

ENTRETIEN AVEC DANIEL MERCURE SUR LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Marc Guyon¹

Marc Guyon : *Daniel, tout d'abord bonjour et aussi merci d'avoir accepté mon invitation à propos notamment de la sortie de l'ouvrage que vous avez codirigé : Travail et Subjectivité, perspective critique². C'est l'occasion pour moi de poser la question à un sociologue du travail, comme vous, sur cette association entre le travail et la subjectivité. Travail, activité et subjectivité ne sont pas des thèmes que tous les sociologues du travail associent facilement, me semble-t-il. J'aimerais savoir comment s'est faite la rencontre avec la subjectivité dans votre parcours de sociologue ? Pourquoi l'associez-vous - la subjectivité - en tant que sociologue au travail ? Quelle importance a-t-elle pour vous ?*

Daniel Mercure : Au départ, ma formation est en sociologie de la culture et non pas en sociologie du travail, ce qui explique ma sensibilité autour des codes d'interprétation. Et c'est cela la culture, un ensemble de codes d'interprétation. Voilà déjà un premier point. La suite est relative à mes travaux réalisés au cours des vingt dernières années, qui ont porté sur les transformations structurelles des organisations. J'ai mis de côté les aspects culturels pour m'intéresser aux transformations structurelles, surtout à partir de la troisième crise pétrolière, celle de 1979 à 1982. Du point de vue économique, ce fut une récession, mais pour les entreprises, ce fut une catastrophe qui se conjugait à d'autres facteurs. C'est à partir de là que l'on assiste à de véritables bouleversements dans le monde du travail. Ce sont les transformations structurelles et la quête de flexibilité qui m'intéressaient, autrement dit la stratégie de sortie de crise.

C'est ce que j'ai appelé *les stratégies d'impartition flexible*. Par « impartition », je désigne l'externalisation du travail, externalisation quelle que soit sa forme : sous la forme de la sous-traitance, de copropriété d'entreprise, de contrats ponctuels, de partenariat, etc. C'est pour cela que j'utilise le mot « impartition » plutôt que « sous-traitance », qui n'en

¹ Chercheur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers – Centre de Recherche sur le Travail et le Développement.

² Cet entretien a été réalisé à l'occasion de la sortie du livre codirigé par Daniel Mercure et Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, *Travail et Subjectivité. Perspective critique*, Hermann, 2017, 334 p.

est qu'une des formes parmi d'autres. Il y a aussi la quête de flexibilité tous azimuts. Dans un premier temps, ce fut l'utilisation de la *flexibilité technique et technologique* qui engendra la *flexibilité fonctionnelle* – la polyvalence, l'ajustement des qualifications... -, et puis, dans un deuxième temps, on observa l'accroissement des formes de flexibilité et l'ajout de la *flexibilité salariale* ; et enfin, dans un troisième temps, apparut la *flexibilité numérique* avec la précarisation de beaucoup d'emplois. Dans cette dynamique, la flexibilité fonctionnelle, notamment par le passage du système des qualifications au système des compétences, joue un rôle central pour un sociologue qui était autorisé à se demander si on n'était pas en train d'assister à la fin de la division du travail.

MG : *C'est un point important, cet horizon concernant la fin de la division du travail que vous associez avec la flexibilité fonctionnelle et la montée en puissance du système des compétences. Pouvez-vous le détailler plus ?*

DM : Plusieurs travaux nous donnent une image possible du monde avec moins de division du travail, plus d'enrichissement et d'élargissement des tâches. C'est une tendance. Mais en même temps que cette tendance, on fait le constat qu'un monde avec des transformations économiques importantes s'impose : mondialisation et ouverture des marchés, déréglementation, changements techniques majeurs. On assiste alors à l'émergence de nouveaux secteurs dans le domaine des services et à l'essor de l'économie du savoir, pour ne retenir que ces deux éléments. Il y a, d'une part, un appel à plus d'habiletés relationnelles pour les secteurs des services, à une économie sophistiquée de la relation à l'autre, et d'autre part, un appel à la mobilisation de la subjectivité au travail à des fins d'innovation et de création, jumelées à la flexibilité fonctionnelle dans les secteurs de la nouvelle économie.

MG : *Cette analyse, notamment sur l'innovation, se tient. Mais comment arrivez-vous à réintroduire la question de l'organisation du travail ? Par exemple dans Travail et Subjectivité. Perspective critique, votre contribution aborde l'organisation du travail de l'entreprise « néo » à partir de la dynamique de la transformation du management en saisissant trois différents idéaux types de travailleurs qui se sont succédé : agent taylorisé, acteur assigné ou actant tant il apparaît encastré dans des dispositifs de contrôle, puis plus subtilement sujet autorégulé « control inside »...*

DM : Tout cela nous amène inévitablement vers les nouvelles pratiques de management qui tentent de concilier polyvalence et mobilisation subjective dans une économie qui se transforme. Dans une économie qui, non seulement, essaie de se repositionner par rapport à la crise, mais qui vit aussi des transformations dans les secteurs des services et de l'économie du savoir. Il est évident qu'ici on assiste à l'émergence de nouveaux régimes de mobilisation, mobilisation de la subjectivité surtout. Ces régimes sont liés aux différents types de compétences et aptitudes mobilisées : capacité de communication, habiletés relationnelles... De sorte que, le regard se déplace progressivement vers le management, vers une nouvelle forme de management, vers une nouvelle manière de mobiliser la subjectivité au travail. L'organisation du travail consiste à gérer l'inattendu et l'innovation, en maîtrisant de manière fine les coûts et les gains de productivité, qui dépendent de moins en moins d'une ligne de production, et de plus en plus de l'implication et de l'engagement au travail. (La *lean production* fut une réponse à ce questionnement ; elle le demeure encore aujourd'hui dans plusieurs secteurs).

Quant à la subjectivité, elle renvoie aux deux acceptions du terme sujet : d'une part, le *subjectum*, celui qui est en dessous de, assujéti à, soumis au pouvoir de ; et, d'autre part, celui

qui souhaite être sujet, avoir de l'emprise sur sa vie, être l'auteur de son histoire... Le sujet face à la rationalité instrumentale qui tente de l'assujettir, voilà la lutte des nouveaux dieux de notre époque : c'est mon objet privilégié. Le Dieu de la rationalité de Weber était tout puissant : il ne faisait pas face à un sujet fort. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ce sera le cœur de mon propos dans le prochain livre sur la subjectivité, simplement intitulé *Société et subjectivité*, soit la suite de *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*.

MG : *Le conflit de rationalité lié à la subjectivation est également un sujet d'intérêt pour moi. C'est un élément important de ma thèse sur la santé au travail et le travail de la recherche scientifique : Conformité, Originalité et Santé au Travail des Chercheurs Scientifiques¹. J'ai également eu l'occasion, à plusieurs reprises, de discuter le texte de Weber, « La vocation de Savant »², dans lequel ce conflit est abordé dans le contexte du début du 20^e siècle. Dans votre approche de la subjectivité, vous mettez l'accent sur l'assujettissement ! Au fond, vous décrivez, me semble-t-il, l'avancée des techniques managériales, mais aussi peut-être des sciences sociales et humaines du travail ?*

DM : Oui, c'est bien de l'assujettissement dont il est question et de nouvelles formes de pouvoir. Assujettissement et nouvelles formes de pouvoir passent de moins en moins par l'appareil technique classique de la chaîne de montage, mais de plus en plus par des formes sophistiquées de contrôle des performances et de développement de l'initiative, d'accroissement de l'intensité du travail également. C'est un premier aspect. Mais il y a un second aspect, celui du le sujet qui a une capacité d'agir, qui va au-delà du simple faire. On est dans un monde un peu nouveau, car les dimensions subjectives y sont mobilisées comme rarement elles l'ont été auparavant, bien au-delà des institutions.

À mon avis, la transformation du travail réside dans la rencontre entre : d'une part, ces nouvelles pratiques de management ; et, d'autre part, une main-d'œuvre nouvelle, plus instruite, plus féminisée, qui souhaite affirmer son identité au travail plutôt que de la construire au travail. Une main-d'œuvre dont l'ethos du travail a profondément changé. C'est ce que j'ai tenté de montrer avec mon équipe dans la vaste enquête publiée sous le titre *La signification du travail. Modèle productif et ethos du travail au Québec*³. Mais c'est aussi en considérant les éléments de structure que j'en suis arrivé à porter une attention particulière aux formes de mobilisation de la subjectivité. Cela m'a amené à concevoir, avec ma collègue Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, le livre sur le travail et la subjectivité, qui se veut une synthèse des débats en cours ; et cela me ramène à la notion de culture.

MG : *Jusqu'à présent, vous avez interrogé les effets des transformations du travail sur la subjectivité, mais on peut, à contrario, s'intéresser aux incidences de la subjectivité sur le travail.*

DM : En effet, c'est ce que je regardais dans mon ouvrage précédent sur l'ethos du travail. Mais mon idée cible, en ce moment, consiste à tenter de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les transformations culturelles ont des effets sur le rapport au travail ? Parce que, si, jusqu'à présent, j'ai interrogé les effets des transformations du travail sur la subjectivité, je pense ne pas avoir suffisamment cherché à savoir dans quelle mesure les transformations culturelles ont des effets sur le rapport au travail, qui, lui, influe sur les

¹ Thèse sous la direction de Christophe Dejours, soutenue le 16 avril 2016 au CNAM.

² Communication prononcée en 1918.

³ Daniel Mercure et Mircea Vultur (dir.), avec la collaboration de Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, Charles Fleury et Lilian Negura, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Presses Universitaires de l'Université de Laval, 2010.

organisations, lesquelles doivent s'ajuster. Cette subjectivité est produite dans un monde marqué par un fort procès d'individualisation. C'est une nouvelle forme de subjectivité, caractérisée aussi par de nouveaux régimes sociaux de subjectivité, par la quête de réalisation de soi, la quête d'authenticité. Il y a des transformations culturelles importantes, qui ont aussi des effets sur le comportement au travail. Et, à un troisième niveau, les organisations prennent note de ces changements culturels ; elles tentent de les analyser, de les capter, voire de les instrumentaliser. On a donc trois niveaux d'analyse ! C'est l'objet d'un autre livre à paraître fin 2019, intitulé *Les transformations contemporaines du rapport au travail*, qui sera suivi d'un ouvrage de fond, si je réussis à bien cadrer ma thèse avec le matériel empirique disponible.

MG : *Ce que vous montrez, c'est que cette rencontre entre la subjectivité et le travail constitue un véritable changement de paradigme. Vous avez adopté un angle de vue pertinent par rapport aux transformations du travail que vous avez décrites.*

DM : Oui, je le pense.

MG : *Ce paradigme était-il moins pertinent auparavant ?*

DM : Durant la période tayloriste-fordiste, certainement. Mais plus aujourd'hui. Le problème, c'est qu'un fragment important des sociologues du travail, surtout en France, moins en Allemagne, se méfient des analyses culturelles ; quant aux sociologues de la subjectivité, du sujet, ils tournent souvent le dos aux institutions, forme, selon eux, dépassée de socialisation. Je respecte leur naïveté, en tout cas à propos des institutions liées au travail.

Ce n'est pas demain matin que les organisations perdront leur influence comme institution. Hors des chaînes de montage, elles ont toujours tenté de mobiliser les travailleurs, leur implication, leur engagement... Mais aujourd'hui, l'intensité de la démarche est remarquable.

MG : *Un appel à l'engagement ?*

DM : Un appel à l'implication et à l'engagement, les deux à la fois, qui est beaucoup plus fort aujourd'hui, plus généralisé aussi, alors qu'auparavant c'était réservé à certains fragments de la main d'œuvre.

MG : *Cet appel était réservé à une main-d'œuvre beaucoup plus élevée dans la hiérarchie des entreprises ?*

DM : Oui, et réservé aussi à des salariés très qualifiés ! L'économie du savoir, c'est quelque chose de nodal sur ce thème. L'industrie de la santé, la recherche pharmaceutique, la R et D sont des secteurs de pointe annonciateurs de ce changement. Il y a quarante ans, pour comprendre ce qui se passait dans la société, on se concentrait sur l'industrie emblématique du fordisme, l'industrie automobile, la chaîne de montage... Aujourd'hui, ce sont les sciences du vivant qui préfigurent l'avenir : dans vingt ans, elles vont remplacer l'actuelle révolution du virtuel comme secteurs porteurs d'une nouvelle révolution. Et de nouveau, la recherche à des fins militaires aux États-Unis jouera un rôle clé, ce qui est déjà le cas dans le sud de la Californie pour les sciences du vivant. Et sur quoi reposent ces changements ? *La mobilisation du savoir et sa canalisation vers la valorisation du capital.*

Mais, me direz-vous, ne voyez-vous pas qu'il y a un hiatus culturel entre la rationalité productive et les valeurs qui émergent, un hiatus susceptible de conduire à une crise comme le soulignait naïvement Daniel Bell ? Réponse : non ! Faites confiance au capital. Il

saura tabler sur les changements culturels, il saura même promouvoir une idéologie anti-productiviste si cela peut conduire à accroître la performance au travail.

MG : *Et on se limitait au monde ouvrier à l'époque ?*

DM : Oui, bien sûr. Une catégorie qui ne cesse, au sens strict, de diminuer comme ce fut le cas pour la catégorie des paysans. Ce qui ne veut pas dire que le travail manuel disparaît. Mais comme classe sociale, le monde ouvrier est en mutation, c'est sûr. Il n'est plus le justificateur d'un nouveau projet de société, dont la traduction empirique est à ranger dans le tiroir des nombreuses dictatures. Ma proposition est de travailler sur ce qui est porteur. Si on regarde les travaux sociologiques sur l'industrie automobile, l'automatisation, les chercheurs de l'époque étudiaient quelque chose de porteur, d'annonciateur du changement. Mais aujourd'hui, les secteurs qui sont porteurs du changement sont les secteurs liés à la nouvelle économie.

MG : *L'économie du savoir, les technologies...*

DM : Empiriquement, quels sont les secteurs qui structurent la bourse ? Ce n'est plus l'industrie automobile, mais plutôt les secteurs des communications et du vivant. Cela dit, il ne faut pas être naïf et s'imaginer qu'on entre dans une société où le travail aliénant disparaîtra, où il n'y aura plus de travail déqualifié, etc. Le néo-taylorisme est bien réel, et il touche les services aux êtres humains... L'aliénation est alors souvent dans les deux sens : chez le producteur et le « consommateur ».

MG : *Une société où tout serait dématérialisé, adieu les pénibilités !*

DM : Restons sur terre : le poste en croissance aux États-Unis, c'est celui de portier, en concurrence avec celui de serveur, en tout cas dans les grandes villes. Mais là où il y a création de valeurs, c'est dans les secteurs de pointe de la nouvelle économie. Et puis, il ne faut pas oublier que, dans les autres secteurs, les transformations de l'organisation du travail et des modes de production se sont effectuées selon une logique du flux tendu, soit un mode de rationalisation totalisant. Cette logique du flux tendu est très importante dans la dynamique de la mise en place de la flexibilité, car dans les années quatre-vingt, alors qu'on était en récession, apparut une grave crise pour les entreprises liée, entre autres, à un loyer de l'argent très élevé, de l'ordre de 17, 18, 20%. Les immobilisations coûtaient une fortune : les entreprises s'employèrent alors à réduire leur stock et à accroître l'intensité du travail ; elles firent davantage appel à des sous-traitants, ce qui nécessita un meilleur contrôle de la qualité, etc. Si on refait l'histoire, on voit apparaître toutes les modes de gestion à partir de cette crise, de même que les nouvelles formes de contrôle. Cela se retrouve dans les tables des matières des ouvrages de type « Prêt à penser » en management, destinés aux jeunes gestionnaires excités par leur destin et en processus de mobilité verticale.

MG : *Le contrôle s'accroît, mais c'est également la contradiction entre le contrôle d'un côté et, de l'autre, l'engagement et la mobilisation des personnes qui s'accroît d'autant.*

DM : Oui, bien sûr. C'est une expérience qu'il faut avoir vécue pour en prendre la mesure. Les formes de contrôle sont multiples, quatre grands types de contrôle selon deux dimensions binaires : à l'interne et à l'externe, à proximité et à distance de l'entreprise. Elles sont de plus en plus à l'externe de l'entreprise, dans la mesure où elles passent par le client. Vous allez chez un concessionnaire pour acheter une vulgaire pièce de voiture, dans la foulée vous recevez un courrier pour vous demander d'évaluer la qualité du service du commis aux pièces. Il y a aussi le contrôle externe qui passe par des équipes de

travail dans lesquelles on associe souvent un partenaire. Il y a toujours le contrôle interne, souvent moins discriminant qu'il ne l'était auparavant ; mais le management de proximité continue d'exercer un rôle important sur les performances, à proximité dans les équipes de travail et avec le coach ; aussi par la voie du Big data, nouvelle autorité dans l'entreprise.

MG : *Ce contrôle est instrumenté, et cette instrumentation elle-même, ont évolué.*

DM : Oui, bien sûr, ce contrôle est arrimé parfois à un système de coaching, qui se présente alors comme un système de compagnonnage managérial ; le cadre est là auprès de vous, en tant que personne-ressource, pour vous aider à comprendre les facteurs d'ordre personnel qui inhibent votre capacité productive.

Donc il y a une transformation de l'organisation du travail, dans laquelle on assiste à une forme de contrôle beaucoup plus subtile qu'auparavant, quand le contrôle était instrumenté seulement par le système de la chaîne ou par l'agent de maîtrise de proximité. Le coach n'est pas un méchant contrôleur. Il vous aide à comprendre vos résultats décevants, illustrés par le contrôleur neutre, le big data de vos performances. Comme me le disait un cadre supérieur, « il doit être un fin psychologue et un bon orienteur ».

MG : *Je comprends mieux maintenant que vous ayez introduit l'évolution des modèles du travailleur, vu par le management : c'est une façon d'étudier le management, son évolution, à travers l'évolution de cet idéal type, le travailleur vu par le management, la cible du management.*

DM : Dans *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, nous étudions l'ethos du travail, soit, selon ma définition précisée dans le livre en question, « l'ensemble des valeurs, des attitudes et des croyances qui président aux comportements au quotidien au travail ». L'ethos n'est pas une éthique, même s'il peut s'appuyer sur une éthique. D'abord on a étudié l'ethos, puis on s'est intéressé à la représentation qu'ont les cadres des salariés.

MG : *Vous n'avez pas interrogé de manager de proximité ?*

DM : Très peu. Faut dire que nous n'étions pas très intéressés par les représentations du management subalterne, car elles sont trop proches de la réalité en regard du modèle prescrit du travailleur vu par les dirigeants. Mais pour l'étude du rapport au travail, les manageurs de proximité sont déterminants pour comprendre le vécu quotidien de l'implication au travail.

MG : *Plus exactement les trois modèles sont : l'agent taylorisé, l'acteur assigné ou actant et le sujet autorégulé ou « control inside »...*

DM : Oui tout à fait. Il faut tenir compte, bien sûr, du fait qu'aucune organisation du travail ne fonctionne comme prescrit et que les modèles peuvent apparaître très fantaisistes au management de proximité. On peut néanmoins montrer aux deux niveaux de management que les trois modèles, issus de trois secteurs différents, correspondent assez bien à la manière dont le travail a pu être et est formellement organisé. Cela témoigne de grandes transformations dans l'organisation du travail, mais aussi dans la vie pratique.

MG : *Chacun de ces trois modèles est représentatif d'un secteur porteur à une époque déterminée – l'agent taylorisé est représentatif du secteur automobile et de la chaîne de montage - et dans le dernier cas on est dans l'industrie pharmaceutique.*

DM : J'ai préféré travailler sur les secteurs porteurs qui évoluent au cours du temps, plutôt que de suivre un même secteur sur une longue période, comme je l'avais déjà fait pour le

secteur des pâtes et papiers. C'est une autre manière de travailler, qui consiste à suivre la valorisation du capital plutôt que le produit. C'est un pied de nez à la technologie, et un clin d'œil à la finance, principale source de changement.

MG : *Vous avez parlé de l'industrie de process, ce qui met une couche supplémentaire sur le contrôle du travail.*

DM : Oui, dans les années 1970, on était persuadé que les travaux sur la pétrochimie préfiguraient l'avenir. Ainsi, c'est dans l'industrie de process que les premiers écrans d'ordinateurs apparaissent. Les structures s'aplatissent, l'ingénieur est en contact continu avec le technicien, il y a une forte densité de capital, de la haute technologie, etc. Les sociologues du travail avaient repéré ce qui était susceptible de devenir la forme d'organisation du travail de l'avenir, en raison de la technologie : ce n'était pas faux. Les premiers écrans cathodiques, cela se retrouve dans le flux continu, l'électricité, le traitement des eaux. C'est bien cela l'idée de secteur porteur.

MG : *Il faut surveiller et contrôler le flux continu.*

DM : Là, on est, non pas dans une logique de puissance économique, mais dans une logique portée par la technologie.

MG : *Une logique portée par la technique, la technologie, mais aussi par l'organisation orientée vers le contrôle.*

DM : Le flux continu ne doit pas s'arrêter, l'usine ne doit pas s'arrêter, donc tout le travail qui est fait est un travail de prévention. Zéro défaut, zéro incertitude : tout est pensé en fonction de la prévention au service du maintien du flux.

Tout ça pour dire quoi ? Pour dire que c'est une chose d'étudier un secteur, ce que j'ai déjà fait avec le secteur des pâtes et papiers : j'y ai notamment écrit un livre, *Le travail déraciné*, qui montre comment les travailleurs forestiers ont été écartés de l'emploi des « grandes papeteries », qui ont développé la sous-traitance. Ce type d'étude sectorielle est une façon de faire intéressante, mais il y a une autre façon de faire, qui est de s'intéresser aux secteurs porteurs sur une base financière. C'est possible de passer par le changement technique, mais on peut aussi passer par la valeur créée. Dans ce dernier cas, on se rapproche davantage du secteur de la Finance, ce qui est intéressant dans le contexte actuel. La nouvelle économie fait le pont entre tous ces points d'attrait.

MG : *C'est un choix ?*

DM : Oui c'est un choix, et pour revenir à notre question, les actuels secteurs porteurs se tournent vers la mobilisation subjective au travail, de sorte que les managers sont devenus beaucoup plus importants et la DRH aussi. En Amérique du Nord, on a assisté dans ces secteurs à la montée en puissance de deux groupes. Le groupe qui gère la sous-traitance, soit les gestionnaires de l'impartition, et celui qui gère les ressources humaines (GRH). Et très souvent, on voit la DRH, qui était assez autonome, devenir un élément de stratégie, souvent à un niveau assez élevé dans la hiérarchie de l'entreprise, parfois à la vice-présidence. Cette montée en puissance est un phénomène important, qui inquiète nombre de praticiens en GRH, car ils perdent là une forme d'autonomie qu'ils avaient auparavant. Mais ils ont gagné en pouvoir, en statut, en salaire. Ce sont les fins gestionnaires des nouvelles formes de manipulation symbolique au travail.

MG : *Oui, la GRH pouvait se considérer comme une province autonome. Mais si je vous suis bien, cela est terminé et le pouvoir n'est pas compatible avec l'autonomie.*

DM : Ce changement culturel est un bon révélateur du changement des pratiques.

MG : *En fait cette transformation managériale et cette transformation du métier RH sont révélées à travers l'évolution du modèle du travailleur. L'agent taylorisé dont vous parliez n'est plus compatible avec ces pratiques, car il a besoin d'être plus autonome, plus engagé, plus impliqué ?*

DM : Le principe de qualification est remplacé par le principe de compétence, cela résume tout !

MG : *On peut aussi dire que, dans le modèle du « control inside, le sujet autorégulé internalise - j'ai envie de dire qu'il s'approprie - une forme de contrôle comme individu autorégulé.*

DM : Comme modèle idéal !

MG : *Oui comme modèle idéal.*

DM : Le sujet est en quelque sorte doublement autorégulé : il reçoit des injonctions managériales en vue de son autorégulation, mais aussi comme individu en action ; il s'autorégule notamment en se mettant à distance vis-à-vis d'une demande qui lui semble trop forte. Il est un individu en quête de son autonomie, mais il est aussi face à des organisations qui souhaitent mobiliser son autonomie.

MG : *C'est là, me semble-t-il, le caractère inédit de la situation que vous décrivez de façon novatrice. Il est alors de plus en plus difficile de faire bien son travail et en même temps de se préserver un peu comme Charlot sur la chaîne de montage dans Les temps modernes. Est-ce que pour le travailleur d'aujourd'hui, ce n'est pas de plus en plus difficile de continuer à travailler, à bien faire son travail, et de se ménager quelques marges de manœuvre pour ne pas être happé par cet appel à la mobilisation subjective ?*

DM : Je pense que l'employé a de grandes marges de manœuvre, le problème c'est qu'il est isolé. C'est cela le problème ! Les politiques de personnalisation font en sorte que les collectifs s'effritent, quand les syndicats ne sont pas tout simplement en train de disparaître. On a affaire à des individus de plus en plus isolés, on a affaire à des conflits qui prennent la forme de conflits interindividuels, même s'ils sont produits par l'organisation du travail, même s'ils sont produits par le mode de management, ils prennent la forme de rapports interindividuels tendus. Partout le climat de travail devient important, pour tout le monde, premier motif de changement d'emploi. Partout, ici en Europe comme en Amérique du Nord, si vous demandez aux gens ce qui est le plus important, vous voyez surgir la question du climat de travail comme variable centrale. Et comme par hasard, partout, le premier problème identifié, c'est celui de la santé mentale, du mal être au travail.

MG : *Même en Amérique du Nord ?*

DM : Oh oui, tout à fait, parce qu'il y a une détérioration réelle du climat de travail ! Mais le bon puritanisme fait des miracles : on reste discret. Une bonne américaine conserve son « *American Smile* » le matin au travail, même si sa fille a été agressée la veille. On a plein d'indicateurs concrets là-dessus : des problèmes de santé mentale, des problèmes de dépression, des problèmes de suicide. Il y a des individus qui vivent des situations de travail difficiles, et ce n'est pas lié uniquement, à mon avis, à l'intensification du travail. C'est lié aussi, en bonne partie, au fait que ces individus trouvent difficilement des appuis dans des collectifs, mais aussi dans leur vie privée.

MG : *Les formes collectives de prise en charge du travail sont défaillantes pour la protection de la santé selon vous ?*

DM : Oui, il y a une dynamique managériale extrêmement complexe que l'on peut voir de la façon suivante. Vous aviez auparavant des travailleurs, peut-être 25 ou 30%, qui s'investissaient au travail, qui avaient une forme très expressive du travail et qui construisaient leurs identités au travail ! Aujourd'hui, ces 25 ou 30% d'individus qui ont une forme très expressive du travail ne viennent pas construire leurs identités au travail, ils viennent affirmer leurs identités au travail. Ce n'est pas du tout pareil. *L'égotéliste*, que je définis à partir de l'ethos du travail, veut affirmer son identité, et dans les entreprises suffisamment grandes et structurées, le management capte cela ! Le management le capte et le retourne vers l'employé, ce qui suscite beaucoup d'adhésion de la part des salariés. La phrase centrale, dans le contexte nord-américain, ce serait :

« ...nous, nous ne faisons pas de gestion mur à mur (uniforme). Nous prenons en considération vos besoins particuliers, cela va s'exprimer dans les programmes personnalisés dont vous pourrez bénéficier ».

MG : *Le management va faire du « sur-mesure » ?*

DM : Il le fait dans les secteurs de pointe. Les formes de rémunération sont de plus en plus liées à cela, les avantages sociaux sont de plus en plus personnalisés. Il en est de même des formations. En fait, le plan de développement personnel a remplacé le plan de carrière. Ces politiques de gestion personnalisées sont un réel poison pour les syndicats, lesquels sont associés à la rigidité, au manque de considération pour la singularité des individus, et évidemment associés à une entrave à la reconnaissance du mérite personnel.

MG : *Cela concerne tout le monde ?*

DM : Ce changement culturel se retrouve plutôt chez certaines catégories sociales que dans d'autres, par exemple chez les jeunes instruits - aux dents redressées à l'adolescence et bien blanchies -, qui ont une certaine valeur sur le marché de l'emploi. On a un petit créneau de 15%, qui jouent cette carte à fond. Et puis il y a encore ce 20-25% des travailleurs qui peuvent également très bien jouer cette dynamique avec plus ou moins de force, suivant le taux d'emploi ou le taux de chômage. Cela se joue dans les secteurs porteurs où la qualité des compétences est un enjeu clé.

MG : *Cette affirmation de soi, n'est-ce pas encore une façon de s'appuyer sur du collectif, en dehors du travail, alors que le collectif fait défaut dans les projets ?*

DM : Il y a énormément de réseaux de sociabilité hors travail auxquels les individus participent. Mais dans le milieu de travail, il y a à la fois une personnalisation et un appel au travail d'équipe. Alors, beaucoup de gestionnaires diront que maintes tensions que les sociologues repèrent sont liées au travail d'équipe et non pas au management.

MG : *Comme si le management était étranger au travail d'équipe ?*

DM : Oui, bien sûr. Il y a plusieurs façons de gérer des équipes. Mais il y a une culture managériale qui consiste à reconnaître l'identité singulière, et dans le prolongement de cette personnalisation, le recrutement est un enjeu sensible, car on ne peut pas ranger l'individu dans un espace organisationnel fermé. L'entreprise désire lui ouvrir un espace organisationnel, le mobiliser, qu'il se mobilise lui-même. Idéalement, il devient autorégulé en fonction d'un système de valeurs que l'on affirme haut et fort et auquel on veut l'associer. Et ce système de valeurs le prend en compte : les entreprises ont tout intérêt à se rapprocher des attentes des individus. Et elles tentent de le faire, en toute bonne foi au demeurant.

MG : *Pour toutes les catégories ?*

DM : Pour les catégories que j'ai évoquées. Mais pour d'autres catégories, c'est l'inverse. On introduit des formes de contrôle technique des tâches, par exemple dans les supermarchés, qui permettent de suivre totalement la performance à l'heure près.

MG : *Vous diriez qu'il y a une polarisation des formes de contrôle ?*

DM : Bien sûr ! L'erreur à commettre consiste à considérer qu'on est dans une société entièrement décrite par le modèle que je vous indique. Néanmoins, on a dans ce que je décris quelque chose d'important : les entreprises qui créent de la valeur sur la base d'une main-d'œuvre hautement qualifiée constituent un référentiel important qui façonne notre avenir.

MG : *Il y aurait donc coexistence de différents modèles de travailleurs ?*

DM : Que oui ! Il y a toujours de la déqualification ; il y a coexistence de maintes formes de contrôle, et elles deviennent même beaucoup plus précises, ce que permet la technique.

MG : *Mais ces formes de contrôle sont également confrontées à des contradictions plus fortes entre « faire équipe » - équipe dans laquelle on appelle une implication hors norme -, et être reconnu dans sans singularité - c'est vous qui êtes important, avec votre créativité, vos valeurs, qui sont les nôtres à moins que cela ne soit l'inverse ! Comment voyez-vous la tension entre l'équipe et la personnalisation, et la résolution de cette tension ?*

DM : Elle passe par une individualisation/psychologisation, presque toujours. Les équipes sont amenées à produire leurs propres outils de régulation. L'idée du management est d'amener l'équipe à se donner ses propres critères de régulation, puis se contenter de contrôler les performances et d'éviter les conflits, plutôt que d'intervenir directement, tant que la performance est au rendez-vous. Il y a également les outils de rémunération individualisée. C'est pourquoi la mise en échec de la norme syndicale est un enjeu pour le management. Ce n'est pas tant par antisyndicalisme, mais par refus d'une norme trop standardisée : il faut de la flexibilité.

MG : *Pour vous, l'individu a encore des marges de manœuvre, mais on observe une dégradation du climat de travail et, concomitamment, on observe la personnalisation. Cela se traduit par la psychologisation des traitements des conflits et la mise en échec de la norme syndicale. Les syndicats sont alors confrontés à un véritable défi, certains parlent de la survie, voire de la disparition des syndicats.*

DM : La situation en Amérique du Nord, au Canada, est la suivante : quand le taux de vote favorable à la syndicalisation dans un entreprise est supérieur à 50% (50% +1), les employés se retrouvent tous couverts par le syndicat : tout le monde contribue au syndicat et tout le monde doit être défendu par celui-ci, même ceux qui ne prennent pas de carte syndicale (mais même sans carte, ils doivent cotiser). Cela se traduit par un taux de syndicalisation élevé, près de 40% au Canada, qui ne peut pas s'interpréter comme un taux de militantisme, comme c'est le cas en France. Donc l'employeur se retrouve avec un syndicat. Ce qu'il souhaite, c'est avoir un seul syndicat, car il y a un avantage dans tout cela.

MG : *Avoir un seul interlocuteur ?*

DM : Un seul interlocuteur, une seule convention collective, qui est une paix sociale négociée de part et d'autre, puis une période de négociation, de renouvellement de la convention. Ce taux de syndicalisation, il permet la mobilisation, car quand il y a une grève : tout le monde est en grève, hormis les cadres. L'inflation du nombre de postes de cadres est, dans une certaine mesure, un produit syndical...

Ce qu'on observe depuis les années quatre-vingt, c'est la diminution du nombre de grèves. Beaucoup moins de grèves dans un contexte où, pour un certain nombre de secteurs, les conditions de travail se sont détériorées, le climat de travail aussi. Donc les travailleurs font de moins en moins de grèves, les résolutions de conflit se font beaucoup plus dans des dynamiques internes, interpersonnelles, dans une sorte de psychologisation des conflits. Mais quand il y a grève, les grèves sont plus longues et plus dures. Autrement dit, les syndicats entrent en scène quand ils sont sûrs de pouvoir mobiliser, quand la légitimité de la lutte est évidente. Les syndicats ont de fait beaucoup plus de difficulté à mobiliser, notamment les jeunes : comment gérer les *égotélistes* dont je vous ai parlé ? Telle est la question des cadres syndicaux et des gestionnaires ? Logique de personnalisation contre logique de qualité de la vie !

MG : *Est-ce que cela veut dire que les syndicats vont être amenés à faire plus de « sur-mesure » ?*

DM : Oui, tout à fait, mais tout en respectant les principes de justice et d'égalité.

MG : *Cela va les mettre en tension : justice et égalité comme valeurs universelles d'un côté, « sur-mesure » de l'autre ?*

DM : Oui, mais le syndicalisme se transforme constamment. Prenons par exemple le syndicalisme gestionnaire comme forme nouvelle du syndicalisme. En Amérique du Nord, on assiste à un retour à la négociation des conditions de travail, alors qu'il y a 15 ans, les syndicats négociaient surtout l'emploi.

MG : *Comment expliquez-vous cela ?*

DM : C'était à l'époque une situation où il y avait des licenciements massifs, époque qui a surtout touché le secteur secondaire, principalement les hommes de plus de 50 ans. Mais le contexte a changé, du moins au Canada. Le taux de chômage est plutôt bas, la pénurie de travailleurs bien réelle dans certains secteurs, le taux d'emploi en croissance. Aussi les syndicats travaillent-ils sur la mobilisation au quotidien et l'amélioration des conditions de travail. Mais parler de conditions de travail est difficile, car qu'est-ce que l'amélioration de celles-ci dans un contexte de flexibilité ? Il doit y avoir une lecture diversifiée des pratiques.

La situation n'est pas très différente que cela des États-Unis. Le taux de syndicalisation a plus diminué qu'au Canada et au Québec, mais la transformation des centrales syndicales en cours est similaire. Le virage, c'est le passage du discours sur la protection de l'emploi et d'un regard très critique sur la mondialisation, aux efforts pour mobiliser au quotidien les travailleurs, afin de défendre leurs intérêts et lutter contre leur isolement.

MG : *Pour le mouvement syndical, ces transformations sont un très gros enjeu, car cela concerne des secteurs traditionnellement syndiqués. Mais cela remet en question le mouvement syndical, le rôle du syndicat, le « métier » de syndicaliste, qui doit réceptionner des demandes qui ne sont plus du même ordre et faire du sur-mesure tout en respectant des règles de justice et d'égalité. Cela change complètement la façon de voir les activités pour le syndicat.*

DM : Les syndicalistes ont aussi dans leur jeu des « cartes gagnantes » à utiliser, comme la carte de l'égalité professionnelle « homme – femme », voilà une carte où on peut jouer l'universel plus facilement, et surtout la qualité de vie au travail (QVT). Voilà leurs cartes ! Mais une fois que cette carte de la QVT est mise sur la table, alors vous êtes obligés d'accepter d'avoir des déclinaisons particulières de ce concept de la QVT. On ne peut pas

tenir un point de vue universel comme pour le thème de la « santé/sécurité au travail », qui reste bien balisé, car la QVT, mais aussi le bien-être au travail, renvoient à des attentes réelles de fragments de main-d'œuvre de plus en plus en difficiles à mobiliser. La QVT permet d'atteindre ces fragments. C'est une bonne stratégie pour les syndicats en Amérique du Nord.

MG : *Alors la QVT serait, selon vous, un thème plus porteur que la santé au travail par exemple ?*

DM : La « santé/sécurité au travail » est déjà bien balisée, mais la santé mentale au travail, c'est autre chose. Elle est liée à la QVT : elle reste encore peu encadrée en raison de la pression des employeurs, essentiellement pour des raisons d'ordre pécuniaire.

MG : *La santé mentale au travail est un champ de bataille à venir ?*

DM : La santé mentale au travail est un élément clé à venir, devant nous, dans le contexte d'un système financé à frais partagé par les syndicats et les employeurs. C'est donc une carte importante, avec un fort enjeu social et culturel. Une autre carte est la conciliation « travail – vie de famille », qui est elle-même un sous-ensemble de la conciliation « travail – vie privée », pour laquelle il y a une forte sensibilité, en croissance.

MG : *Pour synthétiser et ouvrir sur un autre enjeu, je note que, selon vous, on a assisté à des transformations massives du travail ces dernières années, des transformations structurelles et culturelles que vous avez pu caractériser en étudiant l'organisation et l'ethos du travail dans les secteurs porteurs liés aux hautes technologies et à l'économie de la connaissance. En vous intéressant à la création de valeurs et aux idéaux types du travailleur vus par les dirigeants et les managers, vous identifiez les enjeux de la personnalisation, de la subjectivation (subjectivité au travail) et de la mobilisation au travail – engagement, implication, etc. -. Personnalisation, subjectivation et mobilisation sont opérées par le management et les organisations de travail, via de multiples dispositifs techniques, organisationnels et sociaux, voire psychologiques au sens large. Cela se traduit par - et explique également - une évolution en cours du rôle du management. De même, le syndicalisme est engagé dans une transformation duale de ses pratiques, pour faire face à cette nouvelle donne dans laquelle l'enjeu de mobilisation et de réception de nouvelles demandes des travailleurs prend une place croissante à côté de la défense de l'emploi plus traditionnelle dans la culture syndicale. Dans cette reconfiguration syndicale en cours en Amérique du Nord, la QVT et la santé mentale au travail sont des cartes à fort enjeu pour le syndicalisme et les employeurs. J'ajouterai, et je vous demande votre avis Daniel, que ces cartes sont aussi un moyen d'atteindre le management qui est au cœur de ces thématiques. En effet, il est à la fois un acteur important de la QVT et de la santé au travail, et il est éminemment concerné, en première ligne, il est un client de la QVT.*

DM : Excellente synthèse. Il est évident que les managers sont concernés par la QVT et le bien-être au travail. Ils sont en situation de fortes contraintes. Le manager de proximité, dans une organisation hiérarchique, a énormément de responsabilités, mais guère de moyen pour gérer la reconnaissance. En déficit de moyen, mais surchargé de responsabilités et hautement imputable, il est dans une position de stress. Si on regarde la santé/sécurité au travail, il y a des sommes considérables en jeu ; si on ajoute la santé mentale, alors ces sommes-là peuvent être démultipliées. Dans nombre d'organisations, l'idée forte consiste à inscrire l'agent de maîtrise à l'intérieur des équipes, à l'intérieur de l'esprit de l'équipe, pour réguler... la maîtrise, quand on ne peut s'en départir.

MG : *Construire l'agent de maîtrise à l'intérieur de chacun des membres du collectif.*

DM : Et accepter l'existence de multiples cultures, une culture pour chacun de ces petits collectifs. Avec néanmoins l'exigence de valeurs communes. Cela peut être très positif cette multiplication de cultures, de manières de faire, de manières de voir. Mais en même temps, cette multiplication de petits collectifs doit être ramenée autour de valeurs collectives, partagées, d'où l'importance des chartes, et des chartes éthiques.

MG : *Des chartes éthiques que l'on voit se multiplier dans la recherche, dans les grandes entreprises.*

DM. Il y a les chartes d'éthique qui constituent une approche défensive des entreprises afin de se protéger contre les soubresauts de l'environnement virtuel. Et les chartes des valeurs, qui constituent une approche offensive afin de cadrer la mobilisation de la subjectivité au travail. En somme, mobiliser en toute sécurité.

MG : *Merci Daniel pour ces réponses très instructives.*