

## REPÈRES IDÉES

LA RÉFÉRENCE MILITAIRE, FAMILIALE OU COMMUNAUTAIRE DU MANAGEMENT PAR LA RÈGLE A VÉCU. LA NORME FAIT APPEL À L'IMAGINAIRE RELIGIEUX, NON SANS RISQUES POUR LES INDIVIDUS.

# De la règle à la norme, l'imaginaire religieux revient

► **Xavier Baron**

**C**omprendre n'est pas agir. Chacun sait qu'un savoir utile n'est pas nécessairement vrai, de même qu'un savoir vrai n'est pas automatiquement pertinent. L'entreprise n'a jamais été et ne sera jamais un îlot de rationalité scientifique baignant dans un océan social, mouvant et instable, de politique et de représentations irrationnelles et concurrentes. Pour autant, si l'on comprend que les limites du management par les règles et par les objectifs poussent les entreprises à innover, il faut ici questionner certains emprunts à l'imaginaire religieux que l'on peut observer dans les pratiques de certaines entreprises à la recherche d'un management par les compétences et par les valeurs\*. C'est notre cas lorsque, engagé fin 1988 chez un constructeur automobile, au sein de la fonction RH, nous rencontrons une entreprise en proie au doute.

Malgré sa compétence technique reconvenue (elle détient alors des records de niveaux d'automatisation en production), la qualité des produits est insuffisante, ses parts de marché s'effritent. Le péril est extérieur (le Japon), mais l'ennemi désigné est aussi intérieur. L'incompréhension sur les raisons de ces difficultés et l'inquiétude sur la pérennité de l'entreprise l'ont fait se

### Focus

Porté par le *kaisen* et la religion du client, le management par la norme demande, à la différence de celui par la règle, une implication des personnes tout entières. Proliférantes, totalisantes, isolant les salariés, ces normes à la fois idéales et morales présentent un risque majeur : celui d'un recours banalisé à la transgression. La valorisation des compétences dans le respect de valeurs partagées passera par l'invention de nouveaux espaces de socialisation et de controverses professionnelles.

mobiliser déjà vers différentes formes d'innovations ; sur ses gammes de produit, sur l'organisation de la production et de la conception par la gestion par projet notamment. Cela ne suffit pas, elle se tourne alors vers la qualité totale...

### De la métaphore religieuse à la structuration en Eglise

A peine intégré, je suis convoqué avec plusieurs centaines de collègues cadres dans un hangar Porte de Versailles. Nous sommes réunis, en formation professionnelle continue, pour entendre la révélation des « secrets du management tel qu'il est pratiqué au Japon ». Maître Mazaaki Imai, dans un *globish* rendu aisément compréhensible par la vertu d'un vocabulaire réduit, nous transmet les préceptes du *Kaizen* ou *continual improvement* (amélioration continue). J'y apprendis que le référent ultime de mon monde est le client final. Le passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande est déjà large-

► **Xavier Baron** est consultant en ressources humaines, expert en relations sociales, enseignant et formateur. Ancien directeur de pôle d'études à Entreprise et Personnel, et responsable RH en entreprises, il est l'auteur de nombreux articles et travaux de recherche. Cet article reprend des éléments publiés dans *l'AEFInfo*, dans *Metis* et d'une interview pour la revue CFDT Cadres. [www.xavierbaronconseilrh.com](http://www.xavierbaronconseilrh.com)

ment engagé, sanctionnant la victoire du client sur le producteur.

Rassuré, je constate que la pente de l'histoire reste orientée de la gauche (connotée négativement) vers la droite. Rémanence des formes encore, l'effort de chacun pour tourner le dos au « côté obscur de la force » s'apparente toujours à celui de Sisyphe. Il s'agit de pousser la roue de Deming selon l'ordre des choses (le Plan, Do, Check, Act), du bas (l'enfer de la non-qualité) vers le haut, le lieu habituel de la parousie ; les cieux ou les lendemains qui chantent, soit en l'occurrence, « la compétitivité durable réalisée ». L'espérance, sinon d'y parvenir, est au moins d'être sauvé, à condition de ne jamais abandonner la quête de la qualité totale ! Pour cela, il faut « refermer les sommets » de la trinité du QCD (qualité, coût, délai). Pour nous y aider, les sept anciens et les sept nouveaux outils de la qualité sont à notre disposition...

Le mariage de l'ancien et du nouveau, la pyramide inversée, la roue, le triangle enchâssé dans un cercle, le chiffre sept ! Médusé, je guette autour de moi des ricaneurs, des protestations, voire des signes de rébellion de la part des anciens de la maison réputés pour leur bon sens et leur formation quasi exclusivement scientifique. Rien !

A ce moment-là, cet usage du religieux n'est encore que métaphorique. C'est un habillage qui se veut pédagogique, mais certainement déjà pour exorciser la peur. Le *Kaizen*, au-delà de ses apports techniques, était présenté comme une promesse. Or, la peur et l'espérance de son dépassement sont des « motifs à l'action » ; une motivation. Fondée ou non, la peur est un argument pour changer... C'était bien plus une émotion qu'une raison qui était mobilisée au profit d'une recherche d'adhésion collective. Le projet qualité revendiquait une rationalité, mais endossait toute les formes d'un acte de foi.

Dix ans plus tard, j'ai retrouvé une autre grande entreprise industrielle, tout aussi réputée pour son excellence scientifique et technique. J'ai pu constater cette fois que l'usage métaphorique du religieux s'était solidifié dans des structures. Il ne s'agissait plus simplement de conjurer la peur mais de fonder des hiérarchies et des légitimités nouvelles. Les disciples militants de la première heure avaient prospéré en

**Au départ, l'usage  
du religieux est  
seulement  
métaphorique.  
Une sorte  
d'habillage  
pédagogique...**

Eglise. Tout les accessoires y sont : sa bible (ISO), son catéchisme (les manuels de la qualité) et ses saints ; Juran, Ishikawa, Pareto, Shingo, Deming ou Gantt... Des prêtres sont ordonnés dans toutes les directions (les correspondants qualité), des confesseurs (les

auditeurs agréés) officient sous l'autorité d'un évêque (le directeur de la qualité). La structure territoriale est secondée de supplétifs transversaux ; des congrégations (qualiticiens maisons, l'AFCEQ), des moines soldats prosélytes (les consultants) et même des novices (les stagiaires). Outre la structure séculière, les rites collectifs ou individuels sont bien présents.

Pour trouver individuellement et collectivement la Voie, des messes solennelles sont régulièrement organisées bien sûr, mais aussi, la contrition et des exercices spirituels. En cas de manquements aux commandements, de la simple recommandation à la menace d'excommunication, le fautif doit s'amender sous peine d'être mis à l'index jusqu'en comité de direction société pour des DAC (demandes d'actions correctives) majeures. En cas de doutes face aux mystères, il faut recourir à la discipline des exercices ; « écris ce que tu fais et fais ce qui est écrit », « mesure », « speak with data ». Si cela ne suffit pas « ask why five »



\* Voir l'ouvrage d'Eric Delavallée, *Le manager idéal n'existe pas*, Editions d'organisation, 2005.

# REPÈRES IDÉES

DE LA RÈGLE À LA NORME, L'IMAGINAIRE RELIGIEUX REVIENT

» times » ou encore, « go to genba » ; va sur le terrain, en anglo-nippon. Et puisque l'humain reste faillible, utilise des « poka yoke » ; des « détrompeurs » en japonais de Toyota, des « empêche-couillons » en français de Billancourt.

## La montée du management par les normes.

La modernité, l'importance du message sur la qualité totale, venu d'Amérique via le pays du Soleil levant, ne m'est pas apparue tout de suite. Dès le dixième slide du volumineux recueil de notre gourou nippon, le message principal était pourtant là : « *Management = establish, maintain and improve standards* ». Le formidable mouvement normatif qu'ont porté le courant de la qualité et le néo management n'est pas seulement le bouquet final d'unaylorisme simplement paré d'habits neufs. Il le dépasse. Le « scientifiquement correct » est débordé par le « toujours mieux ». Le commandement dans la relation de subordination salariale est relayé (transcendé) par l'injonction de se conformer aux normes. Ces normes ne sont plus édictées au nom de la science (relative) ou d'un rapport de force dont la légitimité peut toujours être questionnée. Elles sont imposées au nom de l'intérêt supérieur du client érigé en référent ultime du sens. Chacun est même invité à les élaborer, tant il est évident que le client/Dieu est incarné en chacun de nous, simple salarié/mortel.

Pour rendre plus sensible le client final, souvent très loin du poste de travail et largement virtuel, on invente même un oxymore ; le « client interne », avec les fameuses RCF (relations clients fournisseurs). La première de ces normes, s'agissant de poursuivre une finalité totale, est de tendre à un idéal ; le continual improvement. La notion de kaizen en évoque

bien la dimension mystique (ou mythique). Bien sûr, les salariés ne sont que des hommes et aujourd'hui des hommes supposés libres. Une dose d'empowerment est donc bienvenue. Mais ils sont libres évidemment d'abord de se conformer à « la » méta norme du management = establish, maintain and improve standards.

Au commencement est la norme. Ne fais pas seulement ce que prévoient les règles mais fais ce qu'il faut, c'est-à-dire toujours mieux, de ton mieux et au mieux. L'appel au leadership du coup revient en force. Le pouvoir légal rationnel du responsable hiérarchique ou l'autorité traditionnelle du chef s'effacent. Priment désormais l'animation managériale et les conseils du « guide ». Le manager devient coach, moins pour « commander » que pour imposer le respect de la satisfaction des clients. Comme les voies de ces derniers sont parfois impénétrables, on obéit aux clercs, ceux qui peuvent interpréter les oracles (enquêtes qualité) et décrypter les signes (marketing) de la volonté de cette Entité. Externe à l'entreprise, c'est lui qui donne sens à son existence ; le Client, Loué soit son Nom !

**Un enrôlement de la subjectivité.** La règle instrumente efficacement la subordination. Elle a démontré sa pertinence pour les activités d'exécution. Elle dit quoi et comment faire, jusque dans le geste opératoire. Par exemple, des règles d'accueil d'un client dans une concession automobile ; le commercial doit s'approcher du client potentiel, lui ouvrir la porte en souriant... La règle organise l'obéissance !

S'écartant du modèle militaire, la norme pousse plus loin la prescription et s'avère bien plus pertinente pour réguler les activités intellectuelles, informationnelles et relationnelles. Elle se veut la formulation d'un consensus (au moins une convergence) qui définit à la fois le « normal » et le « bon » (le souhaitable). « On ne

**Les normes  
sont imposées  
au nom de l'intérêt  
supérieur  
du client,  
érigé en référent  
ultime.**

contraint pas des cerveaux »..., mais on peut les influencer ! La norme laisse largement le quoi et le comment à l'initiative et à l'autonomie. Elle propose en général des étapes clés, des outils. Elle explicite souvent les responsabilités des différents acteurs... mais, surtout, elle dit le résultat attendu. Elle intègre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour l'évaluer dans le sens d'un progrès continu ; par exemple, réaliser les entretiens annuels pour tous les salariés, non pas comme une obligation (comme celle de respecter les limitations de vitesse du code de la route) mais de sorte à contribuer à « une mise à disposition de salariés compétents et motivés ». Par analogie, il ne s'agit plus simplement d'obéir à l'ordre ; s'arrêter aux feux rouges ! Il est plutôt question de consentir volontairement une conduite respectueuse des autres usagers, courtoise et apaisée.

Les salariés sont ainsi appelés à exploiter leur intelligence, leurs capacités relationnelles et d'initiatives, non seulement pour bien appliquer les règles, mais pour s'impliquer personnellement dans l'atteinte des résultats, pour adopter les « bonnes pratiques ». L'entreprise sollicite, non seulement des aptitudes ou des capacités durant un temps limité de « mise à disposition de l'employeur », mais la personne tout entière. Elle veut des contributeurs engagés et impliqués. Elle requiert la mise en œuvre de leur liberté, de leur jugement, bref, un « enrôlement de leur subjectivité ». Les salariés y ont trouvé des espaces d'expression et de développement personnel. La recherche de coordinations moins bureaucratiques, l'explicitation des processus dans des domaines flous et évolutifs ainsi que les efforts de mesure ont été évidemment bénéfiques. C'est notamment le cas pour les activités de services. Toujours coproduites, fondées sur une « qualité perçue », elles traitent de matières vivantes et versa-

tiles ; l'humain, avec l'informationnel et le relationnel. La performance est au prix d'une implication intelligente des producteurs de l'immatériel.

## Des risques nouveaux pour l'entreprise

La norme est un outil puissant qui présente bien des avantages mais aussi des risques pour les entreprises.

**Un risque d'hypertrophie.** Les normes ont une fâcheuse tendance à proliférer. Durant ma seconde expérience comme responsable RH en entreprise, en 2005, il a fallu une « réforme » pour faire retomber la documentation qualité à une proportion un peu plus raisonnable d'une procédure pour deux salariés. Le référentiel des procédures (en arborescence à quatre niveaux informatisés !) comptait bientôt en effet plus de procédures rédigées qu'il n'y avait de salariés dans toute l'entreprise !

Devenu modeste nobliau dans la fonction RH, j'ai pu constater le poids que ces rites et cette normativité avaient pris sur les définitions de fonction et sur l'activité quotidienne. Dans une religion d'Etat, les hiérarchies de robes (les fonctionnels) ou d'épées (les opérationnels) n'échappent pas à l'obligation d'y participer. J'étais moi-même un peu « diacre », sur le ministère institué de « garant délégué » de quelques processus RH. Mon agenda, mon disque dur en étaient envahis. Mon activité et celle de mes collaborateurs connaissaient ainsi des cycles en partie rythmés par les « revues qualité » et les audits. Le Nirvâna de ce monde nous apparut lorsque nous atteignîmes un sommet ; le moment vint en effet où nous fûmes appelés à améliorer (sur une échelle de un à cinq) les indicateurs de progrès du processus visant à

*Les salariés sont appelés à s'impliquer personnellement et tout entiers dans l'atteinte des résultats.*



# REPÈRES IDÉES

DE LA RÈGLE À LA NORME, L'IMAGINAIRE RELIGIEUX REVIENT

» améliorer la qualité du processus de gestion de nos processus ! La boucle était bouclée. Nos spécialistes de la qualité étaient mûrs pour la réincarnation et ne tardèrent d'ailleurs pas à aller porter la bonne nouvelle en terres de missions ; les fournisseurs et les sous-traitants. Dans un premier temps, la conversion de ceux-ci était facultative. Depuis, la preuve de la grâce par la certification (baptême ?) est devenue la condition sine qua non de l'agrément de la direction des achats !

## Le risque de banalisation de la transgression.

La norme combine une tension sur des finalités totales avec la prescription de comportements individuels idéaux. Une science peut en dépasser une autre ; le « one best way » d'un instant  $t$  peut être amélioré par un autre en  $t+1$ . Il est bien plus difficile de supporter et de remettre en cause l'exigence infinie d'un idéal normatif de comportement, pour satisfaire une (et en fait plusieurs) entité(s) externe(s), totale(s) et abstraite(s) : le client, mais aussi maintenant l'actionnaire, voire l'environnement... L'entreprise reste un univers hiérarchisé. Le contrat de travail est toujours construit sur un rapport de subordination. Contourner des règles vécues comme incohérentes ou « imbéciles » est possible sans développer un sentiment de culpabilité. C'est une question de rapport de force et de mobilisation d'un « contre pouvoir ». C'est une résistance d'autant plus légitime qu'elle est menée de manière collective, avec le relai au besoin des organisations syndicales. L'écart entre le prescrit et le réel peut perdurer. Il n'est pas en soi pathogène. Il est simplement la marque d'expression de rationalités différentes. Le risque d'enfreindre une règle est objectif ; ce sont les sanctions prévues.

**La règle oblige à obéir et s'impose verticalement.**

**La norme, totalisante, contraint de l'intérieur.**

Déroger à des normes, tout à la fois idéales et « morales » (les pratiques de référence ne sont-elles pas réputées « bonnes » ?) relève par différence de la faute, de l'anormalité, de la culpabilité individuelle. C'est d'autant plus difficile qu'on en est soi-même co-auteur. Le salarié est ainsi parfois poussé à « se mettre tout seul dans la seringue » ; on peut lui demander de documenter lui-même les indicateurs visant à mettre les processus sous contrainte de qualité, que l'on appelle bien sûr des « indicateurs de progrès ». La norme prescrit, non plus l'obéissance, mais une conformité au bien, y compris à la qualité de soi-même. Au-delà du « c'est comme ça ! », elle vise l'adhésion par une intériorisation individuelle ; « ce que vous savez être le mieux ! ». La règle exige l'obéissance et s'impose verticalement. La

norme est « totalisante ». Elle contraint de l'intérieur. L'enfreindre est transgression sur un mode individuel. A chaque fois qu'elle n'est pas applicable et que le management ne peut pas ou ne veut pas intervenir, la norme ne laisse au salarié « autonome et responsable » que le choix de la faute, pas seulement de l'erreur ou de l'insuffisance. Avec les normes, la sanction

est rarement définie clairement à l'avance. Elle laisse le collaborateur dans la crainte diffuse d'une sanction floue, cela dépendra du résultat. Toute innovation comporte son risque. Fort de son succès, en même temps qu'il s'étend exponentiellement, le management par la norme expose à un recours quotidien et banalisé à la transgression. Et cela, toujours « pour faire tourner la boutique », malgré les injonctions contradictoires et les conflits d'objectifs.

**La tendance à l'isolement du salarié.** Les responsables hiérarchiques peuvent se retrancher bien plus aisément derrière des normes (totales) qui s'imposent que derrière des règles que l'on peut toujours tech-



niquement adapter. Du coup, c'est aux salariés eux-mêmes, privés de bureaucratie mais sur-dotés en normes, que revient de plus en plus l'obligation de faire face seuls aux difficultés des relations internes et externes. C'est au personnel de traiter en direct des attentes des clients, en face à face et en temps réel. C'est encore aux professionnels de pallier eux-mêmes la désorganisation de structures sans cesse mouvantes. Responsabilisés, les salariés de tous niveaux doivent composer, sans toujours disposer des moyens, avec ce qu'ils vivent comme une défausse de leurs hiérarchies devant la nécessité d'arbitrer. Elles peuvent se contenter souvent de prescrire, puis de transmettre; « vous connaissez les clients! ». Rien n'est plus de leur faute; « on est mal entouré... ».

En recourant à la norme sans suffisamment de précautions, l'entreprise contribue elle-même à diffuser l'angoisse. L'autonomie dont le salarié est appelé à faire usage, y compris en transgressant, devient alors un « lâchage dans le néant sidéral » de la responsabilité de l'organisation. L'autonomie et l'initiative peuvent même être invoquées à charge de la preuve de la culpabilité du lampiste qui croyait « faire au mieux » quand les résultats ne sont pas au rendez-vous.

### **Des pratiques pour un management par les compétences**

Les cyniques rétorqueront qu'après tout, « c'est dans les vieux pots que l'on fait les meilleures soupes », ou encore « que l'on peut faire de grandes choses à l'aide de théories fausses ». Il semble bien que l'entreprise soit encore incapable de construire son propre imaginaire de référence. La famille, la figure de l'autorité paternelle et la solidarité communautaire (« mécaniste ») ont vécu. L'imaginaire militaire et guerrier a également beaucoup servi et paraît sans doute bien essoufflé s'agissant de relayer l'autorité en entreprise. Au-delà

du management par la règle ou par les objectifs, il y a effectivement des espaces et des moyens à imaginer pour valoriser les compétences dans le partage et le respect de valeurs.

Pourquoi donc ne pas recourir à l'imaginaire religieux si c'est efficace ? A cela, on peut répondre que masquer la domination et l'ignorance derrière la figure d'une divinité et la promesse d'un paradis n'est certainement pas le comble de l'honnêteté ni le stade ultime de la modernité dans des

**La banalisation de la transgression présente des risques, à commencer par celui de la déception.**

environnements démocratiques. Mais surtout, que la banalisation de la transgression présente à son tour des risques, à commencer par celui de la déception. Dans une belle formule, David Lodge (*Jeux de maux*, 1980) exprimait ainsi le problème de toutes les

religions: « quand on n'a plus peur de l'enfer, on a moins besoin de Dieu ».

**Le deal brisé du contrat social.** Le deal « conformité et fidélité contre sécurité » est brisé. La promesse de la survie de l'organisation et de la pérennité de l'emploi n'est plus crédible, même avec de la qualité ou des résultats financiers positifs. La confiance est durablement entamée. L'enfer du chômage et de la crise (énergies, finances...) est déjà là, qu'on le vive comme relevant des « forces de la nature et du destin » ou comme le résultat consternant de l'irresponsabilité et de l'incompétence des élites. Mais quand le mal est là et quand la consolation de la religion n'y suffit plus, la peur resurgit. Sur la durée, la souffrance relaye la peur. Pour réactiver la foi, il ne suffira pas d'invoquer de nouveaux démons (la concurrence chinoise ?) ou de remettre cent sous dans la machine à rêves avec la « nouvelle frontière » de la responsabilité sociale de l'entreprise par exemple, si sympathique soit-elle. ➤➤

# REPÈRES IDÉES

DE LA RÈGLE À LA NORME, L'IMAGINAIRE RELIGIEUX REVIENT

» Lorsque le sentiment s'installe que même les dirigeants donnent des signes d'impuissance et d'incohérence, comment ne pas redouter la désillusion, le retour de la peur et le développement du cynisme ? Comment ne pas penser à tous ceux dont le stress débouche sur des pathologies ? Comment ne pas voir les quelques-uns qui sont tentés par la rébellion ? Comment ignorer tous ces cadres dont on dit qu'ils sont fatigués ? Comment ne pas s'inquiéter de l'enquête récente de l'ANDRH sur le stress qui souligne que « c'est la réalisation même du travail au sein de l'entreprise qui en est la principale cause », avec comme conséquences (dans l'ordre selon les DRH interrogés) « une démotivation des équipes, le développement de relations conflictuelles et de l'absentéisme » (dépêche AEF Info n° 103178 du 20 octobre 2008) ?

*Il ne s'agit pas de retourner en arrière. La normativité est un progrès, mais qui exige des précautions.*

**S'accorder sur une définition de la performance.** Comment en sortir ? La normativité est un progrès. Pas question de rêver à un quelconque retour à la règle et à l'autoritarisme, quand bien même ce passé réservait des formes de protection pour les salariés. Mais c'est un progrès qui exige des précautions pour contrer la tendance au « travailleur solitaire », au « travailler ensemble séparément ».

Il faut tout d'abord construire un consensus préalable à la norme, entre l'entreprise et les salariés concernés. Même si la norme intègre des possibilités d'adaptation, même si elle fait appel aux capacités de jugement et d'appréciation des salariés, la norme est d'abord une manière de construire l'activité par le résultat. Elle exige une compréhension, un accord de fond sur ce que « ce résultat attendu » doit être, y compris sur la manière de l'obtenir, un accord dont on voit bien la portée politique et la dimen-

sion conflictuelle, un travail sur la définition même de la performance à tous les niveaux. La performance d'accord, mais laquelle ? Pour qui et pour quoi ? La performance comme un compromis, un construit collectif qui doit être sans cesse redéfini sans occulter les inévitables conflits d'objectifs entre la « technique », la satisfaction du client, les exigences de rentabilité des actionnaires, le respect de l'éthique et de l'environnement, mais sans sacrifier à l'égalité des genres, à la diversité, l'emploi des seniors et des handicapés, au respect du droit du travail et de la santé physique et mentale de tous les collaborateurs... le tout, avec des moyens limités naturellement !

**Accéder à des arbitrages et à des espaces de controverses.** En effet, le respect de la multiplicité des normes met le salarié en position de décider au-delà de ses capacités ou de ses connaissances. Il doit composer avec les aléas et l'ambivalence des situations rencontrées et combiner des objectifs parfois contradictoires. Dans ces situations, il doit pouvoir accéder à des arbitrages managériaux. Sinon, ou il y a blocage (que l'on pourra lui reprocher), ou la prise de risque (apanage en principe de l'employeur) est reportée sur lui. Dans la vraie vie, les « chefs » n'ont pas toujours le temps et la compétence pour répondre au coup par coup. Il faut donc un dialogue permanent sur la déclinaison des objectifs et leurs contradictions.

A défaut d'arbitrage, il faut que le salarié puisse confronter solidairement ses décisions, *a minima* avec ses pairs, en cas de conflits avec et/ou entre les normes. Conduire l'action, en situation d'incertitude et de conflit d'objectifs, nécessite la reconnaissance et l'aménagement d'un droit réel et d'espaces pour développer des « controverses professionnelles »... Faute de réunir ces conditions, le salarié auto-

nome et responsable est nécessairement confronté à des injonctions contradictoires. Il est seul, voire isolé. Il est condamné à la culpabilité individuelle d'autant plus qu'il se sent effectivement responsable et qu'il a souvent revendiqué lui-même de l'être.

**Sécuriser les parcours individuels.** A un deuxième niveau, sur la durée de la vie professionnelle, le risque et l'incertitude désormais incontournables doivent trouver un minimum de contreparties en termes de reconnaissance et de sécurisation des parcours individuels. Le *deal* « obéissance et fidélité contre sécurité et carrière », exclusivement assumé au sein d'une même entreprise, n'est plus ni réel, ni crédible. Le modèle communautaire, même si il n'a été effectif et répandu que dans les grandes entreprises, a vécu. Il laisse place à des structures mouvantes, des employeurs volatiles, des organisations sans cesse changeantes parce que flexibles que d'ailleurs les petites entreprises connaissent depuis longtemps.

L'entreprise ne peut plus être le principal élément de repère et de sécurité, en tout cas pas le seul. C'est de moins en moins elle qui peut « gérer » la carrière et l'employabilité, même si elle y a sa responsabilité propre. Il faut donc penser et faire vivre des dispositifs qui débordent les entreprises, intègrent les périodes de transition entre deux « emplois », recouvrent les situations de subordination salariale mais également les situations de dépendance économique. L'approche territoriale de la gestion de l'emploi en fait partie. Les dispositifs de protection sociale, des droits individuels, donc transférables, de la formation, un droit au parcours professionnel... se cherchent déjà sur ces enjeux. Le fait que les discussions sur la formation professionnelle intègrent les régions, l'Education nationale, les partenaires sociaux (les branches à travers la question des OPCA),

la DGEFP sous la tutelle des Finances... est un symptôme intéressant de cet enjeu.

**S'interroger à nouveau sur le travail.** A un troisième niveau, nous n'éviterons pas la nécessité de remettre sur l'ouvrage notre compréhension de ce que le travail lui-même est devenu ; un travail intellectuel tourné vers une production elle-même immatérielle pour l'essentiel. Un travail informationnel et communicationnel dont la production n'est ni dénombrable ni mesurable et d'autant plus difficile à apprécier qu'elle se noue dans la relation. Un travail, on l'a vu, qui exige intelligence, engagement et autonomie du travailleur, mais également des contreparties en termes de sécurité, même relative. Un travail dont la

mesure n'est évidemment plus le temps. Un travail dont la productivité est d'abord le résultat d'une transformation d'informations, de processus cognitifs et donc, largement l'affaire du salarié lui-même en interaction avec d'autres et dans une coproduction

avec le client. Un travail qui ne peut être contraint aisément de l'extérieur, ce qui ne veut pas dire pour autant que l'organisation n'y est pour rien.

Comme les sociologues nous l'indiquent, dans la foulée de Norbert Elias ou plus récemment d'Alain Ehrenberg, l'exigence d'une société d'individus ne veut pas dire la possibilité d'individus privés de société. Il faudra bien que l'on invente des entreprises d'individus mais pour une production efficace, c'est-à-dire une œuvre collective, avec des socles fondés sur les collectifs. Bref, il nous faut inventer rien moins que de nouveaux espaces de socialisation dans le travail et par le travail, mais sans doute très au-delà des frontières et des pratiques actuelles de gestion des entreprises. ■

*On n'évitera pas de s'interroger sur la nature du travail, qui n'est plus ni dénombrable ni mesurable.*



# REPÈRES IDÉES

LA NORME OU LE RELIGIEUX DANS LE MANAGEMENT



*Relance sur  
7 lignes  
La notion de  
business model a  
pâti de son  
assimilation  
avec les seules*