pervers narcissique comme étant un pervers précoce du fait de son histoire infantile, il se peut qu'il se reproduise le système relationnel malsain dans lequel il a été éduqué, il se peut aussi qu'il reproduise la violence morale qu'il a lui-même subie, par défense contre sa propre souffrance. Car la plupart des pervers narcissiques ont été eux-mêmes traités comme des objets dans leur enfance. Parfois, ils ont été le « mauvais objet » d'un parent et ont été rejetés, dévalorisés ou maltraités. Parfois au contraire, ils ont été un objet de valorisation ou d'idolâtrie de la part d'un parent manipulateur.

Les pervers narcissiques, ne reconnaissent jamais leurs fautes, ne font jamais d'excuses, encore Hirigoyen arrive à dévoiler un danger qui est pratiquement presque impossible à prouver, quand un pervers narcissique est démasqué, il se met habilement en position de victime et crie au complot, il renverse la situation pour convaincre les autres qu'il est le jouet d'une campagne de persécution, ce qui oblige les éventuels intervenants à la vigilance.

Ces personnes ne consultent jamais un cabinet de thérapeute, puisque pour eux ce fonctionnement est « normal », et quand ils le font, c'est pour une demande à peine cachée d'améliorer leur perversité : « puisque vous connaissez si bien la manipulation, dites moi comment je peux faire pour soumettre telle ou telle personne »

Dans un système pervers, par un management inhumain, dans un contexte économique impitoyable, les postes stratégiques sont réservés pour les pervers narcissiques puisqu'ils fonctionnent sans état d'âme, ce qui fait que « l'entreprise comme tous les lieux de pouvoir, a tendance à attirer les pervers narcissiques et à leur laisser une grande place. Leur dangerosité ne tient pas seulement à leurs agissements

mais aussi à leur pouvoir de séduction : ils savent entraîner un groupe à la perversité »⁽¹⁷⁾

Conclusion :

Il est important de remarquer que la précarité d'emploi ne peut être (ou n'est pas) uniquement une réponse au chômage, même si c'est le premier effet à remarquer.

La précarité étant un élément de la flexibilité des ressources humaines (flexibilité quantitative externe), explique une extension ou une adaptation à la flexibilité de production basée sur le système JAT, autrement dit que les ressources humaines sont considérées comme les stocks source de coûts, et pour échapper aux obligations légales en matière sociale et d'autres coûts, les ressources humaines deviennent un flux tendu, utilisé le moment voulu et rejeté dans des périodes non désirées.

Ce processus est renforcé par le licenciement quelque soit sa nature, c'est le licenciement qui favorise l'emploi précaire.

En ce qui concerne le pouvoir il est impossible à surpasser, étant comme une nécessité à mettre les choses et les priorités en ordre, il peut se transformer dans quelques situations en véritables pratiques de déviation, d'un côté pour protéger et accroître le pouvoir de ce qui le détient, d'un autre pour réaliser les objectifs à atteindre de l'entreprise, mais de façon cynique par l'utilisation des cost killers, le changement de structure (qui s'il dissimule les positions de pouvoir accélère les rivalités). Ces pratiques montrent clairement que c'est les résultats qui comptent non pas le processus ou la façon pour y arriver, même si ce processus s'avère destructeur.

Ainsi s'explique l'occupation des postes stratégiques par des gens qui ont des personnalités impitoyables, dominatrices voire malades, afin d'avoir une prise sur les individus.

⁽¹⁷⁾ Marie France Hirigoyen : opcit (p230)

PARTIE II

**HARCELEMENT, PSYCHANALYSE
ET REALITES ECONOMIQUES**

CHAPITRE I
HARCELEMENT MORAL AU
TRAVAIL

Le Harcèlement ne date pas d'aujourd'hui, il est même une figure classique du travail, parmi toutes les formes de pression, pression physique sur les corps des gens, pression psychique, pression sociale et pression économique exercée sur ceux qui travaillent.

Depuis l'Antiquité, l'harcèlement fait partie des prérogatives du maître vis-à-vis de l'esclave, du seigneur vis-à-vis des serfs, du compagnon, ce n'est pas que le privilège du patron, c'est le compagnon vis-à-vis des apprentis, du patron vis-à-vis de ses salariés, du petit chef vis-à-vis des ouvriers, du cadre vis-à-vis de ses subordonnés.

C'est une figure constante du rapport au travail.

Le terme de harcèlement vient de harceler, de herser, torturer. Harceler quelqu'un signifie le soumettre à de continuelle pression.

Malgré que le harcèlement moral ne soit pas un phénomène récent ce n'est qu'à partir des années 90 qu'on a pu constater une augmentation des cas dans différents pays.

1 – Qu'est ce que le harcèlement moral

1.1 - Les différentes approches du harcèlement.

1) Le mobbing.

Dans les années 80, Heinz Leyman, psychologue allemand, introduit le concept de mobbing pour décrire les formes sévères de harcèlement dans les organisations.

Le terme mobbing du verbe anglais to mob, traduit par houspiller, attaquer, malmener, affliger, et en anglais, Mob avec un M majuscule signifie mafia.

Pour Leyman, le mobbing consiste en des agissements hostiles fréquents et répétés sur le lieu de travail visant systématiquement la même personne, ses recherches aboutissent à la prise en compte des blessures à caractère psychologique, il travaille sans relâche à la recherche sur le mobbing jusqu'à sa mort en janvier 1999.

Il donne la définition suivante : « le concept de mobbing définit l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos est agissements hostiles, exprimés, manifestés

par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible, par extension, le terme s'applique aussi aux relations entre les agresseurs et leur victime) ».⁽⁷⁵⁾

2) Le Bullying.

Le concept Bullying est connu depuis longtemps en Angleterre, to bully signifie brutaliser, et un bully est quelqu'un de brutal et de tyrannique qui s'attaque aux faibles.

Au début, ce terme ne concerne pas le monde du travail, c'est essentiellement pour décrire les humiliations, les brimades ou les menaces que certains enfants ou groupes d'enfants font subir à d'autres enfants, puis utilisé dans le sport, la famille.

C'est en 1984 que ce terme est introduit en psychologie du travail par Lazarus, qui parmi d'autres éléments de stress, reconnaît le stress social, dans lequel il inclut le Bullying.

Pour Hirigoyen, le terme Bullying apparaît d'acception plus large que le terme mobbing, il va des moquerie et de la mise à l'écart, ~~écarte~~ jusqu'à des conduites d'abus à connotation sexuelle ou d'agressions physiques. Il s'agit plus de brimade, de violence individuelle que de violences organisationnelles. Dans l'étude comparative entre le mobbing et le bullying, Zapf Dietter (Organisational work group related and personal causes of mobbing / bullying at work. International journal of Manpower, Vol20, 1999), considère que le Bullying provient majoritairement de supérieur hiérarchique, alors que le mobbing était beaucoup plus un phénomène de groupe.

3) Le harcèlement :

Aux États-Unis, le terme mobbing n'a été introduit qu'en 1990 par un article de Heinz Leyman dans la revue américaine violence and victims, mais le phénomène avait néanmoins été étudié dès 1976 par un psychiatre américain, Caroll Brodsky, dans un livre intitulé : « The harrassed worker ». Pour lui, harcèlement consiste en des attaques répétées d'une personne sur les autres, pour ^{le} la tourmenter, la miner, la frustrer, la provoquer. Il en pointe les effets destructeurs sur la santé, à juste titre, il remarque qu'il ne s'agit sans doute que de la partie immergée de l'iceberg.

⁽⁷⁵⁾ Heinz Leyman : La persécution au travail. Edition Seuil 1993.

4) Les whistleblowers.

C'est la personne qui prend l'initiative d'alerter l'opinion publique sur les malversations, les actes de corruption où les violations de la loi des grands services publics où il travaille, ou sur leurs actions présentant un danger substantiel et spécifique concernant la santé publique ou la sécurité. À ce jour ce sont les secteurs de la santé ou de l'armement qui ont été les plus visés.

En pratique, ceux qui dénoncent les dysfonctionnements d'un système subissent bien évidemment des représailles de la part de ce système. Il s'agit d'une forme spécifique de harcèlement moral, destiné à faire taire celui qui ne joue pas le jeu.

5) L'Ijim.

Le terme Ijim (harcèlement en japonais), est utilisé pour décrire les brimades et humiliations subies par des enfants à l'école, mais aussi pour décrire dans les entreprises nipponnes, les pressions d'un groupe a fin de former des jeunes recrues ou de mater les éléments perturbateurs. Les Japonais n'aimant guère l'individualisme, l'objet de l'Ijim consiste à intégrer les individus dans le groupe et a les rendre conformes.

L'Ijim devient donc un outil de contrôle social.

Selon Keiko Yamanaka⁽⁵⁵⁾, «le phénomène de l'Ijim est apparu vers 1972, au moment où l'industrie avait besoin de jeunes travailleurs adaptés à un monde du travail standardisé : pas d'individualisme, pas de personnalité marquée et surtout pas de critique ».

C'était à un moment donné la pression pour l'inclusion en parallèle avec une stabilité d'emploi, or maintenant, il n'est plus question d'emplois a vie mais de réductions d'effectifs et de management au mérite et à la fois performance, on ne se contente plus de mettre à l'écart des salariés trop vieux ou inutiles, mais on cherche a les faire partir par des pressions ou brimades psychologique, en passe ainsi de l'Ijim, dont l'objet est avant tout de structurer la communauté de travail, à un harcèlement moral plus brutal.

⁽⁵⁵⁾ Yamanaka : Le Japon au double visage. Edition Denoël 1997.

Il y a également d'autres formes de harcèlement moral qui peuvent être le définies selon leurs sources comme suit :^(R)

- Le management par la peur : désigne une pratique de management qui consiste, pour une entreprise, à augmenter la pression sur les travailleurs en utilisant des menaces (perte d'emploi, dégradation). L'effet à long terme conduit à paralyser les travailleurs. Exemple, des études ont montré qu'un travailleur refuse de suivre certaines formations car il peut être considéré comme incompetent lors de la formation. Il cherche à passer inaperçu (dégraissages).
- Le management par le stress : désigne une pratique de management qui consiste à placer l'ensemble des travailleurs de l'entreprise sous pression constante. Dans ce cas, il s'agit d'un modèle raisonné de gestion d'entreprises qui considère qu'il existe un bon stress utile au développement de l'entreprise. Exemple : un travailleur est considéré comme un ~~faignant~~^{faignant} ou incapable car il preste l'horaire de travail prévu sans accumuler d'importantes heures supplémentaires.
- Le Stalking : désigne une pratique de qui consiste à surveiller constamment les travailleurs et à traquer toute perte de productivité, tout temps mort.

Exemple : un chef de services, souvent soutenu par sa hiérarchie et de peu, aux méthodes de management, place ses subordonnés sous pression constante. ^{forme}

1.2 - Les définitions du harcèlement :

1 - La première définition du harcèlement en travail a été élaborée par Brodsky en 1976 pour qui le harcèlement moral consiste en des tentatives répétées et persistantes, d'une personne a fin de tourmenter, briser la résistance, frustré ou obtenir une réaction d'une autre.

2 - Pour Crocq, 1994 : le harcèlement moral est une entreprise de maltraitance psychologique fréquente^{le} insidieuse se traduisant par des actes pervers de violences

^(R) www.fgtb.be/code/FR/dossiers/2000/co1-0700.htm.

cachées dont la victime subie les dégâts destructeurs comparables à ceux des névrosés post-traumatiques ou de guerre.

3 - Heinz Leyman, 1996 : la définition est selon l'approche déjà présentée par ailleurs, Leyman met aussi en cause l'organisation du travail et le management, plus exactement, ce qu'il nomme leurs déficiences ou leurs défaillances : « s'il est vrai que tous les agissements du mobbing ont un caractère personnel ou se personnalisent rapidement, j'insiste sur le fait qu'il procède de déficiences organisationnelles et des tensions qui résulte de celle-ci. Le mobbing est beaucoup plus un phénomène résultant des conditions de travail qu'un champ de règlement des conflits personnels. Il ajoute que les sources essentielles du mobbing se situent dans : 1. L'organisation du travail, 2. La conception des tâches ; 3. L'animation et la direction des exécutants. Toute défaillance dans l'un des trois domaines entraîne des effets biologiques de stress chez les travailleurs, mine les forces et les structures sociales d'un groupe de travailleurs ».

L'entreprise présente un terrain pathogène favorisant de façon consciente ou inconsciente l'utilisation du harcèlement moral à travers l'organisation mise en place, la division du travail, le management exercé...

Ainsi, le harcèlement moral est un outil au service du management, utilisé à des fins d'augmenter la productivité, de maintenir des cadres sous pression, ou de gérer le sureffectif (licenciements).

4 - Pour Marie-France Hirigoyen : le harcèlement moral dans l'entreprise est toutes conduites abusives se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, les écrits bilatéraux de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne et mettre en péril son emploi ou à dégradé le climat de travail.

5 - Selon Soares, 1999 : c'est un traitement qui avec persistance provoque, met de la pression, effraie, intimide, ou incommode une autre personne.

Le système du traumatisme est inscrit dans les symptômes, révélateur de l'influence de l'intentionnalité, ^{du} tortionnaire.

6 - Michel Derrida, 1999 : qui dirige mots pour maux au travail : le harcèlement est une souffrance infligée sur le lieu de travail de façon durable, répétitive, et/ou systématique par une ou des personnes à une autre personne par tout moyen relatif aux relations, à l'organisation, au contenu et aux conditions de travail en les détournant de leurs finalités manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire, voire de détruire.

7 - Selon Christophe Dejours : « le harcèlement moral est une forme clinique de l'aliénation sociale dans le travail résultant de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise ».

2 – Les types de harcèlements.

Il y a plusieurs éclairages apportés par plusieurs auteurs concernant les différentes formes de violences dans l'entreprise.

Philippe Ravisy, souligne que «... Le harcèlement est soit l'expression de la perversité de son auteur, soit la conséquence d'une ambiance de travail dans laquelle prédomine une recherche cynique et sans cesse accrue de productivité et de rentabilité ».⁽¹¹²⁾

2.A - Le harcèlement vertical descendant (venant de la hiérarchie) : selon les expériences de Hirigoyen, le harcèlement moral venant d'un supérieur hiérarchique à des conséquences beaucoup plus grave sur la santé que le harcèlement horizontal, car la victime se sont encore plus isolé et trouve plus difficilement des recours.

Certains auteurs différencient dans ce type de harcèlement plusieurs sous-groupes :

A - Le harcèlement pervers (individuel) : pratiquer dans un but purement gratuit de destruction d'autrui ou de valorisation de son propre pouvoir.

B - le harcèlement stratégique (ou professionnelle) : qui est destiné à pousser un salarié a démissionner, et à contourner ainsi les procédures de licenciement, ou de mutation.

⁽¹¹²⁾ Philippe Ravisy : Le harcèlement moral au travail. Edition Dalloz 2000. (p33)

C - le harcèlement institutionnel : qui participe d'un outil de gestion de l'ensemble du personnel.

Il est très important à signaler que le harcèlement stratégique se justifie par des procédures et des conjonctures économiques pour casser mentalement une personne avant de la faire exclure.

Or le harcèlement institutionnel : autorise une pression constante sur les salariés pour donner le maximum de rentabilité et d'adaptabilité, dans le but d'inclure les salariés au modèle de management adopté par l'entreprise, telle la polyvalence, le management par le stress...

Hirigoyen explique la situation comme suite « il n'est pas toujours aisé de faire une distinction très nette entre harcèlement morale proprement dit et maltraitance managériale, car des passage de l'un à l'autre existent ».⁽¹⁷⁾

2.2 - Le harcèlement horizontal (venant de collègues) :

Généralement, il est fréquent quand deux salariés sont en rivalité pour l'obtention d'un poste ou d'une promotion, pour la sécurité de l'emploi, les compétences, l'intégration aux normes du groupe...

2.3 - Le harcèlement mixte :

Dans ce cas, l'effet de groupe, conduit à suivre un leader même quand il est destructeur.

Hirigoyen explique qu'il est rare qu'un harcèlement horizontale qui dure ne soit pas vécu au bout d'un moment comme du harcèlement vertical descendant, puisque la hiérarchie ne fait rien et laisse faire, elle est donc complice ou le devient.

Lorsqu'une personne se trouve en position de bouc émissaire, que cela vienne du supérieur hiérarchique ou des collègues, la désignation s'étend rapidement à tout le groupe de travail.

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p98)

2.4 - Le harcèlement ascendant :

Le harcèlement moral d'un supérieur à un ou des subordonnés est peu pris en considération et pourtant il peut être tout aussi destructeur.

Hirigoyen distingue plusieurs sortes de harcèlement moral remontant⁽¹⁷⁾ :

- ◆ La fausse allégation de harcèlement sexuel : il s'agit d'attenter à la réputation d'une personne et de la disqualifier définitivement. Étant donné que, dans ce genre d'accusation, il y a rarement des preuves, il y a également peu de justification possible. L'effet destructeur d'une fausse accusation de harcèlement sexuel est renforcé par la médiatisation.
- ◆ Les réactions collectives du groupe, c'est l'entente de tout le groupe pour se débarrasser d'un supérieur hiérarchique qui lui a été imposé et dont il ne veut pas. Ce type de harcèlements pourrait être facilement évité si la direction se donnait la peine d'écouter les personnes et diriger autrement que de façon stratégique.

3 - Les origines du harcèlement.

3.1 - Les contextes qui favorisent.

Hirigoyen déclare que « ce sont surtout les pratiques de management peu clair, ou même franchement perverses, qui constituent comme une autorisation implicite aux agissements pervers individuels ».

3.1.1 - Les nouvelles organisations du travail :

a) La place du stress :

Il y a plusieurs pratiques managériale qui favorise les agissements hostiles. L'exigence de l'exécution de plusieurs tâches dans un minimum de temps, par le passage des 35 heures et l'instauration de polyvalence, et la réduction d'effectifs, explique bien le stress qui peut être engendrée.

Le néo-management cherche, voire exige, des salariés inaltérables, afin de résister aux incertitudes, au rejet, aux frustrations qu'on ne manquera pas de leur faire

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p94-95)

supporter, il utilise dès les entretiens d'embauche des tests pour leur éventuelle fragilité en leur ~~pendant~~ ^{tendant} des pièges à fin de les déstabiliser.

Les dirigeants demandent donc les meilleures, les plus brillants, mais que deviennent les moins brillants ? Que deviennent ces brillants quand ils ont une baisse de forme ?

Hirigoyen constate que « entre l'ultra performance et la maladie, il n'y a rien ».

Il paraît donc clair que « le harcèlement moral émerge plus facilement dans des contextes particulièrement soumis au stress ».⁽¹⁷⁾

En fait, on pousse les cadres surmenés à participer à des séminaires de gestion du stress ou de gestion du temps, mais on ne fait leur apprendre à repousser encore plus loin les limites de leur stress.

b) La mauvaise communication :

Les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont du mal à communiquer, une étude montre que les échanges sur les lieux de travail ou la sociabilité de voisinage, montre que les relations réelles avaient tendance à diminuer fortement, « en quinze ans (1983 -- 1997), le nombre de salariés ayant eu dans la semaine une conversation extra professionnelle (cinéma, politique, sport...) Avec un collègue s'est réduit de 12 % ».

La communication a changé, ce qui modifie la relation à l'autre ; dans la communication verbale comme dans les e-mails, on parle vite, on va à l'essentiel, on limite des formules de politesse, on ne prend plus le temps d'échanger.

Plusieurs cadres ne sont pas recrutés pour leur valeur propre mais pour leur compétence, Hirigoyen illustrent que « la technique relationnelle et les outils dévaluations viennent remplacer l'humain... Ce qui disparaît, avec les techniques modernes de communication, c'est l'écoute, le dialogue et le respect de l'autre, toutes les choses qui peuvent nous amener à changer de point de vue et a nous remettre en question ».

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p155, 158)

Faute de courage, d'affronter leurs subordonnées ou des collègues, les cadres imposent ce qu'il n'osent pas demander, ils préfèrent mettre les autres devant le fait accompli, ou passer des notes ou des messages à un moment où les salariés ne peuvent pas argumenter.

Plutôt que de régler le problème, on reste dans les non-dits, ou sous-entendus, ou bien on impose une solution sans discussion.

Or, comme le dit Hirigoyen, « tout non-dit entraîne un risque de malentendus ou de manipulation. Dans une organisation traditionnelle, plus répressive, on voit davantage de conflits directs, alors que les conflits plus intériorisés et le harcèlement moral se rencontrent dans les types de management participatif et libéral, jouant sur la séduction et l'adhésion aux valeurs... En leur dit qu'ils ont la liberté de parler, de poser des questions, mais... Il ne leur est pas possible de s'exprimer sans risquer de voir leur parole déformée est utilisée contre eux ».⁽¹⁷⁾

c) Le formatage :

Être accepté dans une entreprise veut dire accepter sa culture et ses valeurs, ses normes; la sélection des candidats montre cette réalité et explique le grand décalage entre les annonces des entreprises qui recrutent et la réalité sur le terrain.

Hirigoyen montre que les offres d'emploi prônent l'esprit d'initiative, l'originalité de pensée des cadres recrutés, alors que dans la réalité, le système en place supporte mal les différences, puis si le salarié s'éloigne trop du profit idéal, on fera en sorte de le remettre sur les rails.

Hirigoyen ajoute « que les dirigeants cherchent des individus formatés, compatibles avec des différents services et différentes tâches, ils doivent être polyvalents et adaptables partout ... Il leur faut aliéner une partie de leur personnalité ... Le formatage n'est pas la vie, ce n'est qu'une imitation de la vie, les salariés dès qu'ils sont en difficulté, en souffrance ou en baisse de performances passagère et qu'ils réapparaissent humains, ils se font jeter. Vouloir tout normaliser est un mauvais calcul si le salarié ne s'épanouit pas dans son travail. Les conséquences seront des troubles

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : *Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Edition Découverte 2001 (p159-160)

psychosomatiques, des accidents de travail et de l'absentéisme. Toutes choses qui ont un coût non négligeable pour l'entreprise ». (Op. cit.) p 163.

Une fois un emploi trouvé, on est rassuré de trouver ainsi une certaine sécurité, il faut donc adhérer à un système de pensée qu'il ne nous appartient pas en propres, pour éviter la mise à l'écart, l'exclusion, ou toutes pratiques destructrices. C'est ce que Hirigoyen appelle le nivellement de la personnalité.

d) Le manque de reconnaissance.

Le harcèlement moral, par son processus que ce soit pour l'exclusion ou l'inclusion, tend à anéantir l'identité de la cible. «Lorsque les salariés ont le sentiment de ne pas être reconnu, quelles que soient leurs performances, ils se démotivent et n'ont plus envie de s'investir autant dans leur travail ».

Les entreprises focalisent leur vision sur le travail fourni et les résultats qu'il peut apporter, puisqu'elle sont concernées que par les résultats financiers notamment, elles méprisent purement l'aspect humain des salariés en se concentrant uniquement sur la technicité ou de leur utilité, ceci peut les amener (les salariés) a des conduites de soumission ou de révolte.

Le manque de reconnaissance peut être utilisé pour mépriser l'autre, par exemple dans le cas où la hiérarchie s'approprie de travail ^{de} l'employé et s'en servent pour se valoriser.

Quand les salariés deviennent peu productifs -- et même dans le cas où ils détiennent des compétences de base -- quand ils demandent un peu d'humanité, ces ressources considérer comme l'actif le plus précieux de l'entreprise devienne, « comme les autres actifs de l'entreprise, il sont remplaçables ».⁽⁵⁾

La sélection des meilleurs (des cerveaux) peut commencer par des tests bio génétiques (nous avons déjà cité ce point), puis les séduire par un confort matériel : prestige des bureaux, programme de formation, jusqu'à offrir des services de (pressing, aide aux démarches administratives...).

⁽⁵⁾ Jonathan Ellis, René Tissen : Les 7 péchés capitaux du management. Edition Village Mondial 2003. (p137)

Hirigoyen marquent le point sur cette séduction qui ne peut durer, et renforce l'orgueil des meilleurs avant qu'il soit rejeté une fois ils deviennent moins brillant, également cette séduction n'est pas la stratégie des moins qualifiée, non diplômés ; « ne nous y trompons pas, il ne s'agit pas de rendre les salariés plus heureux, il s'agit de les rendre plus disponible, plus performant et aussi plus dépendant... Ces procédés de séduction ne se tournent ^{que vers} ~~vers que~~ les salariés les plus qualifiés. Les autres, ceux qui sont interchangeables, nul ^{besoin de} ~~besoin de~~ séduire, il suffit de les contraindre sans que cela fasse trop de vagues. Cela accentue, bien évidemment, l'inégalité entre les diplômés et le personnel qualifié qui a le sentiment d'être laissé pour compte... Le mépris de l'autre est le premier pas vers le harcèlement et la violence. C'est une tactique inconsciente pour maintenir l'entreprise et disqualifier les personnes ».⁽¹⁷⁾

3.1.2 - Le cynisme du système.

Les entreprises masquent leur défaillance et se plaignent de la disparition du talent, alors qu'elles ne reconnaissent jamais qu'elles traitent mal leurs employés.

L'installation d'un climat cynique dans le travail, laisse germer des pratiques de harcèlement, Hirigoyen précise que « l'objectif de rentabilité ne conduit en soit au harcèlement moral, ce sont les moyens pour y parvenir qui peuvent le faire. La volonté de pouvoir de réussite matérielle immédiate est un ingrédient indispensables au harcèlement ».⁽¹⁷⁾

a) La déresponsabilisation :

Dans une hiérarchie pyramidale, les responsabilités sont claires, même d'ailleurs dans les hiérarchies en réseaux, ^{ou} ~~où~~ plates où les rôles ne sont pas clair, mais le contrôle devient très centralisé.

Dans la logique du marché et de la finance, tout le monde trouve refuge à rejeter sa responsabilité sur le système, sur la loi du marché. Même pour licencier, on se déresponsabilise, pour éviter les états d'âme, les dirigeants pour finalité de réduction

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p167)

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p168-169)

d'effectifs, chargent des cabinets d'audit de chiffrer, dans la plus grande abstraction et la plus grande distance affective.

Dans d'autres cas, les salariés ciblés pour être licencié subissent des comportements qui les poussent à démissionner, « ce sont souvent les cadres ou les salariés anciens et bien rémunérés d'une entreprise qui traverse une passe difficile, sont aussi particulièrement exposés les salariés dont le licenciement serait coûteux ou risqué, c'est-à-dire ceux qui vont avoir deux ans d'ancienneté dans une entreprise de plus de dix salariés ».⁽¹¹²⁾

b) La mégalomanie des dirigeants.

Le cynisme du système est accentué par les personnalités caractérielles des chefs, leur obsession de performances, de rivalités de profit sans cesse.

Pour Hirigoyen, malgré la reprise économique, on continue à contraindre les salariés sous prétexte de la mondialisation et du cours de l'action. Avec un certain cynisme, les dirigeants des multinationales se comportent en maître du monde, au-dessus même du pouvoir politique, et bien loin du petit salarié de base. Leurs priorités est de devenir toujours plus gros, toujours plus puissant, ils se justifient en disant que s'il n'attaque par les premiers, ils seront écrasés par les concurrents et ~~devant~~ *de front* disparaître.

Hirigoyen se demande, est-ce une réalité ou sont-ce leur paranoïa et leur mégalomanie qui se déploie ?

Toujours par une logique de concurrence, les dirigeants cherchent à réduire les coûts (engendrés par les ressources humaines), alors on se débarrasse des personnes comme on liquiderait un stock, puisqu'ils trouvent plus facile de réduire l'humain à l'impuissance que de remettre en question les lois économiques.

Christophe Dejourn, professeur de psychopathologie du travail et François Hubault, professeur d'ergonomie, attribuent les dysfonctionnements ~~est~~ à

⁽¹¹²⁾ Philippe Ravy : Le harcèlement moral au travail. Edition Dalloz 2000. (p36)

l'affaiblissement des collectifs et des solidarités qui mettent les salariés « en position d'électrons libres ».⁽⁴⁶⁾

Le salarié est pris dans un rapport clients fournisseurs aussi bien en interne qu'en externe, au détriment des modes de coopération habituelle de la production collective. Ils mettent donc l'organisation du travail en cause, dans le phénomène de harcèlement, parce que le salarié est livré à lui-même dans l'exigence de parvenir à des résultats individuels, le salarié manque de soutien de l'équipe, il est face aux clients et à ses responsabilités. Il est par conséquent fragilisé du fait de la surcharge mentale et de la souffrance qu'il subit. Le salarié qui ~~dénonçait~~ ^{dénonçait} de telles pressions se verrait assimilé à un traître qu'il faudrait éliminer.

Ces deux auteurs proposent trois conditions de développement du harcèlement moral :

- l'affaiblissement de la solidarité professionnelle qui constituait une protection contre les manoeuvres de déstabilisation des salariés,
- l'absence de prise de position ferme de l'employeur pour dénoncer et éliminer les comportements d'agression,
- la difficulté d'accès à des recours extérieurs.

C'est dire que le travail en groupe sollicité et la coopération exigée, n'est en réalité qu'un camouflage des pratiques réelles du management.

Les salariés ne peuvent pas jouir de leur proximité, à cause de la compétition installée entre eux et la méfiance qui est considéré comme moteur de lutte pour que chacun garde son emploi, c'est ce que je caractérise par une « proximité éloignée ».^(*)

3.1.1 - La perversité du système :

La perversité personnelle qui consiste à entraîner l'individu à des comportements pervers par ce qu'il a de pire en lui, n'est pas la seule source de harcèlement, Hirigoyen trouve qu'il existe incontestablement des entreprises perverses. L'entreprise installe les rivalités, entraînent les personnes à utiliser des procédés

⁽⁴⁶⁾ Christophe Dejours : Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale. Edition Seuil 1998.

^(*) C'est qui proposons l'appellation.

Arnaud

déloyaux. La mise en concurrence participe du management par le stress, « plutôt que d'assumer des licenciements, avec les risques que cela comporte de mouvements sociaux, il vaut mieux pousser les salariés à partir d'eux-mêmes » selon Hirigoyen.

Le « harcèlement devient un mode de management lorsque l'organisation n'a plus les moyens de fonctionner correctement. Les incidents de harcèlement ou de mise sous stress sont des symptômes de dysfonctionnement plus ou moins graves au sein d'une équipe, d'un service, voire d'une organisation... Les harceleurs ne sont pas tous pervers, mais il fonctionne dans la perversité. La perversité c'est de jouer avec la loi, constamment, et donc de vous faire jouer avec la loi en un jeu dont vous ne connaissez pas les règles. Vous êtes troublés par ses tactiques parce que vous n'êtes pas habitués à jouer de cette façon. Jouer avec la loi c'est tenir deux attitudes contradictoires : d'abord respecter la loi du code du travail, et ensuite bafoué la loi « morale » du respect de l'autre. Votre agresseur connaît bien le code du travail, et il ne le transgressera pas».⁽¹³⁾

3.2 - D'autres caractéristiques de l'organisation du travail et du management sont à l'origine du harcèlement :

Le harcèlement devient de plus en plus un résultat d'une défaillance managériale, un management qui est métamorphosé sous l'emprise de l'environnement et de la concurrence acharnée.

La faiblesse de collectivités de travail favorise l'individualisme.

Davezies, 2000, remarque que « la mobilité géographique et professionnelle affaiblit les liens entre les gens et à laisser le champ libre à des comportements pervers. Les objectifs de l'entreprise étaient partagés par les salariés et les ~~femmes~~ ^{successions} vagues de fusion, de restructuration ont modifié la compréhension que les employés avaient de la gestion de l'entreprise et la pression de la hiérarchie n'est plus perçue comme légitime ».

Laurence Huchet, ajoute qu' « un management ouvertement impliqué dans la désorganisation du lien social ou la direction pour faire passer son projet, programme elle-même la destruction du collectif de travail et fournit un terrain à la proliférations de pressions individualisée. C'est le cas notamment dans le cadre de restructuration de

⁽¹³⁾ Richard Béard, Pierre Pastor : Harcèlement : les réponses. Edition Liaison 2002. (p40-42)

« flexibilité » qui induisent une difficulté à établir des relations de confiance entre ouvriers, mais aussi dans le cadre de réductions d'effectifs sans licenciements et où « les aides au départ » ne sont pas suffisamment attractives et la pression hiérarchique pour inciter à la démission peut aller jusqu'à la persécution.)Harcèlement est validé, en connaissance de cause, par les supérieurs de celui qui est l'agresseur, celui qui fait le harcèlement et il est orchestré et organisé. Des cadres sont formés au 'hoping', techniques de harcèlement avec l'aide de cabinets spécialisés ou sont associés des psychologues, des sociologues, des gestionnaires et souvent d'anciens militaires ».

Les salariés subissent donc une pression par leurs supérieurs, qui subissent à leur tour des pressions des conjonctures économiques et de l'obligation de réductions de coûts au maximum.

Christophe Dejours, 1998, analyse qu'« à l'heure de la précarisation de l'emploi, du dégraissage massif des effectifs, des cadres, déjà soumis à une pression maximale, sont chargés d'accomplir le sale boulot : faire craquer un salarié pour qu'il parte sans avoir à le licencier, mettre au placard les anciens pour promouvoir la nouvelle politique de l'entreprise... Or, par la terreur inconsciente d'être d'eux-mêmes exclus du système, certains dérapent en s'y attelant avec beaucoup de zèle ».

Cette réalité destructrice conduit Laurence Huchet a constaté, que la manipulation délibérée de la menace et du chantage est désormais érigée en méthode de management, pour déstabiliser, pousser à l'erreur, permettre de le licenciements pour faute ou pousser à la démission.

Par ailleurs, Heinz Leyman, touche par son étude les conditions de travail, il met en cause l'organisation du travail et le management, « ce qu'il nomme leur déficience ou leur défaillance : s'il est vrai que tous les agissements du mobbing ont un caractère personnel ou se personnalisent rapidement, j'insiste sur le fait qu'il procède de déficience organisationnelle et des tentions qui résulte de celle-ci. Le mobbing est beaucoup plus un phénomène résultant des conditions de travail qu'un champ de règlements de conflits personnels. Il ajoute que les sources essentielles du mobbing se situent dans : 1. L'organisation du travail, 2. La conception des tâches, 3. L'animation et la direction des exécutants. Toute défaillance dans l'un des trois domaines entraîne

des effets biologiques de stress chez les travailleurs, mine les forces et les structures sociales d'un groupe de travail. L'entreprise présente un terrain pathogène favorisant de façon « consciente ou inconsciente » l'utilisation du harcèlement moral à travers l'organisation mise en place, la division du travail, le management exercé...

Ainsi le harcèlement moral est un outil ~~de services du~~ ^{de services} ~~du~~ ^{de} management, utilisé à des fins d'augmenter la productivité, de maintenir des cadres sous pression, ou de gérer le sureffectifs (licenciements collectifs individus) ».

En se référant à la défaillance du management et de l'organisation du travail, dénoncée et décelée par Heinz Leyman on peut expliquer d'autres tendances.

En cause, les nouveaux modes de management qui sont sources d'accroissement de souffrance au travail ~~des~~ ^{pour les} salariés

Le 13 juin 2003 en France, l'observation des cadres à organiser une journée de travail réunissant sociologues, universitaires, responsable des ressources humaines et militants cadre de la CFDT.

Au coeur des débats, la question suivante : l'organisation du travail et les modes d'exercice de l'autorité sont-ils facteurs de harcèlement ou de violence au travail ?

Si la souffrance et le sentiment d'insuffisance professionnelle se sont développés de manière aussi forte depuis quelques années, c'est d'abord du fait de la transformation de la règle sociale, analyse le sociologue Alain Ehrenberg, « on est passé du principe d'obéissance à des règles à une référence constante à l'autonomie, à l'initiative individuelle, où la figure modèle est celle de l'entrepreneur »⁽³¹⁾. Les salariés sont soumis à l'évaluation et à l'auto évaluation et la responsabilisation sur le résultat et sont par conséquent culpabilisé de leur échec ; il n'est pas suffisant que les employés de l'entreprise adhèrent aux idéaux, mais d'en avoir la conviction que c'est leurs idéaux, alors que paradoxalement « la répartition de la valeur ajoutée (création de richesses) évolue très défavorablement au détriment des salariés et au profit des actionnaires ».⁽¹¹⁾

⁽³¹⁾ Alain Ehrenberg : La fatigue d'être soi. Edition Odile Jacob 2000.

⁽¹¹⁾ Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002. (p95)

D'autres exigences du néo-management qui font la différence par rapport au taylorisme, c'est le management par les compétences et par projet, il ~~est~~^{sont} facteurs de violence perverse dans les rapports de travail. David Courpasson, professeur à l'école de management de Lyon, explique : « le management par ~~des~~^{les} compétences conduit à une cohabitation ambiguë entre des outils très codifiés de gestion des hommes et le retour de la subjectivité et des jugements, s'appuyant notamment sur des mécanismes de réputation individuelle. Finalement les personnes et notamment les cadres, sont incapables de comprendre en fonction de quoi ils sont évalués ».⁽³²⁾

Pour le management par projet, qui impose un contrôle extrêmement fort sur les individus (via des objectifs chiffrés), tout en leur donnant l'impression d'une grande autonomie, ce fonctionnement impose une norme de réussite rigide, obligatoire si l'on veut se maintenir dans la course.

François Fayol, secrétaire général de la CFDT résume : « nous sommes en présence de violence organisationnelle, larvée ou avérée, parfois intentionnelle ».

La nécessité grandissante de produire en respectant le triptyque qualité, coût, délai, conduit incontestablement à la polyvalence.

Nous avons montré dans le troisième chapitre que le néo-management veut tout normaliser afin de rendre les individus interchangeables par la polyvalence où chacun peut effectuer ~~des~~^{les} travaux ~~des~~ autres.

Le recours à la polyvalence a été expliqué maintes fois par l'épanouissement au travail et la destruction de ~~la~~^{la} monotonie (qui ne cesse de croître pourtant), or la réalité observée est d'abord les économies financières que la polyvalence permet puisque, un seul salarié peut passer sur plusieurs points de la ligne de production au lieu de plusieurs personnes.

Mais la polyvalence est aussi un facteur d'intensification de travail, de saturation de capacités cognitives, et ne donne pas forcément du sens au travail fourni ; Herzberg en 1968, analyse l'élargissement par une illusion car la plupart du temps, on

⁽³²⁾ David Courpasson : L'action contrainte, organisation libérale et domination. Edition PUF 2000.

ne fait en réalité qu'ajouter des tâches répétitives, selon sa célèbre formule : « zéro plus zéro égal zéro », position peut être qualifiée de néo taylorisme.

On demande à chacun d'être en mesure d'une part de se substituer à un collègue, et d'autre part de pouvoir apporter une solution à tout problème qui peut naître et cela dans des délais limités.

De même, il y a parfois l'obligation d'effectuer un travail urgent, alors qu'on n'arrive même pas à terminer celui qui est entre les mains, c'est une ambiguïté qui se normalise, c'est-à-dire « la coexistence d'une chose et de son contraire, est activement et délibérément utilisée. On retrouve dans le harcèlement cette ambiguïté par des ordres contradictoires et les injonctions paradoxales » Sironi, 1999, ce qui, on ne peut nier, est une source de pression et de stress. ^{ce}

Ainsi la flexibilité ne cesse de raccourcir les délais, en respectant les normes de qualité à moindre coût.

Cette généralisation du kaban qui consiste à vendre puis de produire dans un second temps, irrigue la pression du flux tendu et l'interdépendance entre les clients internes (travailleurs sur la même chaîne de production), en norme, « la preuve de l'attention du flux comme norme réside dans le fait qu'elle est incontournable. Le salarié qui ne la ferait pas sienne serait rapidement invitée à quitter l'entreprise. Il s'agit donc d'une norme intériorisée... Le flux tendu « naturalisé » ^{les} des contraintes qui lui sont liées au sens où il fait passer pour ordinaire des tâches effectuées sous contrainte de temps... La vraie raison d'exister du flux tendu réside dans l'objectif de maintenir en activité la totalité des salariés chargés de la tension du flux. Il y a là une fonction inavouée du flux tendue qui est de porter au plus profond de lui-même les conditions d'une mobilisation permanente de la main-d'oeuvre qui doit assurer les conditions de tension du flux afin que tous les postes aval ne se trouvent pas désœuvrés». ⁽⁶⁾

Fort de constater alors, que les employés passent par des moments de faiblesse ou maladie ^{en} ^{pour} ne pouvant s'adapter à ces conditions, ils seront vite persécutés et malmenés, cet exemple de l'entreprise de Mayo Flo, où l'on avait mené une grève pour faire cesser les brimades, des injures et insultes de son directeur, qui a quitté

⁽⁶⁾ Claude Durand, Alain Pinchon : La puissance des normes. Edition de l'Harmattan 2003.

finalement l'entreprise, cette entreprise était dirigée par des patrons japonais qui avaient mis en place un service spécial où étaient systématiquement envoyés des salariés de retour de congé maladie, soumis à la bonne volonté de la direction, leur confiant des tâches qui n'avaient rien avoir avec leurs contrats de travail, dans le seul but de les casser mentalement.

Autre maltraitance sont au coeur de l'organisation du travail telle l'intimidation, qui par sa systématisation détourne en harcèlement moral.

Dans le congrès SETCA^(K)- commerce, on a évoqué l'intimidation morale, qui est «une expression de violence au travail », un certain nombre de problèmes d'organisation du travail conduisent à cette violence et augmente la pression mentale sur le travailleur :

-- l'augmentation du rythme de travail, la globalisation des marchés, l'émergence des « livraisons justes à temps » conduisent à l'intimidation.

-- l'augmentation des responsabilités individuelles du travailleur, la polyvalence et le self-contrôle, augmente dans la même mesure que leur accompagnement au travail.

3.3 - Ce qui se passe entre les personnes.

Le Monde du travail ne peut être déconnecté de la vie entière d'une personne ; la personnalité d'un individu, liée à son caractère, mais aussi à son histoire influe sur ces réactions.

Mais le plus important, comme explique Hirigoyen, si chacun à sa pathologie ou sa vulnérabilité, la pathologie des dirigeants est tolérée plus longtemps que celle des salariés (ce qui explique les postes stratégiques qu'occupent les dirigeants).

Par ailleurs, il peut y avoir des relations rigides entre deux personnes, dès le premier contact; et qui s'accroît parfois par l'environnement professionnel, qui par sa dureté et le stress qu'il engendre, supprime cette possibilité de mouvement entre les personnes, les amenant à figer leurs réactions.

^(K) Congrès SETCA-Commerce : Qualité du travail (16/09/2002) www.setca.org/ing/fr

Autrement dit, une rencontre se fait autour de petites choses impalpables, ce que Leibniz appelés les « petites perceptions ». Il y a des perceptions d'ensemble et les perceptions minimales. Le harcèlement moral se situe au moins au début, autour des perceptions minimales, explique Hirigoyen ; ces signes sont perçus par la personne visée mais pas par l'entourage, qui n'intervient pas parce qu'il ne voit pas.

José Gil, dans un article, exprime très bien cette idée : « prenant un visage et, sur ce visage un sourire. Le sourire se veut amical et, pourtant, nous y percevons un je ne sais quoi qui nous révèle tout le contraire, il cache une antipathie profonde, voire une hostilité. Mais seul un regard perçant saisit ce décalage entre ce que le sourire exprimer et ce qu'il exprime réellement. Ce décalage est perçu grâce aux petites perceptions : c'est un sourire imperceptiblement hypocrite ».

3.3.1 - La spécificité de la victime.

Hirigoyen insiste sur le point que, s'il n'y a pas de profil psychologique spécifique aux personnes qu'on harcèle, il y a incontestablement des contextes professionnels où le harcèlement moral se développe plus facilement (le mode de management) il y a aussi des situations où les personnes ont un plus grand risque d'être visées.

a) Les personnes atypiques.

Un des éléments déclencheur du harcèlement moral et le fait de ne pas accepter la différence chez l'autre, qu'il s'agisse d'une personne ou d'un groupe. Ce rejet peut-être proche de la discrimination et concerne des différences visuelles, tels que le sexe ou la couleur de peau, mais il concerne beaucoup plus souvent des différences subtiles.

b) Ce qui résistent au formatage.

Il s'agit là de toutes les personnes dans la personnalité dérangent, ^{des} atypiques. Ce sont, par exemple, des salariés trop honnêtes, trop scrupuleux, ou trop dynamiques.

Il y aurait chez ces personnes un défaut d'adaptabilité au groupe ou à la structure. Mais est-ce un défaut ? est-ce que ce n'est pas simplement une résistance à perdre sa personnalité et à devenir comme les autres ?

c) Ce qui ont fait leurs mauvaises alliances ou qui n'ont pas le bon réseau.

Le harcèlement moral est indiscutablement une pathologie de la solitude. En attaque de préférence des salariés isolés, et pour ceux qui ont des alliés, on s'arrange pour les désolidariser. Des personnes sont parfois « sacrifiées » au nom d'une rivalité de groupe.

d) Les salariés protégés.

Dans certaines branches du secteur public où les employés ne peuvent pas être licenciés à moins d'une faute particulièrement grave, le risque de voir le nombre de cas de harcèlements augmenter est grands. Ceci permet dans quelque part de détourner les procédures légales qui protègent les salariés, là où il est impossible de licencier quelqu'un sans motif sérieux, des patrons « découragent » les salariés indésirables en portant atteinte, d'abord à leurs conditions de travail, puis en les attaquant personnellement.

e) Les personnes moins performantes.

Lorsqu'un salarié n'est pas suffisamment compétent pas assez rapide ou qu'il tend à s'adapter, il est facile pour la hiérarchie de lui reprocher. Nul besoin de harceler, sauf s'il s'agit d'un salarié protégé.

Mais il peut être harcelé par les collègues qui sont conformes et qui répondent à l'offensive de la performance, ce qui explique lors de restructuration ~~et de~~ restructuration et de plans sociaux, le rejet violent des personnes moins tolérantes.

f) Les personnes trop compétentes ou qui prennent trop de place.

De par leur personnalité, certaines personnes risquent de faire de l'ombre à un supérieur ou un collègue. La tentation peut-être grande alors de les rabaisser ou de les éloigner ; Amiel P., Marchio C. disent que « l'incompétence est une menace pour soi-même, la compétence est une menace pour les autres ».⁽¹⁷⁾

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p182)

Les responsables qui ne sont pas trop sûrs d'eux craignent les personnes trop libres ou qui ont une trop forte personnalité, redoutant qu'elle ne pointe leur propre faiblesse.

Toujours par peur des plus brillants, notamment s'ils sont plus jeunes, certains managers mettent leurs collaborateurs sous cloche en étouffant leurs initiatives, « d'autres préfère la technique des travaux d'Hercule, imposer son rythme de travail effréné jusqu'au surmenage est aussi un bon moyen de déceler les ambitieux avant de mieux les étouffer ».⁽⁴⁾

C'est la stratégie de viser là où ça fait mal et si possible d'atteindre l'identité où il estime de soi de la personne.

g) La mauvaise estime de soi.

Lorsqu'une personne a, au départ, peu de confiance en elle, mais qu'elle a su acquérir grâce à son travail une bonne image, il est incontestable que pour la déstabiliser il suffira de dévaloriser son travail, de ne pas lui donner la possibilité de montrer le meilleur d'elle-même, ou tout simplement de l'empêcher de travailler.

Hirigoyen affirme que « harceler quelqu'un moralement, s'est pointées ses faiblesses, ses erreurs et ses défaillances jusqu'à ce qu'ils s'en sentent coupable et qu'ils perde confiance en lui ».

3.3.2 - Les moteurs individuels du harcèlement moral.

a) Le refus de l'altérité.

Nous partageons l'avis de Marie-France Hirigoyen, parce qu'elle trouve que le harcèlement moral commence souvent par le refus d'une différence, qui se traduit par une discrimination.

Pour qu'une personne soit acceptée dans un groupe, elle doit suivre ^{ses} ~~ces~~ normes sans critiquer les valeurs, sinon elle sera soumise à un nivellement et à un formatage qui est une façon de contrôler.

⁽⁴⁾ Nicolas Caron, Frédéric Vendevre : Démotiver à coup sûr, Edition d'Organisation 2003 (p34)

Hirigoyen affirme que le harcèlement moral est un des moyens d'imposer la logique du groupe.

b) L'envie, la jalousie, la rivalité.

L'envie est un sentiment qui exprime la non acceptation de voir autrui meilleur que soi, pour ce qu'est vraiment l'autre ou pour ce qu'il y paraît. Ne pouvant le dire, on l'agit et on essaye de casser l'autre afin de se rehausser. On réduit ainsi l'écart entre soi et l'autre.

La jalousie peut apparaître à tous les niveaux également, comment par exemple supporté, quand déjà en n'est pas sûr de soi, d'avoir un subordonné plus diplômé ou plus performant ? Cela peut provoquer des passages à des actes destructeurs.

Tandis que la rivalité est le résultat de disparition des collectifs, sous prétexte de concurrence stimulante, le chacun pour soi règne, et le travail en équipe se caractérise par une sociabilité anxiogène comme l'appelle Paul Ariès.

c) La peur.

Dans un monde de travail incertain, les gens ont peur de perdre leur emploi, d'être sanctionné, ne pas être à la hauteur...

C'est cette peur qui pousse d'attaquer avant d'être attaqué.

Hirigoyen a remarqué que « la peur est un moteur essentiel au harcèlement moral... Dans certaines entreprises, la stratégie de gestion du personnel repose entièrement sur la peur. Les salariés sont constamment sur la défensive ».

La peur aussi, suscite la méfiance de tout le monde.

Les pervers narcissiques, plus que d'autres, ont peurs des autres, pour eux, tout ce qu'il n'arrive pas à séduire ou à soumettre sont potentiellement dangereux. La peur n'est pas forcément le résultat de la pression hiérarchique, mais dans quelques situations par crainte qu'une faute ou une irrégularité soit découverte, on tente alors de se débarrasser des témoins.

d) L'inavouable.

Les conflits notamment latents, le silence et la sympathie hypocrite à une personne, cache généralement des raisons inavouables, qui, s'ils sont évoqués, engendrent la stigmatisation.

L'entreprise ne fonctionne pas uniquement dans le formel, mais bien évidemment dans l'informel.

Une équipe peut cacher en toute bonne foi un dysfonctionnement ou un laxisme qui consiste à tolérer par peur du conflit ou d'exclusion, les petites négligences de chacun.

C'est l'exemple de petits vols de cadeaux destinés aux clients, une liaison d'un patron avec l'une de ses secrétaires...

Certaines directions, même dans un cadre purement de travail, tolère des dérives pourvues que les objectifs soient atteints, en s'exprimant « débrouillez-vous comme vous voulez, je veux des résultats », mais si un salarié se fait prendre, les dirigeants ne le couvrent pas, on se trouve ainsi dans des situations où on ne peut se taire, et dans d'autres où il faut prendre le risque de vivre un paradoxe.

4 - Reconnaissance juridique du harcèlement ?

Le harcèlement moral au travail est dénoncé par le code du travail et le code pénal.

Le harcèlement moral, en France, est introduit dans le code du travail par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

Article L 112 -- 49 : aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir

subi, ou refuser de subir, les agissements définis à l'alinéa précédent ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés

Le harcèlement moral ~~est~~^{est} pénalisé : jusqu'à un an de prison et 15 000 Euros d'amende (code pénal. Article 222 -- 33 -- 2).

Pour le harcèlement sexuel – article L 122 -- 46 : aucun salarié, aucun candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise, ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refuser de subir les agissements de harcèlement de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers.

La réalité que révèlent plusieurs enquêtes, est que les femmes sont les plus exposées à un harcèlement sexuel.

Marie-France Hirigoyen illustre que « les connotations machistes ou sexistes sont souvent présentes. Le harcèlement sexuel n'est qu'un pas de plus dans le harcèlement moral... Il s'agit d'humilier l'autre et de le considérer comme un objet à sa disposition. Pour humilier, on vise l'intime. Quoi de plus intime que le sexe ? Pour qu'une agression se poursuive, il faut qu'elle soit difficile à repérer... Le harcèlement sexuel recouvre certes le chantage à l'emploi, mais aussi le climat de travail « sexiste, hostile, offensant ».⁽¹⁷⁾

4.1 - Le harcèlement, un phénomène multidestructeur.

Si harcèlement moral au travail ~~est~~^{est} judiciairisé, cela ne veut pas dire qu'il n'existe plus ou n'existera plus, car il y a des pratiques qui révèlent du harcèlement, mais qui sont difficiles voire impossible à prouver, comme acte de harcèlement.

L'humiliation, l'intimidation, les agissements hostiles, c'est le comportement d'un harceleur pervers, or qu'une personne normale peut fonctionner dans la perversité.

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : *Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Edition Découverte 2001 (p81)

La perversité, c'est de jouer avec la loi, constamment, et donc vous faire jouer avec la loi en un jeu que vous ne connaissez pas les règles... (Jouer en tenant) des attitudes contradictoires : d'abord respecter la loi du code du travail, et ensuite bafouer la loi « morale » du respect de l'autre. L'agresseur connaît bien le code du travail, il ne le transgressera pas. Il mettra (la cible) constamment en porte-à-faux : par exemple, il balancera un dossier sur le bureau (de la cible) sans aucune explication exceptée... Un délai de rédaction très court, on se met en quatre pour le rendre dans les temps, et une fois le dossier remis, il le jettera devant celui qui s'est occupé de ce dossier, dans un placard, prétextant qu'il n'en a plus besoin. Il est irréprochable vis-à-vis de la loi, mais destructeur pour estime de soi de l'autre.

Ce qui est plus grave, dans le cas où on n'est pas entendu par la direction, c'est que le harceleur va entraîner les autres à agir de la sorte envers la cible... C'est un management par la perversité contagieux ».⁽¹³⁾

Ce qui peut être destructeur aussi est irréprochable par la loi c'est la placardisation.

4.2 - La mise au placard :

C'est une forme d'exclusion d'un travailleur, mais à l'intérieur de l'entreprise, « c'est une situation caractérisée à la fois par une éviction du travail et le maintien de l'emploi ».⁽¹⁴⁾

La placardisation peut infliger par sa durée une douleur et une torture psychologique chez le placardisé, elle peut être à l'origine de soumettre le sujet, aux dérives d'un supérieur, où le nivellement à des critères d'une personnalité caractérielle d'un supérieur.

« Comme elle peut être le résultat d'un plan de réduction de coûts, c'est une stratégie pour rendre l'autre fou ».

⁽¹³⁾ Richard Béard, Pierre Pastor : Harcèlement : les réponses. Edition Liaison 2002. (p42)

⁽¹⁴⁾ Daniel Guilbert : Placardisés. Edition Seuil 2002. (p7)

4.2.1 - Les catégories qui peuvent subir une placardisation.

A) Les inutiles.

a) **Trop vieux** : généralement c'est les gens qui dépassent 50 ans, considéré comme difficilement adaptable aux changements, dépassé par les évolutions en cours, quelle que soit leur niveau hiérarchique, il serait peu mobilisable pour les projets avenir.

b) **Les bras cassés** : c'est les personnes que les problèmes de santé conduisent à une mise au rebut. On les nomme joliment «les inaptés».

L'état de santé de ces personnes n'est plus compatible avec le poste de travail, alors qu'il s'agit souvent de maladies professionnelles ou de séquelles d'accidents du travail. « Le renforcement des contraintes temporelles et l'intensification du travail contribue à produire une usure prématurée des salariés, (plus grave), le traitement de ces cas met l'accent sur ^{des} les fragilités individuelles plutôt que sur les conditions et l'organisation du travail. L'attribution causale tend à responsabiliser la victime : elle était vulnérable et n'a pas pris les mesures qui s'imposaient pour préserver sa santé. Ainsi la prévention est déléguée à la personne elle-même, l'entreprise étant confrontée à la gestion de l'impossible : employer celui qui est devenu par négligence inemployable ». ⁽¹⁴⁾

c) Les surnuméraires.

L'entreprise est devenue une machine à produire du profit. Le développement et le changement technologique et organisationnel engendre des salariés surnuméraires dont le poste ou la fonction doit être supprimé. Généralement le changement est peut préparer, mais en culpabilise souvent les excédentaires comme quoi ils ne sont pas perfectibles.

5 - Des statistiques.

La violence morale au travail a toujours existé, mais elle s'accroît par la turbulence et l'incertitude de l'environnement économique, ce qui affecte évidemment le monde du travail.

⁽¹⁴⁾ Daniel Guilbert : Placardisés. Edition Seuil 2002. (p24)

La France à le record du nombre d'agressions et de harcèlement sexuel sur le lieu de travail, devant l'Argentine et le Canada.

- 11,2 % des hommes et 8,9 % des femmes déclaraient avoir été agressées en 1995 et 19,8 % des femmes se plaignaient d'avoir été harcelées sexuellement pendant la même période.

C'est ce que dévoile le rapport du bureau international du travail (BIT), qui constitue l'étude la plus approfondie jamais effectuée sur ce thème.

Elle s'appuie sur les résultats d'une vaste enquête réalisée en 1996 intitulée «International Grime Survey» et portant sur la manière dont les travailleurs de 32 ~~les~~ ^{païs} perçoivent ce qu'ils enduraient sur leur lieu de travail.

Les tendances ~~dégradées~~ ^{dégradées} par ce rapport montrent que :

- le problème dépasse le cadre d'un pays, d'un milieu de travail ^{d'un} catégorie professionnelle spécifique.
- les travailleurs comme les ~~employés~~ ^{employés} reconnaissent de plus en plus souvent que la violence psychologique constitue une forme grave préférence.
- près de 70 % des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête réalisée en 1994 par le syndicat canadien de la fonction publique, considérait que la principale forme de violence qu'elle subissait était l'agression verbale.

Une étude menée en 1996 par l'union européenne à partir de 15 800 entretiens réalisés dans les quinze états membres révélait que :

- 4 % des travailleurs, soit 6 millions de personnes, avait été soumis à des violences physiques au cours de l'année antérieure.
- 2 % des travailleurs, soient 3 millions de personnes, avait été victimes de harcèlement sexuel.
- 8 % des travailleurs, soient 12 millions de personnes, avait subi des acte d'intimidation et de brimades.

* la violence psychologique englobe différents comportements, parmi les comportements abusifs ou tyranniques vis-à-vis d'un subalterne, où l'agresseur cherche

à diminuer un ou plusieurs employés par des méthodes cruelles, malicieuse ou humiliante.

Selon une étude réalisée au Royaume-Uni, 53 % des employés déclaraient avoir été victime d'un tel comportement, tandis que 78 % en avait été témoin.

Le harcèlement psychologique exercé par un groupe a l'encontre d'un individu, ce problème est plus courant en Australie, en Autriche, au Danemark, en Allemagne, en Suède, au Royaume-Uni et aux États-Unis. En faisant des remarques négatives constantes, critique permanente, isolement, à l'individu visé.

En Suède, on estime que le harcèlement psychologique est à l'origine de 10 à 15 % des suicides.

En France, plus de 7 millions de personnes concernées directement ou non.

Devant une population active de 26 millions de personnes en 1999 d'après l'INSEE, ce sont plus de 7 millions de personnes qui seraient concernées.

Face à un tel chiffre, il apparaît que le phénomène ^{ne} concerne pas la seule relation travailleur -- harceleur -- employeurs, mais qu'il s'agit d'un phénomène de société, voire d'un problème de santé publique.

Une étude qui ~~ait~~^a été menée en 1999 par l'inspection médicale régionale du travail de Poitou-Charentes, qui a adressé un questionnaire aux 183 médecins du travail de la région. Les résultats et même le taux de réponses atteste de l'ampleur du phénomène est de la prise de conscience qui est en train de se produire.

Ainsi, 83,6 % des 183 médecins interrogés ont répondu au questionnaire ~~qu'il~~^{qui leur} ~~aura~~^{aura} été adressé. Parmi eux, 95 % ~~avait~~^{avaient} eu connaissance d'au moins un cas de harcèlement moral depuis qu'ils exerçaient la médecine du travail, et 21 % d'entre eux considéraient que les cas de harcèlement professionnel étaient fréquents.

Sur le plan « qualitatif », la situation des salariés concernés était considérée comme grave ou très grave dans 75 % des cas.

Une enquête a été menée dans l'union européenne : l'objet était d'étudier le harcèlement moral en général et ^{le} harcèlement sexuel sur le lieu de travail.

La violence et le harcèlement sont des problèmes importants sur le lieu de travail européen, 2 % de tous les travailleurs rapportent être victime de harcèlement sexuel. Les domaines les plus exposés sont : la restauration avec 6 % (hôtels et restaurants) ; les travailleurs féminins 4 % ; les travailleurs sans stabilité d'emploi (4 % des travailleurs temporaires).

Des actes de violence physique en dehors du collectif du travail ont été rapportés par l'ensemble des travailleurs. Les domaines les plus exposés sont dans le tertiaire (administrations publiques 6 %, commerce et vente au détail 5 %).

2 % des salariés sont victimes d'actes de violence physique au sein du collectif du travail.

Intimidations et brimades se sont légèrement intensifiées depuis 1995, mais les différences entre pays sont importantes.

Les chiffres vont de 4 % au Portugal à 15 % en Finlande.

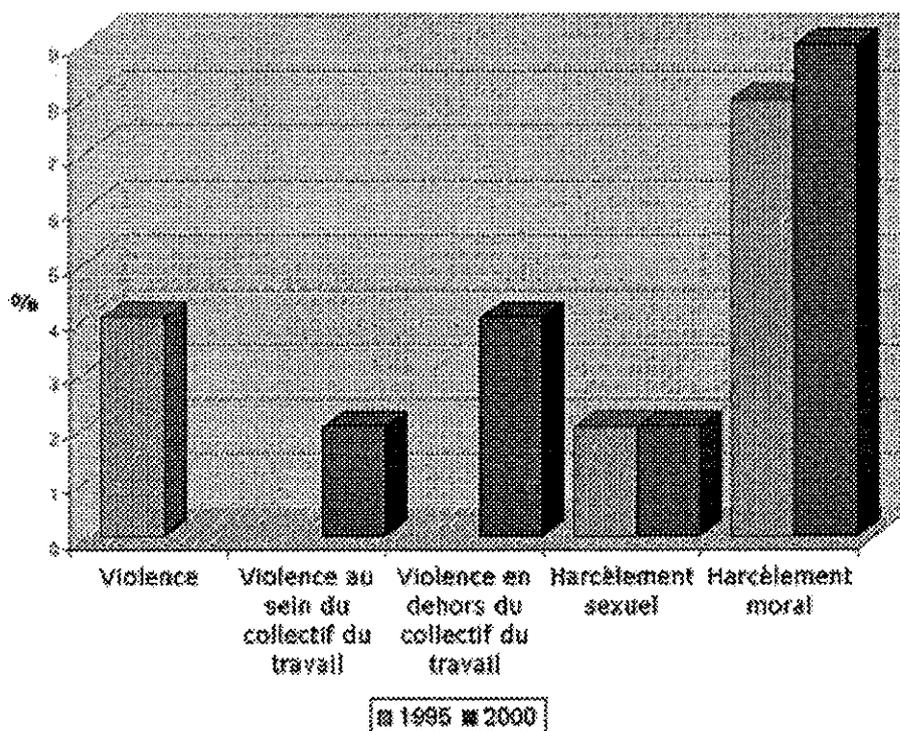
Le harcèlement moral a été mentionné par 9 % du total des travailleurs, les secteurs les plus exposés, le tertiaire (14 % par administrations publiques, 13 % dans les hôtels restaurants et 12 % dans les autres services).

Les travailleurs du secteur des services de la vente sont les plus affectés 13 % ; les femmes 10 % sont plus touchés que les hommes 8 %.

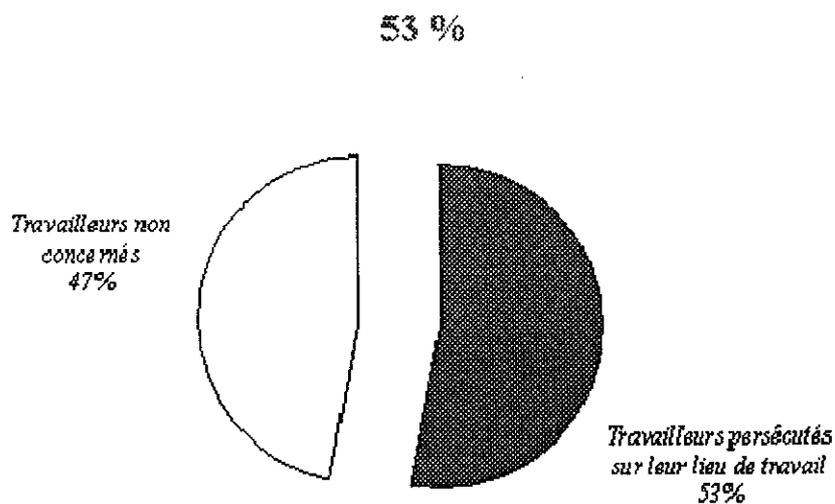
La sensibilité à la violence diffère beaucoup d'un pays à l'autre, elle varie entre 5 % pour les cas de violence sur le lieu de travail et de 1 à 9 % pour la violence extérieure à ce milieu.

Il y a deux grandes disparités entre les pays de l'union (4 % à 15 % pour le harcèlement moral, reflétant différentes perceptions et le fait que ces problèmes sont (ou non) une question débattue dans le domaine public.

Violence et harcèlement au travail



Travailleurs persécutés sur le lieu de travail



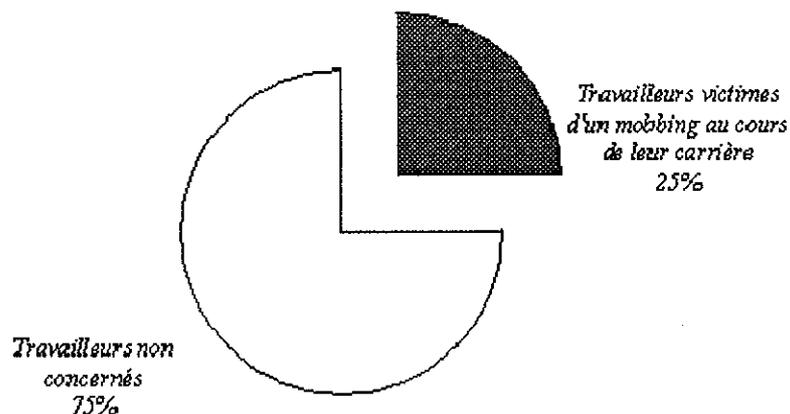
Source – Health and Safety Executive, United Kingdom, 1996.

Ce sentiment de persécution constaté chez les travailleurs au Royaume Uni se confirme dans d'autres pays européens dont la Suède.

Chaque travailleur suédois a une « chance » sur 4 de subir du harcèlement moral au cours de sa carrière professionnelle.

*Probabilité d'une personne arrivant sur le
marché du travail de subir un mobbing*

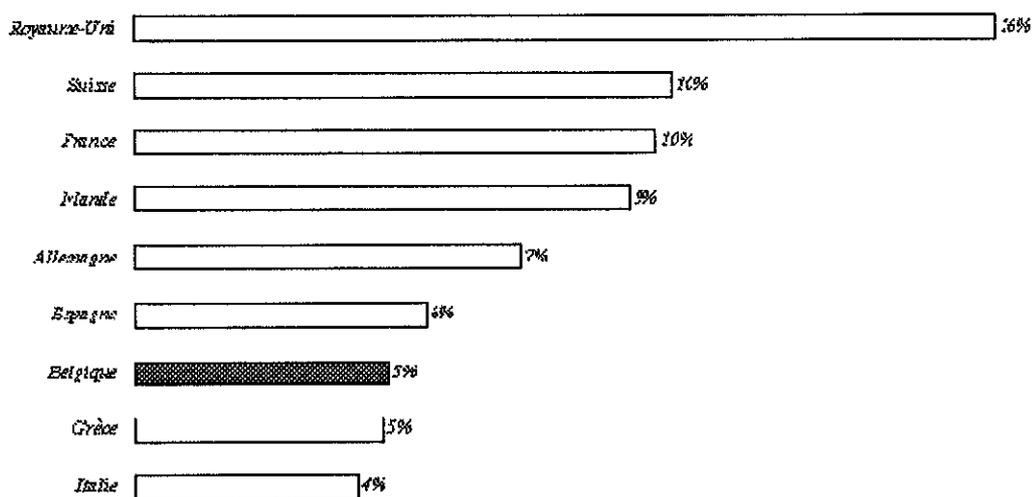
25 %



Source – Suède, 1996.

Ce sentiment de persécution se traduit dans les faits dans de nombreux pays.

**Pourcentage de salariés ayant subi du harcèlement
moral dans l'année**



Source – France, 2000 (Le nouvel Observateur).

Conclusion.

Le harcèlement moral traduit la violence au travail. Il consiste à poser un ensemble de problèmes d'organisation du travail sur le plan individuel, dans une relation entre les travailleurs, et entre travailleurs et employeurs.

L'incapacité d'une réaction collective exprime ce harcèlement, cette incapacité explique une stratégie défensive de la part de chacun dans un monde de travail de plus en plus sismique.

Par ailleurs, nous pourrions déduire que même si le harcèlement moral au travail est utilisé comme une stratégie d'assimilation par soumission aux pressions et au stress, l'ensemble des travailleurs dans le but d'obéissance et donc d'atteindre les objectifs, cette stratégie est vouée à l'échec débouchant sur l'exclusion au lieu de l'inclusion, sinon ça peut être le but d'exclusion dès le départ par la destruction délibérée de la personne.

CHAPITRE II
LES CONSEQUENCES DU
HARCELEMENT

Ce chapitre est consacré à expliquer que le harcèlement et la violence au travail, même s'ils sont peut-être utiles à augmenter la productivité et réduire les coûts, ne sont pas sans conséquences sur la santé et la vie des employés.

Les conséquences sont multiples et lourdes à supporter, difficile voir parfois impossible à maîtriser et à gérer.

On remarque des conséquences sur l'individu et d'autres sur le fonctionnement de l'entreprise qui touche évidemment sa gestion et sa réputation.

1 – Le stress

1.1 – Le concept du stress

Le stress aujourd'hui est psychologique et non plus, comme autrefois, physique.

Au niveau psychologique, c'est l'insatisfaction qui prédomine, la situation contradictoire et insensée. La personne ne prend plus de plaisir à venir travailler. Cet état de stress peut se traduire par des symptômes anxieux et dépressifs, et conduire, s'il s'installe durablement, à des pathologie sévère (troubles dépressifs majeurs, risque de suicide). L'individu est débordé et épuisé et n'arrive plus à faire face aux nouvelles contraintes.

Historiquement, trois⁽¹¹¹⁾ conceptions du stress se sont succédées : il a d'abord été conçu comme une réponse de l'organisme à tout changement, puis sous la forme d'un stimulus particulier de l'environnement, enfin comme ^{une} transactions dysfonctionnelles entre la personne et son environnement.

a) Le stress comme une réponse de l'organisme :

Selon Selye, endocrinologue canadien ^à qui ont doit le terme ^{de} stress, décrit l'adaptation de l'organisme à un changement brutal où durable du milieu. Pour lui, une surcharge excessive et prolongée de ce mécanisme est susceptible de provoquer des troubles somatiques sérieux (ulcères, hypertension) quelle que soit la cause, la réponse de l'organisme se déroule en trois temps : alarme, résistance, épuisement.

⁽¹¹¹⁾ Claude Lévy Leboyer, Michel Huteau, Claude Louche, Jean Pierre Rolland : La psychologie du travail. Edition d'Organisation 2003. (478-479, 481)

b) Le stress comme caractéristiques de l'environnement

Ici, certains aspects de l'environnement sont des stressseurs, on en distingue deux catégories dans le contexte professionnel qui se rapporte soit aux conditions physiques soit aux caractéristiques psychosociales du travail. La première catégorie concerne des facteurs très variées comme la chaleur, le bruit, la ventilation, la charge de travail (cadence, urgence...) et l'automatisation, la seconde catégorie concerne les contraintes psychologiques du travail et la sécurité de l'emploi.

Parmi les nombreuses sources organisationnelles de stress, Karasek en a énoncé deux principale : la charge de travail d'une part, qui peut être de nature quantitative (travail excessif a effectué en un temps limité) ou qualitative (travail trop complexe par rapport aux compétences), le degré d'autonomie d'autre part (job décision latitude), incluant la variété des tâches (polyvalence), l'utilisation des compétences, le degré de décision des opportunités d'apprentissage nouveaux.

À partir de ~~cette~~ ^{ces deux} caractéristique stressante, Karasek a élaboré une typologie des situations de travail : travail très contraignant (charge de travail importante et faible autonomie), travail peu contraignant (charge de travail faible et autonomie élevé), travail actif (charge de travail et autonomie importante) et travail passif (charge de travail et autonomie faible).

L'objectif de ses recherches ~~et~~ ^{est} de montrer les effets nocifs d'un travail très contraignant sur la santé émotionnelle (dépression, Burn out), comme sur la santé physique (risques élevés de maladies cardio-vasculaires).

Les élèves de Karasek ont développé un modèle récent qui comporte une troisième dimension : le soutien social disponible sur le lieu de travail.

Selon ce modèle, «une situation professionnelle extrêmement stressante se caractérise à la fois par de fortes exigences et par un contrôle et un soutien social faible », ce qui explique l'affaiblissement de la collectivité du travail, cause qui favorise les germes de ~~harcèlement~~ ^{harcèlement} moral au travail.

c) Le stress comme transactions entre la personne et son environnement

Cette conception est la plus récente appelée transactionnel du stress, a été développée au cours des années 80.

Pour Lazarus et Folkman (1984) : « le stress est une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant de ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être ».

Ici, l'origine du stress est plutôt liée à l'inadéquation entre les variables contextuelles (charge de travail, conflit de rôle) et individuelles (compétences, motivation, personnalité). L'inadéquation peut se présenter de différentes manières, par exemple lorsque le degré d'exigences de la tâche est trop important par rapport aux compétences de l'employé ou bien à l'inverse lorsque la tâche demandée est jugée trop facile ou ennuyeuse.

Cette situations nous rappellent la possibilité de harcèlement moral au travail en tablant sur les compétences plus ou moins importantes par rapport aux capacités de la personne harcelée.

1.2 - Stress et performances, quelle relation ?

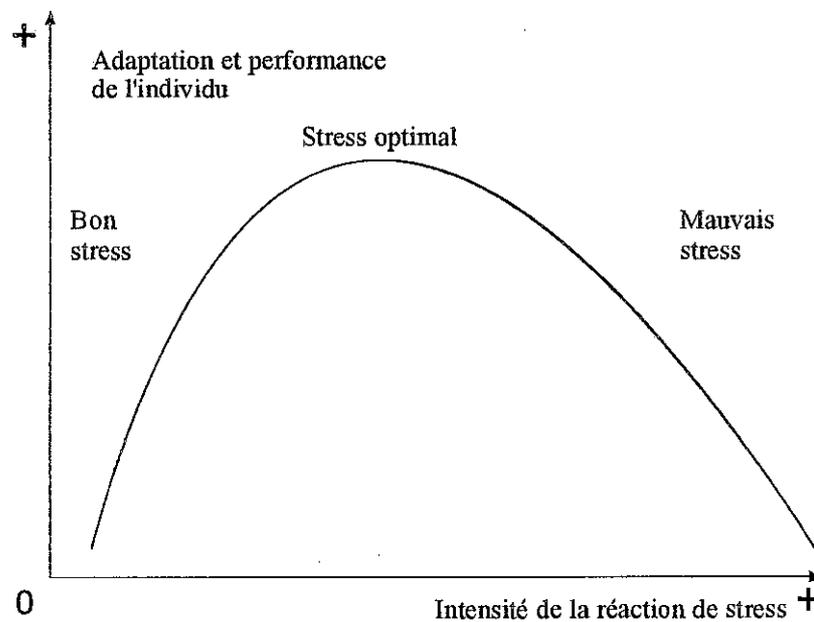
Il est réputé que le stress peut être productif, ou destructeur, mais la première position peut mener à la deuxième une fois un excès.

Deux psychologues, Yerkes et Dodson, au début du XXe siècle (1908), ont illustré sous la forme d'une courbe qui porte leur nom, le mouvement du stress.

Schéma

Au fur et à mesure que le stress croît, la performance augmente pour se stabiliser à un niveau maximal. Cette partie ascendante de la courbe peut être considérée comme le «bon stress» (eustress en anglais).

Ce stress continuant de croître, la performance, pour sa part, va au contraire décroître. C'est le « mauvais stress » (distress = détresse).



1.3 - Les sources du stress

1.3.1 - Trop de travail :

La surcharge est la première source de stress au travail. Il ne s'agit pas seulement d'une trop grande quantité de travail, mais de l'ensemble des contraintes qui pèsent sur l'individu dans sa vie professionnelle.

Pour les Anglais, c'est le « Jobstrain » (pression du travail).

La charge du travail est encore plus difficile à vivre dans les entreprises où il y a une réduction des effectifs, ceux qui partent ne sont pas toujours remplacés.

1.3.2 - Le culte de la performance

La période où bien faire son travail était simplement faire ce qui est demandé de faire, est révolue.

Avec les conjonctures économiques aléatoires, le management se récapitule dans un nouveau culte, c'est bien le culte de la performance où l'individu est censé faire beaucoup plus et beaucoup mieux.

« Cette idéologie de la performance, ce sentiment que plus on saute haut, plus la barre va monter, est une source à la fois de pression et de frustration considérable ».⁽²²⁾

⁽²²⁾ Patrick Légeron : Le stress au travail. Edition Jacob 2001. (p19)

La notion du zéro défaut marque le centre de la performance, la volonté d'une garantie de qualité totale pour le consommateur fait que « les cercles de qualité se sont structurés dans des démarches beaucoup plus âpres et plus contraignantes, et ont défini des objectifs de perfection absolue ». ⁽²²⁾

1.3.3 - Pas de droit à l'erreur :

Le discours du zéro, exige des individus d'être sans cesse, comme de vaillants petits soldats au service de la qualité totale. S'il y avait une sorte de droit à l'erreur, la pression serait bien moindre ; pourtant l'erreur est humaine. « On retrouve ici un facteur de stress extrêmement puissants, lié à la présence hypothétique et constante d'une menace », car l'idée qui règne, c'est que l'erreur c'est l'échec, au lieu de considérer l'erreur comme formateur, l'erreur devient un motif de culpabilité et d'inadaptation.

1.3.4 - La course contre le temps :

La pression du temps est forte et permanente, et le pire c'est que cette pression est accompagnée parfois par des consignes contradictoires, par exemple, être plus à l'écoute du client qui appelle, développé avec lui une relation ^{du} personnel, plus forte, et parallèlement, consacré moins de temps à chaque client, de façon à pouvoir traiter plus d'appel dans le même laps de temps.

Ce qui favorise l'urgence, c'est les moyens de communication, téléphone, fax, e-mail, téléphone mobile..., résultats grande quantité d'informations qui rendent l'urgence une routine pour tous, et favorise les frictions ^{et} les agissements hostiles entre les salariés.

Plus loin encore, avec la réduction du temps de travail (en France notamment), comment exécuter, dans un laps de temps plus restreint, un volume de travail plus important ?

^{cette} Ces situations génèrent le stress et la frustration.

⁽²²⁾ Patrick Légeron : Le stress au travail. Edition Jacob 2001. (p21)

1.3.5 - La dictature du client :

Toutes les entreprises se sont orientées vers des stratégies « centrées sur le client ». Non seulement elles acceptent l'exigence de leurs clients, mais elles l'anticipent, quand elle ne la suscite pas.

Force est de constater que le client plus que Roi, il devient dictateur, puisque c'est lui qui pèse sur la feuille de paye du salarié, « ils sont de plus en plus nombreux à avoir une partie de leur rémunération calculée sur la satisfaction du client... Les véritables patrons des employés deviennent les clients ».⁽²²⁾

1.3.6 - Le changement.

Le changement, même s'il est nécessaire, il est déstabilisant, et notamment si on n'est pas prêt ou d'accord avec le changement.

De même, si la routine existe dans quelques emplois, elle est accompagnée par des changements dans la technologie et les procédures. Ce qui demande des efforts d'adaptation.

Un élément qui est très central dans le développement du changement, c'est bien la technologie et les NTIC, générant le « techno stress ».

C'est donc les ordinateurs, Internet, courrier électronique ; ces nouveaux outils de communication qui évolue sans cesse, demandent à leurs utilisateurs une adaptation permanente.

Selon Patrick Légeron, la nouvelle technologie, celle qui envahit progressivement tous les secteurs de nos activités humaines, peut réellement faire souffrir les individus.

Chez les «technophiles», passionnés d'informatique, il s'agit d'une véritable dépendance à ces formes modernes de communication.

Les psychiatres décrivent les drogués de l'Internet qui, comme tout autre forme de toxicomanie, ne peuvent plus se détacher de l'informatique, et présentent tous les signes de manque (anxiété, irritabilité) lorsqu'ils en sont privés.

⁽²²⁾ Patrick Légeron : Le stress au travail. Edition Jacob 2001. (p82)

Également chez les «technophobes», qui ont instinctivement une réticence, voir une crainte à utiliser ces outils mal maîtrisés, on observe des réactions d'anxiété, d'inquiétude et de réelles difficultés à évoluer avec leur environnement professionnel, résultats, les salariés sont envahis par un sentiment d'incompétence ou d'incapacité face aux nouvelles technologies, l'exclusion n'est pas loin pour eux, avec le stress qui y est lié.

Tout cela altère le fonctionnement psychique et peut générer, ^{nervosité,} ~~nervosité~~ tension, anxiété, voire insomnie.

Dans cette situation, on peut lier compétences et incompétences, au phénomène de harcèlement moral pour exclusion, par des injonctions contradictoires de ces derniers pour faire craquer la cible.

C'est-à-dire que les personnes compétentes on leur exige de faire des travaux bien inférieurs à la compétence et vice versa.

2 - Les conséquences spécifiques du harcèlement :

Pour Hirigoyen, lorsque le harcèlement moral est récent et qu'il existe encore un espoir de solutions, les symptômes sont d'abord très proches du stress, c'est ce que les médecins appellent, des troubles fonctionnels : fatigue, nervosité, troubles du sommeil, migraine, troubles digestifs, lombalgies... C'est la réponse de l'organisme a une hyperstimulation et une tentative d'adaptation du sujet pour faire face à cette situation.

Pour le stress qui provient d'une situation de harcèlement moral (et qu'on peut référer à la troisième conception du stress) s'ajoute un sentiment d'impuissance, d'humiliation, et l'idée que « ce n'est pas normal ».

2.1 - La dépression :

Elle peut être le résultat de plusieurs pressions de la société, mais nous intéressons ici à la dépression liée au travail, spécialement généré par le harcèlement « par ses deux volets, pour inclusion c'est-à-dire les pressions de rythme, des normes du processus de production, de la soumission au client roi, de la concurrence ; et pour exclusion, par agissements hostiles et tout ce qui touche à la dignité et le respect de la personne).

Si le harcèlement se poursuit dans le temps (notamment pour l'exclusion), un état dépressif majeur peut s'installer, précédée par un état d'anxiété, qui est caractérisée par un vécu permanent d'inquiétude et d'appréhension.

Les symptômes qui caractérisent la dépression sont :

- La tristesse ou l'effondrement de l'humeur : les psychiatres considèrent que c'est le premier symptôme de la dépression. Pour l'humeur, il s'agit de l'état d'esprit du paysage mental qui dans un état normal n'est pas stable, alors que pour un déprimé, c'est d'avoir une humeur triste de manière permanente, et qui devient plus sensible à l'environnement même bénéfique.
- La perte d'intérêt : Pour une personne déprimée, plus rien ne l'intéresse, tant dans le travail que dans la vie. Tout ce qui peut être aimable, rapporte de la joie, du plaisir devient sans intérêt.
- La vie au ralenti : Plus on est dépressif, moins on trouve d'intérêt à une quelconque action, professionnelle ou non.

Tout semble lent chez le déprimé, ce qui le rend facile à repérer, sa façon de se lever, de manger, de s'habiller.

- Les troubles du sommeil : Un déprimé, même s'il a parfois du mal à s'endormir le soir, ce réveil très tôt le matin.

C'est ce que Marie-France Hirigoyen décrit comme des troubles psychosomatiques, elle précise « qu'après un certain temps d'évolution des procédés de harcèlement, les troubles psychosomatiques sont presque toujours au premier plan. Le corps enregistre l'agression avant le cerveau qui refuse de voir ce qu'il n'a pas compris. Plus tard, le corps se souviendra également du traumatisme et les symptômes risquent de se poursuivre avec du stress post-traumatique. Le cortège des troubles psychosomatiques est impressionnant et est de gravité, très rapidement croissante.

Ce sont des amaigrissements spectaculaires, ou bien des prises de poids, des troubles endocriniens, des pousses d'hypertension artérielle incontrôlable malgré un traitement, des vertiges... Un choc physique peut avoir un retentissement psychique est

un choc émotionnel peut avoir des incidences somatiques. On passe ainsi du physique au psychique et réciproquement ».⁽¹⁷⁾

3 - Les conséquences du traumatisme dû au harcèlement :

Après plusieurs mois de harcèlement moral, se manifeste chez la victime un trouble psychique, car dans toutes les autres formes de souffrance au travail, et en particulier en cas de trop forte pression professionnelle, si le stimulus cesse, la souffrance cesse et la personne ~~de~~^{peut} recouvrer son état normal.

Le harcèlement moral au contraire laisse des traces qui peuvent aller du stress post-traumatique à un vécu de honte récurrent, précise Hirigoyen.

3.1 - Le stress post-traumatique.

Le harcèlement moral constitue incontestablement un traumatisme, affirme Hirigoyen. En psychanalyse, ^{le} traumatisme est un concept qui inclut un événement intense, éventuellement répété.

La reviviscence des scènes de violence et d'humiliation s'impose à la personne traumatisée ^{ne peut pas} qui ne pas y penser (ici pour préciser que l'humiliation et l'intimidation ne sont pas ^{uniquement} utilisés comme harcèlement moral dans le but de faire craquer et donc d'exclure la cible, mais bien la pression constante des managers. le respect des délais et le management par le stress peuvent favoriser et normaliser l'humiliation, les insultes, les injonctions contradictoires, tout ce qui peut toucher à la dignité d'autrui, mais dans un but de niveler et de soumettre toutes les personnalités, dans une finalité d'inclusion).

Ces images comme extérieur à la personne qui les refuse, sont comme des flash-backs douloureux. La nuit, les situations traumatiques sont revécues sous forme de cauchemar intrusif.

L'évocation des scènes violentes reste douloureuse longtemps et parfois même à jamais.

⁽¹⁷⁾ Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001 (p133-134)

3.2 - La désillusion :

Le harcèlement moral vient, user, miner les personnes, qui perdent toute illusion et tout espoir.

Par exemple une personne qui entre dans une entreprise avec beaucoup d'enthousiasme, et se réfère à son groupe de travail, puis elle découvre qu'il doit participer à des tricheries, alors qu'il refuse ; se trouve donc comme un bouc émissaire et commence à subir un harcèlement.

Cette personne perd ses illusions qu'il avait voulu croire en un type de relations qui n'existe pas, et donc ses relations futures se trouvent affectées. Le harcèlement, processus d'anéantissement de la victime, la conduit dans une incapacité de conserver ou de retrouver un emploi, les conséquences, tant médicales (psychiatrique et psychosomatique que sociales) sont alors désastreuses.

3.3 - La réactivation des blessures passées :

Parfois, les agressions vécues sur le lieu de travail viennent faire écho à d'autres aléas de l'histoire privée des personnes. Ce peut être la tyrannie ou la perversité d'un père ou d'une mère, ou d'autres agressions ou humiliation de l'enfance.

Les scènes violentes réveillent une angoisse passée, qui peut avoir été oublié. Une humiliation évoque toutes humiliations antérieures, par un parent, dans la famille, à l'école, ou bien encore dans un autre travail.

4 - Les conséquences sociales et économiques :

Nous nous baserons sur des statistiques pour d'abord montrer l'ampleur du stress sur le lieu du travail.

Une enquête conduite en septembre 2000 (enquête liaisons sociale, Manpower, CSA) indique que 72 % des salariés français ressentaient du stress dans leur travail. 58 % d'entre eux estiment ressentir plus de stress qu'il y a quelques années, et 56 % pensent que le stress au travail va s'aggraver à l'avenir.

Ce sont les charges de travail trop lourdes (pour 48 % des sondés), ^{des} ~~des~~ délais et consignes difficiles à respecter et les exigences des clients pour 43 %, les postures physiques et les manipulations fatigantes 39 %, les cadences de travail trop rapide 32

%, les objectifs difficiles à atteindre 35 % et les incertitudes sur l'avenir professionnel 35 % qui apparaissent être les principales sources du stress.

Cela explique que 75 % des salariés souhaitent que le stress soit reconnu comme une maladie professionnelle à part entière.

Comparé à de précédentes enquêtes, en 1993, 43 % perçoivent un accroissement de leur niveau de stress par rapport aux dernières années (L'Expansion, 23 septembre 1993). En 1998, 57 % des Français estiment accomplir leur travail dans des conditions stressantes (enquête IFOP octobre 1998).

Chez les cadres (et ce qui explique leur contagion d'agressivité), le phénomène n'est pas moindre, en 1992, une enquête (le point 21 mars 1992) révèle qu'un cadre sûr ~~de~~ se disait stressé, en 1999, 89 % des cadres s'avouent plus stressés qu'il y a dix ans.

Aux États-Unis, 40 % des salariés considèrent leur travail comme très ou extrêmement stressant. Au Japon, 63 % des salariés estiment travailler dans des conditions stressantes en 1997, contre 53 % en 1982 (enquête Gifu university N. Kawakami, 1999).

- Une lourde facture :

Le stress coûte cher aux personnes qui en souffrent (leur santé se dégrade), mais aussi aux entreprises pour lesquels elles travaillent et à l'économie nationale. Pour les États-Unis, on estime entre 200 et 300 milliards de dollars par ans le coût supporté par les entreprises à cause du stress. Dans l'union européenne, où l'on évalue à 41 millions le nombre de salariés concernés par des problèmes de santé dus au stress au travail, se coût atteindrait annuellement 20 milliards d'Euros.

4.1 - L'absentéisme.

Parmi les causes d'absentéisme, les problèmes de santé, notamment d'origine psychologique ~~avec~~. Aux États-Unis, une estimation faite en 1984 par une compagnie d'assurance indique qu'un million de travailleurs, en moyenne, étaient absents chaque jour du travail, en grande partie à cause de trouble ~~du~~ stress.

des an

Les chiffres les plus récents indiquent que ce sont 550 millions de journées de travail qui sont perdues chaque année aux États-Unis à cause d'un absentéisme lié à des problèmes de stress. En Grande-Bretagne il s'agit de 40 millions de journées.

4.2 - L'instabilité professionnelle :

Dans ce cas, le salarié finit par quitter son emploi parce qu'il n'est pas satisfait ou parce qu'il est obligé pour des raisons de santé.

Une enquête, en 1991, aux États-Unis a constaté que 14 % des travailleurs de son échantillon avaient quitté leur emploi ou avaient changé de poste au cours des deux années précédentes pour cause de stress dans leur travail, parmi les autres, 34 % avaient sérieusement envisagé quitter leur emploi l'année précédente et 33 % estimaient qu'ils atteindraient bientôt leurs limites.

Les entreprises américaines dépensées 700 millions de dollars par an pour remplacer ceux de leurs travailleurs qui doivent cesser leur activité avant l'âge de la retraite pour cause de maladie coronarienne.

La société Rank Xerox, par exemple, évaluée à plus d'un million de dollars le coût de remplacement des dirigeants, et entre 200 000 et 500 000 dollars celui d'un cadre supérieur.

4.3 – L'épuisement nerveux :

Dans les pays membres de l'union européenne, le coût des problèmes de santé mentale atteindrait 3 à 4 % du PNB. Aux États-Unis, les dépenses consacrées à la dépression seraient de l'ordre de 30 à 44 milliards de dollars par an.

Pour les entreprises, c'est environ 200 millions de journées de travail perdu chaque année. En Allemagne, ~~des~~ pathologies à caractère dépressif sont responsables de près de 7 % des départs précoces à la retraite. Et la durée de l'incapacité de travail résultant d'une dépression est environ deux fois et demie plus longues que celles occasionnées par d'autres maladies.

La perte annuelle de production causée par les arrêts de travail dû à des troubles psychiques est estimée indigner à plus de 5 milliards de Deutsch Marks.

4.4 - Les accidents de travail.

Nous avons déjà ~~monté~~^{montré} dans la première partie, que même avec l'évolution technologique, les accidents sont en croissance, notamment avec la polyvalence dans l'industrie et les services qui génèrent une intensification du travail par la RTT et les réductions d'effectifs qui augmentent la charge mentale, et la montée de la précarisation qui ne permet pas l'acquisition de connaissances et de savoir-faire, tous ces ingrédients de management, paradoxaux, engendrent une atmosphère de travail stressante et permettent plus d'accident.

Aux États-Unis, les accidents du travail tuent chaque année 14 000 personnes et entraînent une incapacité pour 2,2 millions d'autres, les pertes de productivité sont estimées à plus de 30 milliards de dollars par an.

En France, en 1999, plus de 700 000 accidents de travail, dont 45 000 graves, et 717 ont entraîné un décès. ^{étaient}

De tous les facteurs qui contribuent aux accidents, un seul apparaît être un dénominateur, un fort niveau de stress.

4.5 - La violence :

La violence provoque une rupture immédiate et souvent durable dans les relations interpersonnelles, dans l'organisation du travail et dans le milieu de travail pris dans son ensemble. Les entreprises ont à assumer le coût direct du travail perdu.

Mais la violence génère aussi des coûts indirects, tels que la baisse de l'efficacité, de la productivité et de la qualité des produits, la détérioration de l'image de l'entreprise et la diminution de la clientèle.

Il faut signaler que le coût de la violence psychologique (et du harcèlement moral) a été moins étudié, vu la fragilité et le silence qui entourent le sujet, et même la difficulté, voire l'impossibilité de remarquer le phénomène.

En Allemagne, le coût direct de la violence physique dans une entreprise de 1000 employés a été estimé à 112 000 dollars par an auxquelles viennent s'ajouter 56 000 dollars en coûts indirects.

4.6 - Les demandes d'indemnisation :

Le coût financier du stress est aussi illustré par le nombre de demandes d'indemnisations qui sont présentées par les employés, soit dans le cadre des régimes auxquelles ils sont affiliés, soit lors de procès devant des tribunaux civils, même si cette indemnisation est relativement rare.

En 1980 aux États-Unis, elle ne représentait que 5 % des demandes d'indemnisation des maladies professionnelles, puis 15 % en 1989

en 1995, en estimant que la moitié des indemnités versées par l'entreprise à des salariés, à la suite de condamnations, avaient pour motif ~~de~~^{le} stress excessif.

Des cabinets d'avocats américains font régulièrement paraître dans les journaux des publicités du genre : « est-ce que votre travail vous rend malades ? » afin d'inciter ~~des~~^{les} salariés à poursuivre en justice leur employeur.

4.7 - Le karoshi.

C'est un terme japonais qui signifie mort par « overdose de travail », apparaît dans les années 70, il définit les personnes qui meurent brutalement d'accidents cardio-vasculaires ou cérébraux (hémorragie cérébrale), souvent sur le lieu de travail.

Le karoshi est particulièrement fréquent au Japon à cause du système de production et de management, il est généralisé dans les pays occidentaux quand les exigences de production sont fortes.

La peur de perdre son emploi, et les exigences d'adaptation comme critère de performances, poussent l'employé à un surinvestissement, ce qui résulte une pathologie de surcharge de travail, le karoshi.

Pourtant il a été prédit que le progrès technique libérerait l'homme, que les machines feraient tout à sa place, que la RTT donnerait plus de liberté, ~~dans~~ or la réalité vécue par les employés illustre l'inverse du discours managérial et des promesses illusives.

Il y a plus de temps libre dans les temps libres, car l'ébranlement entre vie au travail et vie privée, est le résultat inévitable par la montée de la flexibilité qui permet

aux clients rois de demander ce qu'ils veut, le temps qu'il veut, au moment où il veut, la quantité qu'il veut.

À quoi auraient servi toutes les luttes, toutes les grèves, les efforts ~~est~~ ^{et} aussi parfois les morts, de la classe ouvrière, pour améliorer leurs conditions de vie et de travail si pour, à l'aube du troisième millénaire, revenir en arrière. Les employés travaillent plus de 35 heures (plus que la durée légale selon chaque pays) alors qu'ils sont payés seulement les heures légales.

Le karoshi est un phénomène très répandu au Japon, c'est la réponse de l'intensification du travail et du stress permanent du au toyotisme, qui consiste en un management par le stress, où les pressions sont extériorisées à travers le travail en groupe, l'adaptation permanente des travailleurs, la polyvalence, la rotation des postes.

4.8 - Le suicide :

Ce n'est pas par hasard si dans la société contemporaine monte irrésistiblement une double violence : contre autrui et même dans une relation de fuite contre soi-même.

La société et le monde du travail deviennent de plus en plus violents parce que l'économie l'est de plus en plus. La dynamique de son développement traumatisé en déshumanisant.

Le suicide, de toutes les souffrances, c'est ~~à dire~~ ^{la pire} ; l'épuisement et l'impression d'impuissance face à un nouveau management qui veut concilier l'inconciliable ~~est~~ ^{et} exige des performances qui dépassent bien la nature et la capacité humaine en permettant tous les actes déloyaux et les sortes de pressions pour garantir le succès et la pérennité de l'entreprise, mais au détriment des salariés.

Ces conditions de performances qui font craquer les individus par l'épuisement et l'exclusion (par toutes les formes, licenciement, placardisation, cost killer, ...), aboutissent dans plusieurs cas au phénomène de suicide.

La violence organisationnelle, cette violence morale (que ce soit pour exclusion ou inclusion), génère chez la victime un comportement programmé inconsciemment pour mettre fin à sa vie.

Plutôt que d'affronter réellement la situation et mettre en place un plan d'action, la victime va essayer de maîtriser la situation émotionnelle, en effet, le fait de rationaliser l'émotion, va lui apporter un certain confort mais comme le plus souvent elle n'aura aucun soutien pour réagir de manière adaptée, la seule solution consistera à se couper du monde du travail, c'est à partir de ce moment que les arrêts maladie pour dépression se succèdent car la victime devient incapable de rencontrer là où les personnes qui l'ont blessé.

Quand elle n'a plus de solutions et après une période dépressive, elle peut aller jusqu'à la tentative de suicide ou se suicider.

Le professeur Christophe Dejourn focalise l'organisation du travail parmi les causes de suicide au travail, il déclare que « des liens semblent pouvoir être mis au jour entre les nouvelles formes d'organisation du travail, de management et de gestion, avec en leur centre des nouvelles formes d'évaluation individualisées, d'une part, l'érosion des solidarités, d'autre part ».^(N)

Déjà en France, le suicide qui est prouvé comme résultat du harcèlement moral au travail, est conçu comme accident de travail, voici une histoire réelle.^(O)

Une femme de ménage d'Épinal avait tenté de se suicider parce qu'elle était victime de harcèlement moral sur son lieu de travail, poursuit son ex employeur pour faute inexcusable, une première en France selon la fédération nationale des accidents de travail et handicapé (FNATH).

Chantal Rousseau, 47 ans, paraplégique depuis sa tentative de suicide, elle avait sauté en août 1996 d'une fenêtre du troisième étage d'un établissement scolaire privé, l'institution (Notre-Dame d'Épinal) où elle faisait le ménage, s'estimer victime de pression de la part de sa chef des services.

René L'homme secrétaire général de la FNATH des Vosges, avait déjà obtenu du tribunal des affaires de sécurité sociale d'Épinal la reconnaissance de la tentative de

^(N) Article Christophe Dejourn, Thème : pathologie – www.federationsantitravail.org

^(O) Article de Cécile Azzaro : Harcèlement moral, la victime poursuit son employeur pour faute inexcusable (Dépêche AFP du 17/12/2000).

suicide de Mme Rousseau comme accident de travail, ce qui a permis à la victime d'être prise en charge par la sécurité sociale.

5 - Des conséquences spécifiques ^{au} pour harcèlement moral :

L'enquête de Marie-France Hirigoyen (malaise dans le travail, harcèlement moral, démêler le vrai du faux, édition Syros 2001, page 98), a révélé que dans 36 % des cas, le harcèlement est suivi du départ de la personne harcelée.

- dans 20 % des cas, la personne est licenciée pour faute
- dans 9 % des cas, le départ est négocié
- dans 7 % des cas la personne donne sa démission
- dans 1 % des cas la personne est mise en préretraite.

Si on ajoute ces chiffres aux 30 % des personnes qui se trouvent en langue maladie, en invalidité, ou au chômage pour inaptitude médicale, on arrive à un total de 66 % de cas où la personne est effectivement exclue du monde ^{du} de travail au moins temporairement.

Ces chiffres sont impressionnants et doivent à eux seuls justifier la mise en place de mesures de prévention.

Parmi les personnes au chômage, en difficulté de réinsertion, certaines conservent des traces de violence relevant du harcèlement moral subi avant la perte de l'emploi. Cela peut aller des symptômes du stress post-traumatique à la perte d'identité. Elles ont perdu confiance en elles, sont devenues exagérément méfiantes ou simplement cassés, tellement, n'ont plus envie de donner quoi que ce soit d'elle-même pour un nouvel emploi.

La pratique du harcèlement moral, quel que soit le type de harcèlement que ce soit pour exclusion ou pour inclusion (et notamment pour exclusion), ont des conséquences économiques non négligeables pour le salarié (perte de revenus pour les personnes qui se retrouvent au chômage, frais médicaux non remboursés, prise en charge psychothérapeutique, dépenses d'avocats).

Pour l'entreprise, perte de production par l'absentéisme mais aussi par la démotivation des autres salariés.

Pour la collectivité, dépenses de santé prise en charge par la sécurité sociale, hospitalisation, indemnités de chômage, retraite anticipée.

Autant dire que ramené à l'échelle d'un pays, cela se chiffre en milliards.

Mais le harcèlement moral, c'est aussi un climat d'inquiétude, de peur et de précarisation qui s'étend à la société tout entière. À une époque de mondialisation, de restructuration et de fusion d'entreprise, ces procédés conduisent les gens à perdre confiance en eux et à désinvestir le monde du travail.

Conclusion :

Nous constatons que les conséquences de la défaillance du management autorisant toutes les formes de violences et l'intensification du travail, est un investissement à coût très lourd à supporter dû au stress à la dépression, au stress post-traumatique, jusqu'aux tentatives de suicide, ou le suicide.

L'entreprise cherchant à minimiser les coûts par les différentes formes de pression et de soumission, engendrent d'autres coûts par l'absentéisme, le turn over, la démission, la perte de productivité.

De même, le Karoshi que je considère comme un suicide programmé, fait perdre l'entreprise des personnes brillantes et compétentes, ^{est} d'un autre côté la société note une croissance de statistique des dépressifs et des consommations de drogue et d'antidépresseurs.

Où sont donc les promesses du management d'un monde de travail épanouissant et humain, est-ce que le progrès matériel (production de biens et services), servent à grand-chose dans ce genre de situation de perte de soi et de son travail ?

CHAPITRE III

**CAS PRATIQUE, HARCELEMENT
ENTRE INCLUSION ET EXCLUSION**

Le cas de France-Télécom, harcèlement pour inclusion.

Nous avons jugé important de prendre le cas de harcèlement de l'entreprise France-Télécom pour quatre motifs :

- 1 - D'abord parce que la France est le ~~N°1 mondial~~ dans le phénomène de harcèlement moral au travail, *parmi les premiers pays concernant*
- 2 - Puis parce que le harcèlement est bien existant, avec des conséquences très graves ; tout en expliquant ~~les causes de ce harcèlement~~ *dans cette* et qui sont le résultat ~~de~~ *de* d'efficience, du paradoxe et des contraintes des nouveaux outils du management.
- 3 - Egalement parce qu'il y a conscience, révolte et renonce ~~du phénomène du harcèlement~~ *de ce*, notamment parce qu'en France, le harcèlement est reconnu par plusieurs institutions et surtout parce qu'il a été judiciairisé en 2002 (nous l'avons montré dans le chapitre 1 deuxième partie).
- 4 - Enfin, le scandale de France-Télécom a été rendu public au plan mondial (sur l'Internet) par la question de Marie-Claude BEAUDEAU à l'égard du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie qui a malheureusement esquivé de répondre au problème et a justifié les dérives par l'inévitable adaptation à la concurrence.

1. Gestion du personnel à France-Télécom

Au Ministre de l'économie et des finances

La question a été discutée en séance publique au sénat le 3 février 2004. M. Alain Lambert, ministre du budget a répondu.

1.1. Texte de Madame Marie-Claude BEAUDEAU

Madame Marie-Claude BEAUDEAU attire l'attention de Monsieur le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie sur la pratique de la gestion du personnel mise en œuvre par les directions de France-Télécom.

Elle lui indique que de nombreux témoignages recueillis par les syndicats, ainsi que différentes enquêtes locales font état d'un développement important de la

souffrance au travail à France-Télécom, notamment d'une forte augmentation du stress.

Elle lui signale aussi la croissance rapide, dramatique, traumatisante pour les collègues, pour l'instant constatée de façon empirique, des cas de suicides concernant des personnels de France-Télécom. Elle lui fait remarquer que ces phénomènes coïncident avec le mouvement incessant depuis quelques années de restructurations internes, l'augmentation rapide de la fréquence des changements de postes et des mutations plus ou moins contraints, ainsi qu'avec l'utilisation systématique de nouveaux outils de « management » des ressources humaines, comme la multiplication des contrôles individualisés de productivité, des entretiens de motivation avec la hiérarchie, notamment pendant et après les arrêts maladie, ou la mise en place de nouveaux critères d'évaluation comme l'indice « de performance individuelle comparée ».

Elle lui indique également que plusieurs organisations syndicales de cette entreprise en Loire-Atlantique ont découvert l'existence d'un système de fichage des agents, illégal et scandaleux, visant à collecter des données personnelles relatives notamment à leurs état de santé, à leurs difficultés familiales ou à leurs sympathies syndicales.

Elle lui fait enfin remarquer que toutes ces observations prennent place dans un contexte marqué par l'objectif affiché du président directeur général de France-Télécom de supprimer 22000 emplois dont 8800 en France dès 2004 et par l'adoption de la loi du 31 décembre 2003 relative à France-Télécom qui, en vue de rendre possible la privatisation, a levé une partie des garanties fondamentales attachées au statut de fonctionnaires d'Etat de la majorité des personnels.

Aussi elle lui demande quelles dispositions il compte prendre pour que soit conduite une enquête sanitaire indépendante portant sur les 140000 agents de France-Télécom en France. Elle lui demande également quelles mesures il compte prendre pour auditer les pratiques de gestion du personnel à France-Télécom notamment au regard du droit du travail, de la législation sur le harcèlement moral, de la loi informatique et libertés.

**1.2. Compte-rendu intégral du débat en séance publique le 3 février 2004 :
Présentation de la question par Marie-Claude BEAUDEAU (texte intégral)**

Monsieur le Président, Monsieur le ministre, Chers collègues,

En déposant cette question, j'étais encore loin de me douter de l'ampleur et de la gravité de la crise sociale et sanitaire à France-Télécom. Depuis sa publication sur mon site Internet, ce sont 257 pages de témoignages émanant des syndicats, de délégués aux CHSCT, d'agents de tout grade et de toute la France qui m'ont été adressées. Des personnels désespérés appellent à mon bureau pour relater des situations terribles de détresse.

Monsieur le Ministre, tout indique que ce qui se passe à France-Télécom en matière de gestion, de gâchis, des ressources humaines est très grave.

Le degré de souffrance au travail croît dans des proportions inquiétantes depuis plusieurs années. Le malaise au travail se répand, la consommation de médicaments explose, la fatigue physique et mentale gagne comme le découragement et la dépression. Le stress est général. C'est ce que confirment les rapports annuels de la médecine de prévention.

En 2001, une enquête de l'Observatoire de la santé du Poitou-Charentes, commandée par le CHSCT régional, avait déjà révélé des chiffres significatifs : 40% des agents souffraient d'insomnie contre 20% de tous les salariés, 22% consommaient des somnifères contre 11% , 77% déclaraient être nerveux ou tendus au travail contre 36%, 23% n'avoir plus goût à rien contre 5%, 20 se réveiller déprimés le matin, 10% avoir des idées noires...

On commence à additionner avec effroi et révolte les cas de suicides : 3 en 2002 dans le Grand-Lyon, 3 depuis trois ans en Corse où un agent s'est ouvert les veines en pleine réunion, 2 en Loire-Atlantique. A Paris, un cadre supérieur de l'Unité de réseau de supervision s'est donné la mort il y a quinze jours, peu de temps auparavant, on découvrait le corps d'un agent de la direction de Daumesnil dans la Seine...

Monsieur le Ministre, je parle bien également de révolte car il est impossible de ne pas faire le lien entre ce constat et l'évolution des pratiques de gestion du personnel dans l'entreprise notamment depuis le début de la privatisation en 1997.

La suppression de 20000 emplois, 35000 à la maison mère, l'accroissement de la charge de travail, la remise en cause de la qualité du service public ont vivement affecté les personnels.

Surtout le mouvement incessant de restructurations ne cesse de bouleverser leur travail et leur vie. Un quart d'entre eux aurait subi une mutation avec changement de résidence.

En complément de cette politique de mobilité quasi contrainte et déstabilisante, les directions ont progressivement développé une gestion personnalisée des carrières. Soi-disant fondée sur la recherche du plus fort rendement individuel, elle aboutit à la mise en concurrence des agents, leur culpabilisation, souvent à les démoraliser. Les témoignages évoquent la multiplication des entretiens, de « coaching », de « recadrage », de « remotivation » destinés à « mettre la pression ». La mise en place de l'indice de « performance individuelle comparée », PIC, vise maintenant à stigmatiser ceux qui seraient les moins efficaces.

Les personnels sont invités à se vendre au sein même de l'entreprise sous peine de risquer les sanctions, des postes sous-qualifiés, parfois, l'isolement. Un article du Figaro révélait récemment que 800 cadres étaient ainsi au « placard ».

Ces méthodes se doublent de dispositifs de contrôle criminalisant : les arrêts maladie donnent systématiquement lieu à des contre-visites médicales, des « traqueurs d'économie » extérieurs surveillent tout coût de gestion superflu, sans parler de la répression contre les activités syndicales.

Les syndicats viennent de découvrir et de dénoncer l'existence de deux systèmes de fichage illégaux des personnels à Nantes et Toulouse, collectant des informations confidentielles, sur la santé, la situation de famille et les sympathies syndicales.

S'agit-il de la pointe émergée de l'iceberg ? La direction de France-Télécom entreprend-elle, comme me l'écrit un agent, « d'éliminer les plus faibles » au moment

où le PDG se fixe l'objectif de supprimer 23000 emplois dont 8800 en France en 2004 ?

Monsieur le Ministre, face à ce qui constitue plus que des présomptions de pratiques généralisées de « management par le stress » sinon de harcèlement moral, que comptez-vous faire ? Comptez réaliser rapidement une enquête exhaustive sur l'état de santé des 140000 agents de France-Télécom ? Quelles mesures allez-vous prendre vis à vis de la direction de France-Télécom ? C'est une question d'humanité, mais il s'agit aussi de garantir l'avenir de ce fleuron de l'industrie nationale.

1.3. REPONSE :

M. Alain Lambert, ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire. Madame le sénateur, je vous avais parlé de « présomptions ». Il nous faut, en effet, veiller à ne pas imputer aux seules conditions de travail les souffrances nouvelles que les grandes mutations de nos sociétés humaines peuvent engendrer.

Depuis près de quinze ans, France Télécom s'adapte avec succès aux bouleversements technologiques, réglementaires et concurrentiels du monde des télécommunications. Le Gouvernement est particulièrement attentif à ce que ces évolutions soient réalisées dans le plus grand respect des conditions de travail de l'ensemble des agents de France Télécom. C'est ainsi qu'il a veillé, par la loi du 31 décembre 2003, à préserver l'intégralité des garanties fondamentales qui sont attachées au statut des agents fonctionnaires de l'opérateur. Ces garanties resteront régies par les mêmes règles qu'aujourd'hui, quelles que soient les évolutions réglementaires ou capitalistiques de l'entreprise.

En outre, France Télécom continue, comme elle l'a toujours fait, à adapter ses ressources en privilégiant, notamment, la mobilité interne de ses personnels, alors que la plupart des grands opérateurs européens de télécommunications ont réagi à la crise de ce secteur en procédant à des plans massifs de licenciement. Cette politique a d'ailleurs été consolidée par un accord de groupe pour l'emploi et la gestion prévisionnelle des compétences, qui a été signé le 5 juin 2003 avec quatre organisations syndicales.

Ainsi, les 8 000 départs prévus cette année en France, selon les orientations annoncées récemment par l'entreprise, sont consécutifs à des départs en retraite et au dispositif de congé de fin de carrière, auxquels pourraient s'ajouter des départs liés à la mobilité vers les fonctions publiques. Sont prévues en France en 2004 1 400 embauches, ce qui constitue un doublement par rapport à 2003. Elles concernent majoritairement des jeunes.

S'agissant plus précisément des conditions de travail, le Gouvernement attache une importance particulière au respect des droits individuels des salariés. En l'espèce, la découverte en décembre 2003 d'un fichier informatique comportant des données personnelles dans l'un des établissements de France Télécom, celui de Nantes, appelle la plus ferme condamnation. Il m'a été confirmé qu'il s'agit d'un cas isolé, qui a immédiatement entraîné non seulement la destruction du document en cause, mais aussi l'ouverture d'une enquête interne et d'une procédure disciplinaire.

Un cas de suicide au travail a malheureusement été constaté l'année dernière. Je mesure naturellement la souffrance qu'il exprime. Pour autant, ce drame ne saurait être mis en parallèle avec les orientations générales de l'entreprise.

L'Etat, notamment en sa qualité d'actionnaire, restera - soyez-en sûre - particulièrement vigilant à ce que France Télécom poursuive sa politique active de concertation, d'association des représentants du personnel aux échelons local et national, et d'accompagnement de tous les agents dans les évolutions de l'organisation de l'entreprise.

1.4. M. le président. La parole est à Mme Marie-Claude Beaudeau.

Mme Marie-Claude Beaudeau. Monsieur le ministre, je vous remercie de votre réponse, mais elle ne peut me satisfaire. En effet, vous n'annoncez aucun audit des pratiques de gestion du personnel à France Télécom ni aucune enquête sanitaire. De plus, vous tentez de justifier la gestion de l'entreprise par des impératifs de rentabilité dans un contexte concurrentiel. Or c'est précisément cette logique de privatisation qui a mis à mal l'entreprise et la menace plus que jamais. La gestion du personnel que j'ai dénoncée lui obéit. Loin de renforcer l'entreprise, et encore moins le service public, elle en sape les fondements.

Voici ce que je lis dans le rapport d'un médecin de prévention de France Télécom : « Le mouvement de mutation a conduit de nombreux agents à la "démotivation" (...). C'est le seul moyen pour eux de ne pas tomber malades (...). La démotivation est une véritable maladie pour l'entreprise, privée de ses compétences individuelles et encore pire des compétences collectives, car la démotivation enferme dans l'individualisme et casse les collectifs de travail. »

Il n'y a pas d'autre moyen pour comprendre, monsieur le ministre, ce véritable gâchis humain et économique, sinon par la marche forcenée vers la privatisation depuis presque dix ans.

Tout d'abord, afin de satisfaire les actionnaires et dégager des marges financières pour la politique de rachats externes, la direction de France Télécom a mis en place une course à la rentabilité à court terme aux dépens des conditions de travail et du service rendu.

Nous ne nions pas la nécessité de procéder à une adaptation, mais celle-ci ne peut avoir lieu au détriment de la santé des agents.

Monsieur le ministre, ~~vous le savez bien~~, dans le plan TOP de redressement de France Télécom, 15 milliards d'euros d'économie doivent être réalisées par « l'amélioration de sa performance opérationnelle ».

Enfin, pour mener à bien la privatisation totale, le P-DG et le Gouvernement doivent lever l'obstacle que constitue la présence de 106 000 fonctionnaires sur 140 000 salariés en France. C'est pourquoi vous avez fait adopter la loi du 31 décembre 2002 dernier permettant, en toute inconstitutionnalité, la privatisation, moyennant des dispositions qui menacent, à terme, les garanties fondamentales attachées au statut de fonctionnaire d'Etat des agents.

C'est dans ce cadre qu'il faut replacer les pratiques de gestion des ressources humaines à France Télécom. Les organisations syndicales ont bien l'intention de ne plus laisser faire. Un mouvement de grève à Ajaccio a mis en échec l'établissement d'un système de calcul de la performance individuelle comparée / D'ailleurs, sur le

plan national, les organisations syndicales s'efforcent de recenser elles-mêmes les pratiques et les dérives des directions de France Télécom.

http://www.senat.fr/senateurs/beaudeau_marie_claude

2 - Le cas de l'entreprise algérienne MANTAL

2.2 - Champ de réflexion :

La préoccupation centrale de notre mémoire est de comprendre la relation entre les pratiques de management (notamment la pression, les contraintes et les exigences dues à la concurrence et à la mondialisation), et le phénomène de harcèlement au travail.

Lors de notre recherche, il est apparu que de nouvelles formes d'organisation du travail sont quasiment mises en œuvre et qui sont nécessaires pour s'accrocher dans un nouveau contexte économique ; même si ce n'est pour rivaliser ou concurrencer des produits étrangers, au moins pour rattraper le retard tant observé dans ce secteur.

Nous trouvons notamment le management par la qualité que l'entreprise a adopté depuis 2003, plus exactement le SMQ (Système Management Qualité). Voici l'engagement de l'entreprise MANTAL :

→ Politique Qualité et Engagement de la Direction Générale

Notre entreprise MANTAL s'engage dans une démarche d'amélioration continue pour la mise en œuvre du système management de la qualité SMQ par la Reconversion à la norme ISO 9001/2000. La démarche de management de la qualité vient compléter le système d'assurance qualité certifié ISO 9002/1994 antérieurement mis en œuvre en 2002. Les axes principaux de notre politique Qualité sont :

- *L'écoute permanente de nos clients en vue d'accroître le niveau de leur satisfaction.*
- *L'amélioration continue de nos processus et de nos produits.*
- *La poursuite de notre politique de formation des ressources humaines.*
- *Une amélioration permanente au plan organisationnel et fonctionnel.*

Au delà de la certification, Mantal vise l'instauration d'un management de la qualité basé sur l'amélioration continue des performances et une organisation orientée essentiellement client.

Ces objectifs d'amélioration permanente et de développement de nos performances nécessitent la participation de tous et exigent l'adhésion et l'engagement de chacun d'entre nous.

2.2.1. Présentation de l'entreprise MANTAL :

L'unité SONITEX a été créée en 1920, elle est située à l'Est de Tlemcen, ^{son} première appellation de cette unité en 1922 était MTO (Manufacture du Tapis d'Orient).

En 1940, un changement d'activité lui donna le nom de Manufacture de Textile Oranais, on y fabriquait à cette époque de la draperie et des couvertures militaires. En 1955, elle a connu une faillite et, deux ans plus tard, elle se spécialise dans le gros filé.

Réouverture de l'usine en 1959 par une association de patronat européenne, elle devient SOCALTEX (1959 - 1960) et se spécialise dans le filé artisanal.

MNTA et MLFF, deux unités ont été rattachées à la Sonitex en 1968.

Après restructuration, elle devient ELATEX le 04/12/1982 jusqu'au 20/10/1987 où elle prend le nom de Couvertex.

Le 02/02/98, l'unité Couvertex est devenue l'entreprise MANTAL (Manufacture de Textiles et Articles Lourds); sa principale production est la couverture.

2.4 - Méthodologie d'investigation :

Notre recherche a été menée à Tlemcen, la direction de MANTAL ainsi que les ateliers de production.

Cette recherche menée au cours du mois de Juin 2005.

A - L'investigation s'est déroulée en 7 phases :

1 - Recueil d'informations à travers les séances de discussion avec les dirigeants de MANTAL, de leur opinions, de leurs attentions.

- 2 - Collecte et analyse des données que nous avons pu avoir.
- 3 - Sensibilisation et explication à la population ciblée par notre enquête
- 4 - Visite de terrain (Direction, Administration, Ateliers de production ...)
- 5 - Elaboration et distribution d'un questionnaire semi-ouvert à l'ensemble de la population ciblée.

6 - Le questionnaire a été accompagné d'interviews, afin de clarifier les questions posées, d'en situer les enjeux et de recueillir les éventuelles observations complémentaires des interviewés.

L'enquête a été complétée par des interviews libres, garantissant l'anonymat en vue de mettre en confiance les personnes interrogées, tout en évitant une mise en cause des individus et personnes physiques.

7 - Exploitation des résultats des questionnaires et interviews recueillis et synthèse des principales conclusions de l'étude.

B - La population ciblée et justification du choix de l'échantillon retenu :

Nous avons bien cerné le champ de notre étude pour ne pas risquer l'ambiguïté, nous nous intéressons donc à la catégorie des précaires, en se référant à ce que nous avons déjà avancé dans la partie théorique. Nous avons également tenté d'interviewer les cadres, mais sans questionnaire.

Les travailleurs CDD existant dans l'entreprise lors de l'enquête, présente 50 personnes de l'effectif total qui est de 324 agents, dont uniquement 10 CDD sur 50 qui ont répondu au questionnaire, soit un taux de 20%.

Pour les cadres qui représentent 37 agents de l'effectif total, vue la fragilité et le silence qui marque la nature de notre sujet intitulé « Management et harcèlement moral au travail » ; uniquement 1 cadre supérieur qui a accepté d'ouvrir un débat avec nous, et nous a fourni en discutant des détails et des informations (sur le phénomène de harcèlement), mais d'une façon informelle.

Donc seulement un pourcentage de 2.7% des cadres a accepté de répondre à l'interview.

2.5 - Les résultats de l'investigation :

Effectifs par catégorie professionnelle :

Effectif MANTAL	Cadres	Maîtrise	Exécution
324	37	50	237

Effectifs par fonction

Effectif Total	Administration	Technique maintenance	Production
324	125	22	117

- Qualité des personnes retenues dans l'échantillon :

Le choix de l'échantillon de notre étude est justifié par la spécificité et la nature du statut de la catégorie ciblée et qui sont les CDD ; selon l'instabilité et l'insécurité de leur emploi (selon ce que nous avons déjà avancé dans la partie théorique), ils sont généralement les plus exposés aux agissements hostiles, au harcèlement.

D'un autre côté, nous avons tenté de nous adresser aux cadres (qui ont bien entendu un statut stable), par une interview pour essayer de déceler si le harcèlement existe bien dans cette catégorie, c'est-à-dire au sommet de la hiérarchie.

„Ventilation des CDD par genre et par fonction :

Fonction \ Genre	Masculin	Féminin
	Production	47
Administration	-	3
Total CDD	50	

En ce qui concerne les cadres, uniquement 1 cadre sur 37 a accepté la discussion et l'interview sur le thème de notre sujet, et vue la fragilité de notre thème et la demande de ce cadre, nous avons jugé important et capital de ne pas divulguer le service et la fonction à laquelle appartient ce cadre, afin de respecter son anonymat.

Taux de réponse à notre enquête :

Effectif MANTAL	324	100%
Echantillon ciblé (CDD)	50	15%
Réponses obtenues (CDD)	10	20%
Cadres	37	11.4%
Cadres ayant accepté la discussion	1	2.7%
Total des réponses à notre enquête	11	22.7%

2.6 - Analyse des résultats

- Pour la question : s'il y a critique exagérée du travail fourni par les CDD : 4 personnes ont répondu oui, 2 de l'administration et 2 de la production.

Pour la même question, mais , par remarque de critiques du travail injustement, les mêmes personnes ont répondu oui, ici, il faut souligner que les personnes de l'administration ne sont pas critiquées par leurs supérieurs, mais par leurs collègues femmes.

- Pour la question concernant la privation de l'usage des outils de travail, toutes les réponses ont été négatives.
- La question qui dévoile s'il y a attribution volontaire et systématique des tâches supérieures aux compétences de l'employé est affirmative par une personne de l'administration sur les 10 réponses.
- La question pour expliquer s'il y a une privation de promotion bien méritée, était affirmative par 10 CDD, mais uniquement 3 CDD de l'administration ont donné des explications, parce que ce sont des filles âgées entre 23 et 27 ans, il y a une certaine jalousie inavouée de la part des collègues femmes qui ne désirent pas la présence des trois CDD, notamment une parmi ces trois qui est dérangée, stigmatisée de la part de la deuxième épouse de son chef direct.

Cette personne avoue qu'elle a subi tout genre de rabaissement, pour une raison qui n'est pourtant pas vraie et reste imaginaire, l'épouse du chef direct de ce CDD cherche par tous les moyens de casser la résistance et de semer la confusion chez l'employée CDD.

- Pour la question s'il existe des menaces par la destruction du matériel ou par vol de dossiers du bureau de l'employé : deux CDD sur 10 ont affirmé que, pendant leur déplacement d'un service à l'autre pour quelques minutes, quand elles retournent à leur poste, elles trouvent souvent leur ordinateur bloqué ou des pages importantes de leur travail déchirées, même si les personnes qui ont occasionné cette destruction sont bien connues, il n'y a pas de preuves pour les dénoncer, et même s'il y en avait, personne n'oserait accuser ouvertement les harceleurs car ils ont un pouvoir sur tous les employés.
- Pour la question, si le supérieur ignore la présence de l'employée CDD, 1 personne de l'administration affirme ce cas : par ignorance et par négligence, notamment par différence des principes et des caractères, selon l'explication donnée.
- Pour la question : s'il y a remarque d'interdiction à des collègues de parler à un CDD, 3 CDD de l'administration remarquent cette tendance, ce qui explique un harcèlement par contagion.
- Une question très importante : s'il y a circulation de rumeurs à propos des CDD, 3 CDD de l'administration et deux de production affirment que c'est le cas.

Pour les 3 premiers, elles expliquent que c'est des rumeurs complètement fausses, c'est dans le but de nuire à leur réputation, les étiqueter et les intimider.

- s'il y a un certain sectarisme dans le travail, les dix CDD affirment qu'il existe un sectarisme régionaliste, qui explique l'inacceptation des différences.

- pour savoir si le supérieur ou les collègues font des remarques sur le physique ou un handicap de l'employé, ^{deux} de CDD ^{de} dans l'administration et une personne dans la production affirment le cas : de la part de quelques collègues et d'une façon systématique ; des remarques du genre façon de marcher, façon de s'habiller. Et quand la personne visée explique que ces remarques le dérangent, on lui répond comme quoi tu n'a pas l'esprit ouvert, ou par exemple « tu ne veux pas qu'on plaisante avec toi ou tu refuses le contact des autres », alors qu'en réalité ces remarques sont destinés a vexer et a intimider la personne visée.

- pour savoir si un supérieur ou un collègue élève la voix contre un CDD., trois CDD de l'administration et quatre CDD de production déclarent que c'est surtout de la part de leurs collègues dont ^{leur} l'emploi est stable, qu'ils subissent ce genre d'hostilités.

- une question très importante a été posée pour savoir si le supérieur (ou des) collègue pousse l'interviewé à la faute pour pouvoir le responsabiliser par la suite ; l'affirmation de cette situation est expliquée par les trois CDD de l'administration, dont une subit ce dilemme d'une façon très systématique.

- nous avons posé une question pour savoir si le CDD est intimidé devant ses collègues, trois CDD de l'administration et cinq CDD de la production ont répondu oui dont les trois premiers d'une façon systématique de la part de leurs collègues qui ne désirent pas la présence des CDD.

- nous avons également posé une question de fond qui a affirmé encore ce qui a été déjà affirmé. Elle concerne à savoir si le supérieur ou les collègues poussent le CDD à la démission, les trois CDD de l'administration et cinq de la production ont répondu oui, notamment par l'item critique de travail et agissements subtils , agressif, pour que la cible sorte d'elle-même une fois la résistance brisée.

Ils ont précisé que les collègues CDI souhaitent leur démission et emploient des pratiques déstabilisantes et systématique.

- concernant si les CDD ont peur de perdre leur travail, les dix CDD ont affirmé cette réalité.

- pour la question de savoir si les CDD ont un ou plusieurs, ou pas d'amis, les trois CDD de l'administration et les cinq de la production, déclarent qu'ils ont un seul ami parmi les collègues CDD comme eux, et deux CDD de la production déclarent ne pas avoir d'amis. Cette question dévoile le manque de confiance des CDD à l'égard de leurs collègues notamment, à statut stable, qui n'arrêtent pas de les stigmatiser.

Une deuxième partie du questionnaire a été consacrée à déceler l'existence du stress au travail et son intensité : voici les résultats.

* les sources de stress interpersonnels :

- les trois CDD de l'administration affirment, tout à fait vrai les éléments suivants :

- autour de moi, il y a trop de gens qui ont un caractère pas facile à vivre.
- je reçois plus de critique que de félicitations pour mon travail (de la part de quelques collègues, mais pas du supérieur).
- je suis toujours en contact avec des personnes désagréables.
- il y a dans mon travail une (ou plusieurs) personne qui prend plaisir à me faire souffrir.

Pour ces mêmes éléments, 2 CDD de la production partagent l'avis des trois premiers, et les cinq qui restèrent trouvent que c'est plutôt vrai.

* **Les sources de stress qui sont en rapport avec la situation du travail :**

pour les éléments suivants, les trois CDD de l'administration et trois de la production déclarent les situations tout à fait vraies contre les quatre CDD de la production qui affirment que c'est plutôt vrai :

- je dois souvent mener plusieurs choses de front dans mon travail.
- Dans mon travail, faire une erreur pourrait avoir des conséquences graves.

- mon métier nécessite de s'adapter souvent à des choses nouvelles.
- j'ai du mal à maîtriser les nouveaux changements dans mon travail.

*** Source de stress concernant le comportement ^{de} dans l'entreprise :**

Les derniers éléments trouvent affirmation entre tout à fait vrai et plutôt vrai, de la part des dix CDD.

- je pense que mon entreprise ne se soucie pas de ma carrière.
- il y a des situations où on me fixe des objectifs de travail que je trouve difficile à atteindre.

*** Le harcèlement sexuel :**

Nous avons tenté dans notre enquête, de découvrir s'il y a lieu d'un harcèlement sexuel, ou des tentations de ce genre de déviation.

D'abord nous avons mis à l'aise les CDD que nous avons ciblé pour ouvrir ce sujet, puis nous avons expliqué que les informations ne peuvent en aucun cas nuire à leur situation au travail.

Seulement un CDD (cette personne et la plus harcelée moralement), qui a dévoilé, qu'il y a un grand manque de respect de la part de quelques hommes envers quelques femmes, notamment les filles, précisément les CDD. Cette personne (CDD), nous a décrit une situation dont elle a été témoin : un cadre qui s'occupe de tous l'outil informatique de l'entreprise, utilisait sa maîtrise comme un moyen de harcèlement et de chantage envers les CDD et les apprentis.

Un matin une ~~CDD~~^{apprentie} a découvert son ordinateur bloqué, elle a donc appelé cet ingénieur pour voir ce qui se passe. Il s'approche de celle-ci en la tenant dans ses bras, pour expliquer le problème existant dans l'ordinateur (pourtant il pouvait l'expliquer sans ce comportement) ; la fille commence alors à l'insulter à haute voix pour que les collègues des autres bureaux puissent entendre.

À partir de ce jour, quand un problème informatique surgit, cette ~~CDD~~^{apprentie} ne peut pas appeler l'ingénieur craignant son comportement ; parallèlement vu l'instabilité de

son emploi, elle est facilement accusée d'irresponsabilité. Elle se trouve donc dans une impasse qui la fait craquer.

Il faut préciser que la personne qui nous a donné toutes ces informations, pense quitter l'entreprise, elle nous explique que « si je subis et je continue à subir tous genres de pression et de folie, je ne vois ^{pas ce} ~~parce~~ que je pourrais perdre plus que mon confort moral et mon emploi, c'est pour cette raison que je veux parler de ce qui se passe dans cette entreprise».

Les informations informelles résultant ~~d'un~~ ^{de} l'entretien avec le seul cadre interviewé :

Vue la délicatesse et le silence qui entoure le thème de notre recherche, nous avons trouvé de très sérieux obstacles, de refus d'être écouté de la part des cadres supérieurs de l'entreprise ; on justifie soit par le manque de temps pour aborder ce sujet, soit par le refus direct en ignorant radicalement le phénomène de harcèlement, soit par la déviation envers un autre sujet, si une fois la discussion est acceptée.

Uniquement un seul cadre supérieur qui a apprécié le sujet et nous ^a divulgué quelques informations sur l'existence de ce phénomène, dans l'entreprise.

À titre d'information nous avons eu la chance d'avoir la confiance de ce cadre, cette confiance est expliquée par une connaissance antécédente de la personne.

Nous avons avancé que l'entreprise MANTAL a connu un changement organisationnel, par l'adoption du SQM (système qualité management) qui est loin du TQM (totale qualité management), ~~est~~ ^{et} une certification ISO, ce qui a permis à l'entreprise de ne pas subir la fermeture.

Bien sur tous ces changements nécessitent la persévérance, le sérieux et l'amélioration, et la formation.

Puisque le cadre que nous avons interviewé était le meneur et le principal à conduire ce changement ; avec enthousiasme et volonté, il travaillait pendant plus d'un an et demi plus de onze heures par jour.

Au lieu que ses collègues le suivent pour assurer le sauvetage de l'entreprise, en prenant son comportement comme avantageux et bénéfique pour le bonheur de tout le

monde, ils commencent un processus d'harcèlement moral, ils ont au contraire interpréter ce comportement comme quoi ce cadre vise quelque chose de loin, à culpabiliser les autres par leur désintérêt. Plusieurs agissements hostiles sont mis en oeuvre pour détruire ce comportement, sinon c'est la personne qui est ciblée ensuite. *par exemple*

La compétence et le sens de la responsabilité de ce cadre ont été la source de différence par rapport à ses collègues, et par conséquent, l'innacceptabilité de ces différences, ont fait une source de sa souffrance au travail.

Plus loin encore, cette situation a conduit à des manifestations d'un grand degré de stress, d'un côté par l'inquiétude engendrée par le changement à mener ; d'un autre par la pression et le harcèlement employé par ses collègues.

C'est donc la perte d'appétit, la perte de sommeil, la consommation de somnifères, qui ont fait entrer le sujet dans une perte de sens de ce qui se passe autour de lui.

Par indulgence et les années d'expérience de ce cadre et par son indispensabilité dans l'entreprise, le sujet a pu faire cesser ces agissements ; tout d'abord, en respectant les horaires de travail, c'est-à-dire pas d'heures supplémentaires, et le respect des normes du groupe même si dans le fond ne sont pas partagés, également pas trop de brillance car, selon son expression « celui qui veut essayer d'appliquer ce qu'il a appris lors de sa formation, sera inévitablement systématiquement dérangé ».

Du point de vue amélioration organisationnelle, le SQM une fois bien appliquée peut aboutir par la suite (théoriquement) au TQM, ces deux approches nécessitent évidemment le travail en groupe, c'est-à-dire automatiquement l'utilisation de fiches d'amélioration.

La réalité existante sur le terrain (selon les informations fournies) explique bien le refus de l'utilisation de ces fiches par les employés de la production ; et même dans le cas d'obligations, les informations ne sont pas du niveau et du degré souhaité.

Deux situations expliquent ce comportement.

- les employés n'ont pas l'habitude de l'initiative et ont peur de se tromper et de subir une responsabilisation.

- les supérieurs n'acceptent pas d'être rivaux par leurs subordonnés, et refusent d'écouter les propositions d'un simple employé qui a été à une date très récente un simple exécutant.

Selon les résultats du questionnaire, et des interviews, nous pouvons analyser et décrire la situation selon le modèle où la liste des agissements hostiles de Heinz Leyman *comme suite :*

- il y a atteinte aux conditions de travail, par exemple critiques exagérées ou injustes du travail du CDD par ses collègues, pousser la personne à la faute pour qu'elle apparaisse incompétente devant ses supérieurs, trouver des raisons de lui faire des reproches, la pousser indirectement et hostilement à quitter l'entreprise.
- l'isolement et le refus de communication ; mettre quelqu'un à l'écart, refuser de lui parler, ne pas dire bonjour, ces pratiques sont ressenties douloureusement par la victime, mais banalisées par l'agresseur.
- l'existence d'atteinte à la dignité, la façon la plus déstabilisante observée dans cette enquête, c'est les rumeurs qui circulent partout et qui sont pourtant fausses, ensuite le sectarisme régionaliste qui fait creuser sans cesse l'inacceptation des différences.

Également les moqueries, les propos disqualifiant, le plus grave c'est que s'il y a une révolte de la part de la victime, l'agresseur réplique « elle est trop susceptible et n'a pas le sens de l'humour » ou « si on ne peut plus plaisanter ! ».

Ces pratiques dévoilent et encouragent la subtilité de ces agissements.

Conclusion.

Selon les résultats de notre enquête, nous constatons que les CDD de l'administration sont les plus intensément touchés par le phénomène ^{de} harcèlement moral au travail que les CDD de la production.

- le harcèlement moral au travail est donc bien existant dans l'entreprise MANTAL.

- les personnes les plus visées selon notre échantillon sont les CDD.

- les types de harcèlement utilisés sont :

* le harcèlement horizontal (venant de collègues), les personnes CDI envers d'autres CDD.

* le harcèlement pervers (c'est le cas du cadre supérieur), dans le but de destructions si la cible n'accepte pas de joindre les rails et ^{des} normes du groupe.

- l'existence de harcèlement sexuel et son passage au harcèlement moral ; par l'utilisation de l'abus de pouvoir ^{et} exploitation des situations délicates d'autrui.

- la harcèlement existant dans l'entreprise MANTAL ^{est} pour but ^{de} exclusion inversement à celui de France TELECOM .

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le passage d'une hégémonie de production à une hégémonie d'économie marchande, encouragée par l'ouverture des frontières, exigée par la mondialisation inévitable, ne fait qu'accentuer le bouleversement de la production, ce qui génère une époque bourgeoise distincte de toutes les précédentes.

Dans ce nouveau contexte économique, voilé par la culture du client Roi, le nouveau capitalisme souhaite et tente de gérer les entreprises de la même façon sur l'ensemble de la planète, quelles que soient les différences.

Cette standardisation concerne les normes, les produits et les hommes, en banalisant les biens, le salarié ne peut qu'être banalisé. Ce système a besoin donc de rendre les individus interchangeables d'un bout à l'autre de la planète, pour pouvoir délocaliser sans problème ses unités de production en fonction de niveaux de salaires et des possibilités de répression.

La croissance des exigences du capitalisme génère de nouvelles modalités de management, c'est l'exigence de compétences sans cesse renouvelée accompagnée par des paradoxes tels que la précarité.

On passe ainsi de l'emploi à l'employabilité, et afin d'imposer la conformité aux critères d'employabilité, de flexibilité, de mobilité, et de précarité, le nouveau management opère, à la destruction systématique des identités, individuelles aussi bien que collectives, liquidant de cette façon l'ancien salariat et ses normes (stabilité des postes, garantie de promotion, hiérarchie, syndicalisation), au profit d'une complète soumission aux intérêts de l'entreprise, comme le remarque Daniel Linhart « c'est un renversement dans l'histoire de la classe ouvrière. Alors qu'elle est toujours définie comme exploitée, elle se présente désormais à la société comme victime. Tout salarié est menacé de subir le sort de ces « Salariés Kleenex » qui sont jetés à la rue, à la suite de plans sociaux, ce qui caractérise la violence organisationnelle ».

Nous pouvons constater que le néo-management, est inefficace en matière d'intégration véritable des hommes, il est également incompetent en matière de relations sociales.

Une économie ne peut fonctionner durablement sur le mépris des hommes.

Ce n'est pas en détériorant les conditions de travail, morales et physiques, que l'on peut espérer rendre l'emploi attractif.

La charge mentale augmente, au point où on ne peut pas quitter son travail des yeux.

La pathologie de la surcharge de travail peut paraître étonnante à une époque où il est mis en place (en France notamment) la réduction du temps de travail, il a été prédit que le progrès technique libérerait l'homme, que les machines feraient tout à sa place, alors qu'en réalité il y a développement du karoshi.

Tout ce que nous avons avancé, prouve que le néo-management fragilise les salariés de l'embauche au licenciement. Le patronat (ou le propriétaire) déploie une stratégie de harcèlement pour casser les identités, les repères, les classifications et imposer une intégration qui ressemble, davantage, à une assimilation forcée qu'à un compromis social.

Pire encore, la logique du néo-management est perverse, puisqu'elle oblige à considérer les salariés de plus de 40 ans comme une charge (placardisation), et, à inventer sans cesse des façons de gérer le stress et la fatigue pour éviter que le système n'explode. Enfin, l'idéologie managériale est inefficace socialement : précarité, flexibilité, casse des repères et identités, dégradation des conditions de travail, elle est aussi inefficace psychiquement pour l'ensemble des acteurs, tendance à l'obsession, à la schizophrénie, aux conflits intrapsychiques dans le cadre de déstabilisation du sujet avec culpabilisation.

L'idéologie managériale est aussi inefficace économiquement : incapacité à satisfaire les besoins humains, fermetures d'entreprises rentables, dégradation des emplois, généralisation et banalisation de la souffrance au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

- 1 – Jean François Manzoni – Jean Louis Barsoux : Relations difficiles au travail, Edition Village Mondial, 2004
- 2 – Denis Bourgois : Révolution client, la fin d'une illusion ? Edition Village Mondial 2004
- 3 – Philippe Askenazy : Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme, Edition Seuil 2004
- 4 – Nicolas Caron, Frédéric Vendevre : Démotiver à coup sûr, Edition d'Organisation 2003
- 5 – Jonathan Ellis, René Tissen : Les 7 péchés capitaux du management. Edition Village Mondial 2003.
- 6 – Claude Durand, Alain Pinchon : La puissance des normes. Edition de l'Harmattan 2003.
- 7 – Luc Boyer, Noël Equibley : GRH nouvelles pratiques. Edition EMS 2003.
- 8 – Frédérique Alexandre Bailly, Denis Bourgois, Jean Pierre Gruère, Nathalie Paulet Groset, Christine Roland Lévy : Comportement humain et management. Edition Pearson 2003.
- 9 – Daniel Linhart : Perte d'emploi, perte de soi. Edition Erès 2003.
- 10 – Anne Duriez : Le harcèlement moral, responsabilité des collectivités et des agents. La lettre du cadre, Juillet 2003.
- 11 – Paul Ariès : Harcèlement au travail ou nouveau management ? Edition Golias 2002.
- 12 – Jean Pierre Le Goff : Les illusions du management. Edition La Découverte 2002.
- 13 – Richard Bréard, Pierre Pastor : Harcèlement : les réponses. Edition Liaison 2002.
- 14 – Daniel Guilbert : Placardisés. Edition Seuil 2002.
- 15 – Anne Gratacape : La gestion de production. Edition Dunod 2002.
- 16 – Patrick Micheletti : La polyvalence sous toutes ses facettes. Edition d'Organisation 2002.
- 17 – Marie-France Hirigoyen : Malaise dans le travail, Harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Edition Découverte 2001
- 18 – Philippe Zarifian : Objectif compétence. Edition Liaisons 2001.
- 19 – Paul Ohma : Le total customer management. Edition d'Organisation 2001
- 20 – Patrice Marvanne : La qualité totale. Edition EMS 2001.
- 21 – Camille Desmarais : Les lendemains qui mentent. Peut-on civiliser le management ? Edition Seuil 2001.
- 22 – Patrick Légeron : Le stress au travail. Edition Jacob 2001.
- 23 – Adam Smith : Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations. Nouvelle traduction Philippe Jaudel, Jean Servet. Edition Economica 2000.
- 24 – Christophe Dejours : Travail usure mentale. Edition Bayard 2000
- 25 – Marc Lorient : Le temps de la fatigue. Edition Anthropos 2000.

Bibliographie

- 26 – Christian Comelio : Les impasses de la modernité, critique de la marchandisation. Edition Seuil 2000.
- 27 – Serge Cordellier : La mondialisation au-delà des mythes. Edition La Découverte 2000.
- 28 – Serge Corchelier : La mondialisation de l'économie. Edition La Découverte 2000.
- 29 – Gollain Françoise : Une critique du travail. Edition La Découverte et Syros 2000.
- 30 – Serge Paugam : Le salaire de la précarité. Edition Presse Universitaire de France 2000.
- 31 – Alain Ehrenberg : La fatigue d'être soi. Edition Odile Jacob 2000.
- 32 – David Courpasson : L'action contrainte, organisation libérale et domination. Edition PUF 2000.
- 33 – Thomas Coutrot : Critique de l'organisation du travail. Edition La Découverte 1999.
- 34 – Jean Claude Delaunay : La mondialisation en question. Edition l'Harmattan 1999.
- 35 – Luc Boltanski, Eve Chiappello : Le nouvel esprit du capitalisme. Edition Gallimard 1999.
- 36 – Peter Braker : L'avenir du management. Edition Village Mondial 1999.
- 37 – Sicheid Jean Claude : Les grands auteurs en organisation. Edition Dunod 1999.
- 38 – Sintomer Yves : La démocratie impossible. Edition La Découverte 1999.
- 39 – Giovanni Busino : Les théories de la bureaucratie. Edition La Découverte 1999.
- 40 – Jean Pierre Chanteau, Denis Clerc : Réduction du temps de travail. Edition Syros 1999.
- 41 – Les cahiers du CREAD n° 46/44 4^{ème} Trimestre 1998 et 1^{er} trimestre 1999.
- 42 – Claude Jveau, Monique Cambert et Jaque Le Maire : Excluant ... exclu. Edition L'Université de Bruxelles 1998.
- 43 – François Dupuy : Le client et le bureaucrate. Edition Dunod 1998.
- 44 – Baglagokalp Lusin : Sociologies des organisations. Edition La Découverte 1998.
- 45 – Michel Amiel, Francise Bonnet, Joseph Jacob : Management de l'administration. Edition Debock Univer 1998.
- 46 – Christophe Dejours : Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale. Edition Seuil 1998.
- 47 – Drancourt : L'entreprise de l'antiquité à nos jours. Edition P.U.F. 1998.
- 48 – Durand Jean Pierre, Stewart Paul, Castillo Juan José : L'avenir du travail à la chaîne. Syros 1998.
- 49 – Zaki Laïdi : Malaise dans la mondialisation. Edition Textuek 1998.
- 50 – Aubert Nidtil, Giruere Jean Pierre, Jobses Jak : Management aspect humain et organisationnel. Edition PUF 1997.
- 51 – S. Shiba, A. Graham, D. Walden : Les 4 révolutions du management par la qualité totale. Edition Dunod 1997.
- 52 – Juan Luis Klein, Pierre Andrée Tremblay, Hugues Dionne : Au-delà du néolibéralisme. Edition Presse de l'Université du Québec 1997.
- 53 – Christophe Everaere : Management de la flexibilité. Edition Economica 1997.

- 54 – Pascal Bossard, Claude Chanchevri r, Pierre Tecalaire : Ingénierie concourante, de la technique au social. Edition Economica 1997.
- 55 – Yamanaka : Le Japon au double visage. Edition Denoel 1997.
- 56 – Michel Rainelle : La nouvelle théorie du commerce international. Edition La Découverte 1997.
- 57 – Frederick F, Reichheld : L'effet loyauté, Edition Dunod 1996.
- 58 – R. McDermott, R. Miculak, M. Beauregard : Développer l'initiative et la créativité du personnel (La dimension humaine de la qualité totale). Edition dunod 1996.
- 59 – Jeremy Rifkin : La fin du travail. Edition La Découverte 1996.
- 60 – Muriel Bellivier : Le juste-à-temps, Edition l'Harmattan 1996.
- 61 – Duncon W. Jck : Les grandes idées du management. Edition Mare Hotrum 1996.
- 62 – Nizet : Comprendre les organisations. Edition Ga tan Morin 1995.
- 63 – Bidet : La crise du travail. Edition PUF 1995.
- 64 – Livian, Yves Frederic : Introduction à l'analyse des organisations. Edition Economica 1995.
- 65 – OCDE : La flexibilité du temps de travail. Edition OCDE 1995.
- 66 – Henri Spiteski : La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité. Edition Economica 1995.
- 67 – Philippe Saint Marc : L' conomie barbare. Edition Frison Roche 1994.
- 68 – Oscar Ortsman : Quel travail pour demain ? Edition Dunod 1994.
- 69 – Philip Marris : LE management par les contraintes en gestion industrielle. Edition d'Organisation 1994.
- 70 – Kunio Shirose : Le guide TPM de l'unité de travail, Conduite et maintenance de l'installation industrielle. Edition Dunod 1994.
- 71 – Dirk Bösenberg, Leinz Metzen : Le lean management. Edition d'Organisation 1994.
- 72 – Katsuya Hosotani : Les 20 lois de la qualité. Edition Dunod 1994.
- 73 – Zghal Rliath : La culture de la dignité et le flou de l'organisation. Edition CERP 1994.
- 74 – Oliver Williamson : Les institutions de l' conomie. Inter  dition Paris 1994.
- 75 – Heinz Leyman : La persécution au travail. Edition Seuil 1993.
- 76 – Busino : Les théories de la bureaucratie. Edition PUF 1993.
- 77 - Maricourt, Renaud De : Les samouraï du management. Edition Vuibert 1993.
- 78 – Stalk George, Hout Thomas : Vaincre le temps. Edition Dunod 1992.
- 79 – Lionel Bellenger : Managers, Classe, Affaire. Edition ESF 1992.
- 80 – Christian Grillevic : Psychologie du travail. Edition Nathan 1991.
- 81 – Pierre Morin : Management et le pouvoir. Edition d'Organisation 1991.
- 82 – Isabelle Orgogozo : Les paradoxes du management. Edition d'Organisation 1991.
- 83 – Françoise Chevalier : Cercles de qualité et changement organisationnel. Edition Economica 1991.

Bibliographie

- 84 – Georges Nizard : Les métamorphoses de l'entreprise pour une écologie du management. Edition Economica 1991.
- 85 – Yves Bertrand : Culture organisationnelle. Edition Presse de l'Université du Québec 1991.
- 86 – Dominique Collet / Patrick Lancier, Daniel Olliviès : Objectif zéro défauts. Edition ESF 1991.
- 87 – Christian Potie : Diagnostic qualité, méthodes d'expertise et d'investigation. Edition AFNOR 1991.
- 88 – Shigeru Mizumo : La maîtrise pleine et entière de la qualité. Edition Economica 1990.
- 89 – Fayol : Administration industrielle et générale. Edition ENAG 1990.
- 90 – Frederic W. Taylor : Organisation du travail et économie des entreprises. Edition d'Organisation 1990.
- 91 – Pierre Bugard : La fatigue et les états asthéniques. Edition Doin Editeur 1989.
- 92 – Pierre Gourgand : Les techniques de travail en groupe. Edition Privat 1989.
- 93 – Alain Diribarne : La compétitivité. Edition CNRS 1989.
- 94 – Henri Savalle : Enrichir le travail humain. Edition Economica 1989.
- 95 – Patrik Cohendet, Thomas Malsh, Michel Hoillard, Pierre Veltz : L'après Taylorisme. Edition Economica 1988.
- 96 – Jacob Annie, Juan Salvador, Labounoux Gerard : Organisation et management en question. Edition l'Harmattan 1987.
- 97 – BIT : Automatisation organisation du travail et stress d'origine professionnelle. Edition BIT 1985.
- 98 – Bernard Cassou, Dominique Anez, Marie Laurence Mousel, Catherine Spitzer, Annie Touranchet, Hebrard : Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Edition La Découverte 1985.
- 99 – Eric Vatterville : Mesures des ressources humaines et gestion de l'entreprise. Edition Economica 1985.
- 100 – Lévi : Le stress dans l'industrie. Edition BIT 1984.
- 101 – Etienne Grand Djean : Précis d'ergonomie. Edition d'Organisation 1983.
- 102 – Thomas Peters, Robert Watermen : Le prix d'excellence. Les secrets des meilleures entreprises. Interedition Paris 1983.
- 103 – Coriat : L'atelier et le chronomètre. Edition Bourgois 1982.
- 104 – Michel Grogier et Erhard Eriedberg : L'acteur et le système. Edition Seuil 1982.
- 105 – Marie Christiane Firandon, Robert Jammes : La division du travail. Edition Hatier 1978.
- 106 – Germain Gvichiani : Organisation et gestion. Edition du Progrès URSS 1974.
- 107 – Frederick Herzberg : Le travail et la nature de l'homme. Entreprise moderne d'édition 1971.
- 108 – Maurice Durousset : La mondialisation de l'économie. Edition Copyright 1994.

Bibliographie

- 109 – Régis Paraque : La semaine de trente heures. Edition Seuil 1967 (p14).
 - 110 – Annick Renaud – Coulon : La délégation de pouvoir. Edition Dunod 1992.
 - 111 – Claude Lévy Leboyer, Michel Huteau, Claude Louche, Jean Pierre Rolland : La psychologie du travail. Edition d'Organisation 2003.
 - 112 – Philippe Ravisy : Le harcèlement moral au travail. Edition Dalloz 2000.
-
-

Autres références :

- A – Laurence Huchet : www.cyberways.org
- B – Pierre Avril, Le Figaro 12 Mars 2001.
- C – Susan George à un débat organisé par l'AITEC (Association Internationale des Techniciens, Experts et Chercheurs) à Paris 24/09/1999.
- D – Gérard Casanova : Article, Qualité et Organisation (Université Nancy 2)
- E – Jean Claude Guiraud, Médecin du travail : Conférence, la santé au travail en question 21/02/01. www.grep-np.org/grep.Htm - www.grep-np.org/travail-societe.Htm
- F – Le monde initiative : Mercredi 17 Mai 1995.
- G – The 6.8% illusion, New York Times 8 Août 1993 (p15)
- H – J. Michie, Le monde diplomatique, Septembre 1995 (p18).
- I – C. B. Handy : The age of paradoxe, Boston Harvard Business School Press 1994.
- J – Article Jean Magniadas (économiste) : L'Humanité, journal 18 Mai 2004.
- K – Congrès SETCA-Commerce : Qualité du travail (16/09/2002) www.setca.org/img/fr
- L – Jean Pierre Le Goff : Extrait de l'article : que veut dire le harcèlement moral ? Le débat, Janvier 2003.
- M – Colloque syndical et scientifique intitulé «Harcèlement moral organisation du travail et management » 6 et 7 Juin 2001. www.cgt.fr
- N – Article Christophe Dejourn, Thème : pathologie – www.federationsantitruavail.org
- O – Article de Cécile Azzaro : Harcèlement moral, la victime poursuit son employeur pour faute inexcusable (Dépêche AFP du 17/12/2000).
- P – Extrait de l'article : A Kerzabi : Pouvoir et autorité comme forme de coordination économique (2005). Université de Tlemcen.
- Q – Professeur A. Bendiabdellah, Directeur de Recherche en management ; Séminaire : Management des ressources humaines « le changement managérial » Université de Tlemcen.
- R – www.fgtb.be/code/FR/dossiers/2000/co1-0700.htm.
- S – Revue management : Harcèlement, victime ou accusé, comment réagir, n° 85 Mars 2002.
- T – Article philippe Davezies «souffrance au travail, les dilemmes de l'action»
www.members.lycos.fr/sudorientex/pdf.
- U – F. Colleyn et PH Deschamps « la violence au travail » l'expression 27 Mai 1995.
- V – D. Chappel et V. Dimatino, « violence at work » Geneva international organization - 10.
- W – J. Rebouche « Juin 2000 »